

ANALISIS KERJA SAMA *SISTER CITY* KOTA SURABAYA DENGAN KOTA VARNA (STUDI PADA PEMBENTUKAN PELABUHAN KEMBAR)

Defania Hellen Farlina¹, Aqilah Kusuma Ambarwati², Lina Rohma Firdausia³

¹²³ Program Studi S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Negeri Surabaya

ARTICLE INFO

Article history:

Received Juni, 2025

Revised Juni, 2025

Accepted Juni, 2025

Available online Juni, 2025

defania.23004@mhs.unesa.ac.id,

aqilah.23025@mhs.unesa.ac.id,

lina.23050@mhs.unesa.ac.id

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.
Copyright © 2023 by Author. Published by Universitas Pendidikan Ganesha.

ABSTRAK

Pemerintah daerah memiliki peran strategis dalam membangun kerja sama Internasional melalui skema *Sister City*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kerja sama antara Kota Surabaya dan Kota Varna dalam pembentukan pelabuhan kembar. Metode yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan studi literatur berdasarkan teori hubungan antar pemerintah (*Intergovernmental Relations*). Hasil menunjukkan bahwa kerja sama ini memiliki potensi besar dalam meningkatkan pembangunan daerah, khususnya di sektor maritim dan logistik, namun menghadapi tantangan seperti koordinasi lintas sektor yang lemah, komunikasi yang tidak berkelanjutan, dan keterbatasan kapasitas kelembagaan. Faktor penghambat lainnya adalah dominasi kegiatan seremonial dibanding substansi kerja sama strategis. Kesimpulan dari penelitian ini menekankan pentingnya tata kelola kolaboratif dan peran aktif aktor lokal untuk mencapai kerja sama subnasional yang efektif. Penelitian ini menawarkan kontribusi terhadap literatur diplomasi daerah dan memberikan solusi praktis untuk memperkuat kerja sama lintas negara. Kebaruan dari penelitian ini terletak pada analisis mendalam mengenai implementasi *Sister Port* dalam konteks paradiplomasi kota pelabuhan di Indonesia.

Kata Kunci: *Sister City, Sister Port, Hubungan antar Pemerintah*

ABSTRACT

Local governments have a strategic role in building international cooperation through the *Sister City* scheme. This research aims to analyze the implementation of cooperation between the City of Surabaya and the City of Varna in the establishment of twin ports. The method used is descriptive research with a qualitative approach and literature study based on the theory of intergovernmental relations. The results showed that this cooperation has great potential in improving regional development, especially in the maritime and logistics sectors, but faces challenges such as weak cross-sector coordination, unsustainable communication, and limited institutional capacity. Another inhibiting factor is the dominance of ceremonial activities over the substance of strategic cooperation. The conclusion of this study emphasizes the importance of collaborative governance and the active role of local actors to achieve effective subnational cooperation. This research offers a contribution to the regional diplomacy literature and provides practical solutions to strengthen cross-border cooperation. The

*Corresponding author

E-mail addresses: lina.23050@mhs.unesa.ac.id

novelty of this research lies in the in-depth analysis of sister port implementation in the context of port city paradiplomacy in Indonesia.

Keywords: *Sister City, Sister Port, Intergovernmental Relation.*

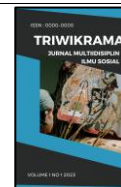
1. PENDAHULUAN

Perkembangan dinamika hubungan antarwilayah saat ini menunjukkan bahwa pemerintah daerah semakin terlibat dalam kerja sama internasional. Kota dan provinsi, sebagai entitas sub-nasional, kini berperan strategis dalam menjalin hubungan internasional bersama dengan pemerintah pusat. Hal ini sejalan dengan penerapan otonomi daerah di Indonesia, yang memberikan pemerintah daerah kewenangan yang lebih besar untuk mengelola urusan domestik mereka, termasuk mungkin menjalin hubungan internasional. Sejak penerapan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, yang kemudian diubah menjadi Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014, daerah telah memiliki lebih banyak keleluasaan untuk merancang kebijakan pembangunan mereka sendiri, serta untuk berkolaborasi dengan negara lain dalam hal hal yang berkaitan dengan kepentingan lokal. Kesuksesan ini memberi daerah peluang untuk meningkatkan potensi dan sumber daya mereka melalui kemitraan global. *Sister City*, hubungan kemitraan antarkota dari dua negara yang setara dan sukarela, merupakan salah satu bentuk kerja sama yang berkembang. Pemerintah daerah memiliki kesempatan untuk melakukan diplomasi daerah atau *paradiplomacy*, yang merupakan aktivitas luar negeri yang dilakukan oleh entitas sub-nasional untuk kepentingan pembangunan lokal.

Pemerintah daerah dan khususnya di kota-kota besar, mulai berperan aktif dalam membangun hubungan internasional kota nya melalui skema kerja sama *Sister City* atau kota kembar. Dimana skema ini menjadi salah satu wadah yang penting bagi pemerintah daerah untuk memperluas jejaring internasional untuk mendorong pembangunan lokal. Kota Surabaya, sebagai salah satu kota metropolitan di Indonesia, termasuk yang cukup aktif menjalin hubungan *Sister City* dengan sejumlah Kota di luar negeri. Salah satu bentuk kerja sama Kota Surabaya adalah dengan Kota Varna di Bulgaria, yang bertujuan untuk membentuk Pelabuhan Kembar sebagai bagian dari upaya memperkuat sektor maritim, logistik, dan perdagangan antar kedua kota. Konsep kerja sama *Sister City* ini juga memberi peluang bagi kedua daerah untuk membangun kolaborasi strategis lintas negara. “kerja sama *sister city* menjadi instrumen penting dalam mendukung pembangunan daerah berbasis kolaborasi internasional yang adaptif dan berkelanjutan” (Susanti & Wahyudi, 2020).

Permasalahan yang mendasari penelitian ini adalah bagaimana implementasi dari kerja sama *Sister City* antara kota Surabaya dan Varna, khususnya dalam mewujudkan konsep pelabuhan kembar sebagai bagian dari kerja sama strategis lintas negara. Kerja sama antar kedua kota ini tidak hanya bersifat simbolis, melainkan menuntut adanya arah kebijakan yang jelas, koordinasi lintas sektor, serta kesiapan institusi lokal dalam menjalin hubungan internasional. Dalam praktik kerja samanya, masih ditemukan kendala dalam hal harmonisasi regulasi, kapasitas kelembagaan, dan perbedaan sistem administratif. Seperti dinyatakan oleh Prasojo (2017), “Kerja sama luar negeri oleh pemerintah daerah harus berorientasi pada kepentingan pembangunan daerah, serta memperhatikan prinsip kesetaraan dan keberlanjutan”.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bentuk dan implementasi kerja sama daerah dalam konteks pembangunan Pelabuhan Kembar, serta mengidentifikasi tantangan dan peluang yang muncul dari hubungan bilateral ini. Pelabuhan sebagai infrastruktur strategis tidak hanya berfungsi sebagai titik lalu lintas barang, tetapi juga menjadi representasi kapasitas logistik dan daya saing ekonomi suatu kota di tingkat global. Maka dari itu, penting untuk menelaah sejauh



mana Pelabuhan Kembar ini mampu memperkuat posisi strategis kota Surabaya di kawasan Asia Tenggara.

Secara teoritis, kerja sama *Sister City* ini merupakan bagian dari diplomasi daerah (*paradiplomacy*) yang memungkinkan pemerintah daerah menjalankan fungsi hubungan luar negeri secara terbatas namun strategis. Konsep ini berakar pada prinsip kesetaraan, saling menguntungkan, dan keberlanjutan dalam kerja sama internasional antar entitas sub-nasional. Kerja sama tersebut tidak hanya bertujuan untuk membangun relasi simbolik, tetapi juga untuk memperkuat pembangunan daerah melalui pertukaran pengetahuan, teknologi, budaya, serta kerja sama ekonomi. Dalam konteks ini, *Sister City* menjadi media untuk mendorong kolaborasi lintas batas yang berorientasi pada pencapaian tujuan pembangunan lokal. Dengan mengedepankan tata kelola yang baik, kerja sama *Sister City* ini diharapkan tidak hanya bersifat seremonial, tetapi juga mampu memberikan manfaat nyata bagi masyarakat. Dalam hal ini, pembangunan infrastruktur strategis seperti Pelabuhan Kembar menjadi wujud konkret bagaimana kerja sama antarkota lintas negara dapat memberikan dampak langsung terhadap pertumbuhan ekonomi lokal, efisiensi logistik, serta perluasan jejaring perdagangan.

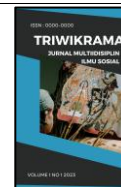
Harapan dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk memberikan kontribusi akademik terhadap kajian *city diplomacy* di Indonesia, dan menawarkan wawasan praktis bagi pemerintah daerah dalam merancang serta mengimplementasikan kerja sama internasional yang produktif. Penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya literatur mengenai peran pemerintah kota dalam hubungan internasional, khususnya dalam konteks pembangunan maritim. Selain itu, hasil kajian ini dapat menjadi rujukan bagi pemerintah daerah lain yang ingin mengembangkan kerja sama strategis dengan kota-kota di luar negeri. “Dalam konteks diplomasi daerah, keberhasilan kerjasama luar negeri sangat ditentukan oleh kapasitas kelembagaan dan kejelasan tujuan pembangunan yang ingin dicapai” (Sutaryo & Mubarak, 2019). Dari latar belakang tersebut, peneliti tertarik mengangkat judul “**Analisis Kerjasama Sister City Kota Surabaya dengan Kota Varna (Studi pada Pembentukan Pelabuhan Kembar)**”.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk menganalisis secara mendalam kerja sama *Sister City* antara Kota Surabaya dengan Kota Varna, khususnya dalam konteks pembentukan pelabuhan kembar atau *Sister Port*. Penelitian deskriptif merupakan jenis penelitian yang bertujuan untuk mengumpulkan informasi tentang gejala apapun yang terjadi pada saat penelitian serta tidak untuk menguji hipotesis tertentu (Zellatifanny dan Mudjiyanto, 2018:84). Pendekatan kualitatif deskriptif dipilih karena sesuai untuk mendeskripsikan realitas sosial dan dinamika hubungan antar pemerintah secara kontekstual berdasarkan data non-numerik, serta menggambarkan fenomena sebagaimana adanya (Moleong, 2017). Studi literatur dilakukan dengan mengumpulkan dan menganalisis berbagai sumber sekunder yang relevan, seperti buku akademik, artikel jurnal ilmiah, dokumen resmi

*Corresponding author

E-mail addresses: lina.23050@mhs.unesa.ac.id



pemerintah, laporan kerjasama *Sister City*, berita dari media daring terpercaya, serta publikasi dari lembaga internasional yang membahas hubungan antarpemerintah daerah atau kerja sama pelabuhan. Sumber-sumber tersebut menjadi dasar untuk membangun argumentasi teoritis serta menganalisis praktik kerja sama antara Kota Surabaya dan Kota Varna dalam kerangka teori *Intergovernmental Relations* (Hubungan Antar Pemerintah) menurut Wright. Teori ini digunakan untuk mengkaji bagaimana hubungan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah mempengaruhi implementasi kerja sama internasional yang dijalankan oleh aktor lokal.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

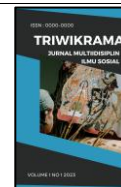
Ditetapkannya UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang menjadi landasan dalam berjalannya otonomi daerah di Indonesia, dimana setiap daerah dituntut untuk dapat mengembangkan daerahnya sendiri dengan memanfaatkan peluang yang ada. Dalam kerangka otonomi tersebut, terdapat pembagian tanggung jawab antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah dengan harapan dapat mendorong pemerintah daerah untuk mengembangkan aspek-aspek pembangunan di berbagai bidang melalui berbagai bentuk kerja sama antar daerah. Kerja sama antar daerah saat ini telah berkembang tidak hanya dengan daerah lain di dalam negeri, tetapi juga dengan pihak luar negeri melalui skema kerja sama subnasional atau yang dikenal sebagai *Sister City*. Surabaya telah menjalin hubungan kerja sama *Sister City* dengan berbagai kota dalam berbagai negara, salah satunya adalah kerja sama *Sister City* kota Surabaya dengan kota Varna yang tertuang dalam MoU (*Memorandum of Understanding*). Kerjasama sejak 2010. Kerja sama *Sister City* antara kota Surabaya dengan kota Varna bertujuan untuk meningkatkan pembangunan kota Surabaya dalam berbagai bidang. Penelitian ini fokus pada poin kerja sama perdagangan dan transportasi yang mengacu pada bidang pelabuhan sebagai salah satu potensi besar yang dimiliki kedua kota dan ditindaklanjuti dengan pembentukan Pelabuhan Kembar atau *Sister Port*. Kerja sama dalam bidang kepelabuhanan ini dilatarbelakangi oleh adanya kemiripan yang dimiliki oleh kedua kota yang merupakan pelabuhan terbesar kedua dan menjadi kunci perdagangan di negaranya. Hal ini menjadi sebuah peluang bagi kedua kota tersebut untuk mengembangkan kerja sama *Sister Port*.

Kerja sama *Sister City* antara Surabaya dan Varna, khususnya dalam pengembangan pelabuhan kembar, dapat dianalisis melalui Teori *Intergovernmental Relation* (IGR), dengan melihat bagaimana kedua pemerintah kota membangun relasi yang saling menguntungkan dan berupaya mengoptimalkan potensi daerah masing-masing. Dalam hal ini, pemerintah kota Surabaya dan Varna berperan sebagai aktor utama yang secara horizontal membangun kolaborasi lintas negara, didukung oleh regulasi yang memungkinkan kerja sama subnasional internasional.

Dalam hal kerja sama Surabaya-Varna, prinsip utama IGR tercermin melalui beberapa aspek:

1. *The Roles of Government*

Pemerintah Kota Surabaya memegang peranan sentral dalam menjalin dan mengelola hubungan kerja sama ini, baik pengatur kebijakan, penyedia fasilitas, maupun pendorong inisiatif. Dalam konteks kerja sama *Sister City* antara Surabaya dan Varna, pemerintah kota menjadi penggerak utama dalam membangun komitmen, mengalokasikan



sumber daya, dan memastikan program kerja sama berjalan sesuai dengan potensi serta kebutuhan lokal. Lembaga-lembaga pemerintah yang terlibat dalam kerja sama ini harus mengutamakan prinsip keterbukaan dan tanggung jawab publik dalam setiap tahapannya. Mulai dari perencanaan hingga evaluasi. Pemerintah tidak hanya bertugas membuat aturan, tetapi juga memiliki peran aktif dalam menyediakan dukungan seperti anggaran, tenaga ahli, serta kebijakan yang relevan secara strategis.

Pemerintah Kota Surabaya bertugas menginisiasi dan memelihara hubungan komunikasi dengan pihak Varna serta menginformasikan ke dinas-dinas yang masuk ke dalam bidang-bidang *Sister City* seperti Dinas Perindustrian dan Perdagangan, Dinas Pendidikan, Dinas Perhubungan, Dinas Kesehatan, dan dinas-dinas terkait lainnya untuk terlibat langsung dalam program *Sister Port*. Peran pemerintah penting untuk memastikan manfaat kerja sama dapat dirasakan oleh kedua belah pihak. Kerja sama antar daerah sebaiknya berlandaskan pada prinsip pemerataan potensi dan saling menguntungkan.

Secara lebih spesifik, peran masing-masing pihak dalam kerja sama *Sister City* antara Surabaya dan Varna dapat dirinci sebagai berikut:

a. Pemerintah Kota Surabaya

Sebagai inisiator dan pengelola utama dalam merancang, menawarkan, serta menindaklanjuti program kerja sama dengan Varna. Pemerintah Kota Surabaya juga sebagai fasilitator dan pengawas jalannya kegiatan dalam pelaksanaan kerja sama *Sister City* Surabaya dan Varna.

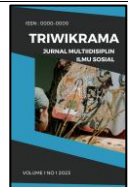
b. Pemerintah Kota Varna

Sebagai mitra, berpartisipasi aktif dengan memberikan masukan, berbagi praktik baik, serta mendukung implementasi program berdasarkan kesepakatan bersama.

2. Interaksi Pejabat Publik

Instansi yang mengambil bagian dalam kerja sama ini mencakup Bagian Kerja sama Sekretariat Daerah Kota Surabaya, Dinas Perhubungan, Dinas Perdagangan, serta lembaga teknis terkait lainnya. Pejabat dari masing-masing instansi tersebut bertanggung jawab untuk melaksanakan koordinasi, baik secara internal di lingkungan pemerintahannya maupun secara eksternal dengan mitra dari Kota Varna. Koordinasi ini dilakukan melalui jalur formal, seperti melalui *Forum Group Discussion* (FGD) dengan tujuan untuk memperkenalkan profil Kota Varna serta mewadahi ide dan minat dari para dinas-dinas dan stakeholder yang ada di Kota Surabaya untuk bisa mengembangkan sektor nya masing-masing melalui kegiatan kerja sama *Sister City*.

Bentuk interaksi formal antara kedua belah pihak diwujudkan melalui kegiatan-kegiatan seperti penandatanganan MoU dan kunjungan delegasi Kota Varna ke PT Pelindo III Cabang Tanjung Perak Surabaya, kedua pihak saling menyerahkan *Compact Disc* (CD) yang memuat profil pelabuhan, brosur layanan kepelabuhanan, serta informasi mengenai aktivitas ekspor-impor yang telah dilaksanakan. Pertukaran informasi tersebut



dimaksudkan sebagai bentuk interaksi formal dalam pembentukan kerja sama *Sister Port* antara kedua kota.

Dalam hal ini, penelitian menunjukkan bahwa frekuensi dan kedalaman interaksi antara pejabat dari kedua kota belum berjalan secara optimal. Beberapa faktor penghambat yang diidentifikasi yaitu pada kerja sama *Sister City* antara Surabaya dan Varna cenderung tidak berjalan secara aktif akibat rendahnya respons yang diterima oleh Pemerintah Kota Surabaya dari berbagai dinas dan pemangku kepentingan terkait. Kondisi ini disebabkan oleh keterbatasan peran Bagian Kerja sama Pemerintah Kota Surabaya yang hanya berfungsi sebagai fasilitator atau penghubung, sehingga tidak memiliki kewenangan yang memadai untuk mendorong keterlibatan aktif dari dinas maupun *stakeholder* yang bersikap pasif.

3. Keberlanjutan Komunikasi

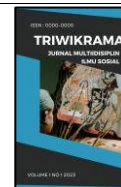
Komunikasi memegang peranan krusial dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan kerja sama *Sister City* antara Surabaya dan Varna. Interaksi yang terjalin antara Pemerintah Kota Surabaya dengan Pemerintah Kota Varna, termasuk dengan dinas serta pemangku kepentingan seperti PT Pelindo III, menjadi faktor utama dalam mengaktifkan kembali kerja sama tersebut. Selain itu, komunikasi juga berperan penting dalam mendorong terbentuknya kerja sama *Sister Port*. Oleh karena itu, penguatan komunikasi menjadi tantangan tersendiri bagi Pemerintah Kota Surabaya dalam upaya mengoptimalkan keberhasilan kerja sama ini.

Namun demikian, hasil temuan menunjukkan bahwa aspek keberlanjutan komunikasi masih menghadapi sejumlah hambatan. Salah satu persoalan utamanya adalah belum adanya sistem pertemuan rutin yang terjadwal secara jelas, sehingga komunikasi lebih bersifat spontan dan tidak terstruktur. Kondisi ini berpengaruh terhadap lemahnya koordinasi serta tindak lanjut program, terutama dalam konteks pengembangan *Sister Port* yang memerlukan kolaborasi lintas sektor dan antarnegara.

Selain itu, faktor internal seperti kurangnya inisiatif masing-masing pihak dalam menindaklanjuti instansi atau lembaga yang cenderung pasif, sehingga menjadi tantangan dalam menjaga intensitas komunikasi. Akibat dari kurangnya komunikasi yang konsisten, beberapa program tidak dapat dilaksanakan secara optimal karena terbatasnya pembaruan informasi dan minimnya evaluasi bersama. Kurangnya forum komunikasi formal juga menyebabkan isu-isu penting tidak segera teridentifikasi maupun ditangani dengan tepat waktu.

4. *The Roles of Administrator*

Setiap administrator bertugas untuk memastikan bahwa seluruh proses pelaksanaan kerja sama terlaksana sesuai dengan perencanaan dan ketentuan yang telah ditetapkan dalam *Memorandum of Understanding* (MoU). Tanggung jawab utama mereka mencakup koordinasi lintas lembaga, penyusunan agenda kegiatan, pengelolaan dokumen administratif, serta pelaksanaan monitoring dan evaluasi terhadap hasil capaian program. Administrator juga bertugas menyusun laporan perkembangan kerja sama yang dilaporkan secara periodik kepada pimpinan daerah serta mitra kerja di Kota Varna.



Dalam praktiknya, administrator dari Bagian Kerja sama Sekretariat Daerah Kota Surabaya berfungsi sebagai koordinator utama yang menjembatani komunikasi antar instansi terkait dan bertindak sebagai penghubung resmi dengan Pemerintah Kota Varna. Selain itu, administrator juga memiliki tanggung jawab dalam pengelolaan berbagai sumber daya, baik dari sisi pembiayaan, tenaga kerja, maupun sarana pendukung, guna menjamin kelancaran pelaksanaan program kerja sama.

Meskipun demikian, berdasarkan hasil penelitian, peran administrator masih dihadapkan pada sejumlah tantangan, seperti keterbatasan jumlah dan kapasitas sumber daya manusia, kurangnya pelatihan yang relevan dengan kerja sama internasional, serta lemahnya sistem monitoring dan evaluasi yang diterapkan. Di samping itu, belum terjalannya koordinasi yang intensif dengan PT Pelindo III sebagai pihak penting dalam inisiasi *Sister Port* juga menjadi kendala dalam merealisasikan tujuan kerja sama secara menyeluruh.

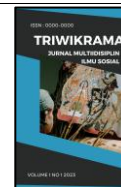
5. *Focus Attention on The Policy*

Kerja sama *Sister City* Surabaya-Varna, fokus kebijakan diarahkan pada pengembangan sektor-sektor kunci, antara lain perdagangan, transportasi laut, dan manajemen pelabuhan. Hal ini selaras dengan karakteristik kedua kota sebagai pusat pelabuhan utama di negara masing-masing. Pemerintah Kota Surabaya, melalui Bagian Kerjasama Sekretariat Daerah, secara aktif mengidentifikasi kebutuhan dan peluang yang tersedia serta menyusun kebijakan yang mendukung realisasi *Sister Port* sebagai wujud konkret dari kerja sama tersebut.

Setiap inisiatif kebijakan diharapkan memberikan dampak langsung kepada masyarakat serta berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi di kedua wilayah. Dalam hal ini, Pemerintah Kota Surabaya berperan sebagai inisiator yang menyusun kebijakan yang responsif terhadap perubahan global, serta mendorong partisipasi aktif dari seluruh pemangku kepentingan dalam implementasi program kerja sama.

Namun, hasil kajian menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan dalam kerjasama *Sister City* Surabaya-Varna masih mengalami berbagai tantangan. Beberapa di antaranya adalah dominasi kegiatan seremonial, seperti kunjungan delegasi dan transfer pengetahuan di bidang olahraga, serta minimnya kegiatan substansial. Selain itu, koordinasi yang belum optimal dengan mitra strategis seperti PT Pelindo III dan lemahnya respons dari pihak Pemerintah Kota Varna menyebabkan sejumlah kebijakan yang telah disusun belum dapat diimplementasikan secara menyeluruh, khususnya dalam konteks pengembangan *Sister Port*.

Kerja sama pelabuhan kembar (*Sister Port*) yang merupakan lanjutan dari kerja sama *Sister City* kota Surabaya dengan kota Varna masih belum optimal. Hal ini disebabkan karena sejak penandatanganan MoU belum ada satupun kegiatan yang menyangkut bidang perdagangan dan transportasi khususnya di bidang kepelabuhan. Kegiatan kerja sama yang dilakukan hanya sebatas kunjungan delegasi yang fokus pada diskusi dan transfer



knowledge saja. Selain itu, pemerintah daerah memiliki peranan penting yang bukan hanya sebatas sebagai fasilitator dalam menetapkan dan menjaga hubungan, tetapi juga sebagai ikatan primer yang dijalin antara masyarakat dan bukan hanya antara pemerintah daerah saja. Hal tersebut menunjukkan bahwa kurangnya koordinasi antara pemerintah kota Surabaya dengan PT Pelindo III sebagai pengelola pelabuhan, serta minimnya tanggapan dari pihak kota Varna. Kerja sama *Sister City* yang dilakukan oleh pemerintah Kota Surabaya dinilai mubazir dan hanya sebatas basa-basi karena sudah menghabiskan dana APBD yang tidak sedikit namun tidak ada hasil yang memuaskan. Kegiatan-kegiatan yang nyata dilakukan hanya sebatas pertukaran delegasi dan studi banding yang pada kenyataannya kurang memberikan dampak yang besar untuk pencapaian tujuan dari MoU. Kurang berjalannya implementasi MoU ini menjadi salah satu faktor yang menjadi penghambat perkembangan Kota Surabaya terutama pada bidang perdagangan dan transportasi khususnya bidang kepelabuhanan. Memang hal tersebut bukan menjadi faktor penentu yang signifikan, namun hasilnya berbeda dengan kota yang kerja sama *Sister City* nya langsung diterapkan dan dijalankan dengan aktif. Selain itu, tidak adanya forum evaluasi rutin dan rendahnya intensitas komunikasi bilateral menyebabkan stagnasi dalam pelaksanaan kerjasama tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun secara administratif kerja sama telah sesuai dengan ketentuan hukum, namun secara implementatif tidak didukung dengan perencanaan yang matang, sinergi antar pihak, dan komitmen bersama untuk mewujudkan tujuan strategis dari kerja sama tersebut, yakni pembentukan Pelabuhan Kembar.

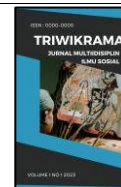
4. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini menemukan bahwa kerja sama *Sister City* antara Kota Surabaya dan Kota Varna adalah cara untuk menerapkan otonomi daerah dan diplomasi. Kerja sama ini dibentuk untuk mendukung pembangunan kota, terutama di bidang perdagangan dan transportasi, dengan membangun pelabuhan Kembar atau *Sister Port*. Meskipun MoU dan berbagai kegiatan pertukaran informasi telah ditandatangani, komunikasi yang buruk, koordinasi antar lembaga, dan kurangnya inisiatif dari mitra strategis telah menghambat pelaksanaan kerja sama, hasil pada penelitian ini menegaskan bahwa tata kelola pemerintahan yang bekerja sama dan partisipasi aktif dari pihak lokal sangat penting untuk mencapai kerjasama sub-nasional yang sukses di lintas negara.

Saran

Pemerintah Kota Surabaya disarankan untuk membentuk mekanisme koordinasi yang lebih terstruktur dan intensif dengan dinas-dinas terkait serta mitra seperti PT Pelindo III guna mengakselerasi implementasi program kerja sama. Selain itu, perlu diadakan pertemuan berkala dengan Pemerintah Kota Varna untuk menjaga kesinambungan komunikasi dan menyusun agenda kerja sama yang lebih konkret dan strategis. Dari sisi akademis, penelitian lanjutan disarankan untuk mengeksplorasi lebih dalam tentang dinamika paradiplomasi kota-kota pelabuhan di Indonesia serta mengembangkan model kerja sama sub-nasional yang adaptif terhadap tantangan komunikasi lintas negara dan birokrasi lokal.



5. DAFTAR PUSTAKA

- HAW Widjaja, Otonomi Daerah dan Daerah Otonomi, (Jakarta: RajaGrasindo Persada, 2002).
- Isnaeni, Nurul. 2013. Peran Strategis Pemerintah Daerah dalam Kerjasama Internasional. *Global & Strategis*. Th. 7, No. 1. 123-138.
- Jazuli, M. J. H., & Eprilianto, D. F. (2024). INTERGOVERNMENTAL RELATIONS DALAM PENGEMBANGAN SEKTOR KEBUDAYAAN DAN PARIWISATA DI KABUPATEN TRENGGALEK (Studi Pada Kerja Sama Pemerintah Kabupaten Trenggalek dengan Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta). *Publika*, 103-118. <https://doi.org/10.26740/publika.v12n1.p103-118>.
- Kaloh, J. 2007. Mencari Bentuk Otonomi Daerah Suatu Solusi dalam Menjawab Kebutuhan Lokal dan Tantangan Global. Ed. Rev. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Memorandum of Understanding Kerjasama Sister City Surabaya - Varna 2010
- NABABAN, C. FORMULASI KEBIJAKAN KERJASAMA ANTAR DAERAH.
- Novvrizal, M. (2016). *Implementasi Kebijakan Kerjasama Sister City Surabaya-Varna (Studi pada Pembentukan Pelabuhan Kembar)* (Doctoral dissertation, Universitas Brawijaya).
- Oetomo. Andi. 2010. Pengelolaan Perkotaan Lewat Skema Sister City. *Bulletin Online Tata Ruang Dinas Pekerjaan Umum*. Edisi Mei-Juni. 1-7.
- Pramudya, H. (2018). *Implementasi Kerja Sama Sister City Yang Dilakukan Oleh Pemerintah Kota Surabaya Dengan Pemerintah Kota Varna (Studi Di Pemerintah Kota Surabaya)* (Doctoral dissertation, Universitas Brawijaya).
- Prasojo, Eko. (2017). *Otonomi Daerah dan Tantangan Tata Kelola Pemerintahan Lokal*. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 21(1), 19-30.
- Rasyid, R. (2020). *City Diplomacy sebagai Strategi Global Kota di Era Desentralisasi*. *Jurnal Hubungan Internasional*, 8(2), 85-95.
- Susanti, D., & Wahyudi, T. (2020). *Peran Sister City dalam Pembangunan Daerah: Studi Kasus Kerjasama Kota Bandung dan Kota Suwon*. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 11(2), 138-149.
- Sutaryo & Mubarak, M. (2019). *Kapasitas Pemerintah Daerah dalam Diplomasi Internasional: Studi pada Provinsi di Indonesia*. *Jurnal Bina Praja*, 11(1), 50-60.
- Warsono, H. (2012). Forming process, pattern and the need for intergovernmental management in Indonesia. *International Journal of Administrative Science & Organization*, 19(2).
- Yanuarita, M. F. (2012). *HUBUNGAN KERJASAMA SISTER CITY SURABAYA-VARNA* (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS AIRLANGGA).
- Zainal, Z. (2018). Intergovernmental Relations Dalam Pemberian Konsesi Hutan Tanaman Industri Di Provinsi Riau. *Jurnal Tapis: Jurnal Teropong Aspirasi Politik Islam*, 14(2), 92-114.