

**FAKTOR KELEMBAGAAN SEBAGAI FAKTOR PENUNJANG  
KEBERHASILAN KERJASAMA ‘SISTER CITY’ ANTARA KOTA  
SEMARANG DENGAN KOTA BRISBANE AUSTRALIA**

**Albert  
Thomas Budi S.  
B.Irma**

Fakultas Ekonomi Universitas Semarang (USM)

Diterima: Juli 2017. Disetujui: Oktober 2017. Dipublikasikan: Januari 2018

**ABSTRACT**

*Kotamadia Semarang on January 11, 1993 signed the Sister City Memorandum of Understanding (MoU) of Brisbane, Queensland, Australia. This cooperation is an activity undertaken by municipal governments in Indonesia with municipal governments abroad to enhance mutually friendly relations between the two countries. However, the implementation of the program's activities stalled in 1997 and the MoU was exhausted in 2005 without any extension efforts from both parties.*

*Previous research has identified several factors supporting the success of sister city cooperation and one such factor is institutional. The purpose in this research is to analyze any institutional factors affecting the success of sister city cooperation between Semarang-Brisbane. This research is conducted by qualitative method where the primary data collection in this research is done through interview to eight responders from various background.*

*The results showed that the government institutional factor is very important in its involvement with sister city activities with the Mayor as the key to the success of the sister city program and the coordination center of sister city cooperation is in the hands of the government.*

*Keywords: Cooperation sister city, MoU, human resources, funding, infrastructure, institutional, public, partner sister city*

**ABSTRAK**

Kotamadia Semarang pada tanggal 11 Januari 1993 menandatangani Memorandum of Understanding (MoU) Sister City kota Brisbane, Queensland, Australia. Kerjasama ini merupakan suatu kegiatan yang dilakukan pemerintah kota di Indonesia dengan pemerintah kota di luar negeri untuk saling meningkatkan hubungan persahabatan antar kedua negara. Namun ternyata, implementasi aktivitas program tersebut terhenti pada tahun 1997 dan MoU kerjasama ini habis pada tahun 2005 tanpa ada usaha perpanjangan dari kedua belah pihak. Penelitian yang terdahulu telah diidentifikasi beberapa faktor penunjang keberhasilan kerjasama sister city dan salah satu faktor tersebut adalah kelembagaan. Adapun tujuan didalam penelitian ini adalah untuk menganalisa faktor kelembagaan apa saja yang mempengaruhi kesuksesan kerjasama sister city antara Semarang – Brisbane.

Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif dimana pengumpulan data primer pada penelitian ini dilakukan melalui interview kepada delapan responden dari berbagai latar belakang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor kelembagaan pemerintah sangat penting dalam keterlibatannya dengan kegiatan sister city dengan Walikota sebagai kunci keberhasilan program sister city dan pusat koordinasi kerjasama sister city berada ditangan pemerintah.

**Kata Kunci:** Kerjasama sister city, MoU, SDM, funding, infrastruktur, kelembagaan, masyarakat umum, mitra sister city

## **Pendahuluan**

*Memorandum of Understanding (MoU) Sister City* antara kota Semarang ditandatangani yang pertama kali dengan *Lord Mayor* Brisbane, Queensland, Australia pada 11 Januari 1993. Penandatanganan antara Walikota Semarang dengan *Lord Mayor* Brisbane ini menandai dimulainya suatu bentuk kerjasama antar kedua kota dalam berbagai bidang antara lain di bidang pendidikan, pertanian, teknologi dan lain-lain. Pada saat itu, harapan kedua kota ini adalah terjalinnya suatu hubungan persahabatan yang dapat mempererat kerjasama kedua Negara. Namun, sejalan dengan waktu, aktivitas *sister city* Semarang-Brisbane lama kelamaan vakum dan akhirnya aktivitas program tersebut berhenti pada tahun 1997 (Farida et al., 2004) dan *MoU* kerjasama ini pun berhenti pada tahun 2005 tanpa ada usaha perpanjangan dari kedua belah pihak. Penelitian Farida et al (2004), menemukan bahwa pihak Pemerintah Kota Semarang terlihat kurang siap dalam menghadapi implementasi kerjasama tersebut. Kurangnya kesiapan ini adalah karena tidak siapnya sumber daya manusia yang melaksanakan kerjasama *sister city* tersebut, serta kurangnya kesiapan Pemkot sendiri dalam menghadapi kerjasama ini.

Selanjutnya LAN (2004) didalam laporan evaluasi *sister city* di Indonesia menghimbau, bahwa untuk mensukseskan kerjasama *sister city* perlu adanya peningkatan kualitas personil atau sumber daya manusia yang secara langsung menangani dan mengelola aktivitas *sister city*. Sehubungan dengan permasalahan diatas maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisa faktor kelembagaan apa saja yang mempengaruhi kesuksesan kerjasama *sister city* Semarang – Brisbane.

## ***Sister City***

*Sister city* merupakan kerjasama antara dua kota dari dua negara yang berbeda yang saling mengikat diri melalui perjanjian *MoU* untuk saling meningkatkan persahabatan dan kerjasama antar dua negara. Didalam penelitian ini *sister city* didefinisikan sebagai suatu kegiatan yang dilakukan berdasarkan perjanjian kerjasama antara pemerintah kota di Indonesia dengan pemerintah kota di luar negeri untuk saling meningkatkan hubungan persahabatan dan pengertian

antara masyarakat kota di kedua Negara tersebut melalui implementasi kegiatan dibidang-bidang yang telah disepakati bersama.

*Sister city* yang dibentuk di Indonesia berlandaskan atas beberapa dasar-dasar hukum. Menurut Pemerintah Kota Surabaya (2010) terdapat tujuh landasan hukum yang berhubungan dengan pengaturan kerjasama *sister city*, yaitu:

1. Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 dan perubahan-perubahannya;
2. Undang-undang No. 1 Tahun 1982 tentang Pengesahan Konvensi Wina Tahun 1961 mengenai Hubungan Diplomatik dan Konvensi Wina Tahun 1963 mengenai Hubungan Konsuler;
3. Undang-undang No. 37 Tahun 1999 tentang Hubungan Luar Negeri;
4. Undang-undang No. 24 Tahun 2000 tentang Perjanjian Internasional;
5. Undang-undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah;
6. Peraturan Menteri Luar Negeri Republik Indonesia No. 09/A/KP/XII/2006/01 tentang Panduan Umum Tata Cara Hubungan dan Kerjasama Luar Negeri oleh Pemerintah Daerah;
7. Permendagri No. 3 Tahun 2008 tentang Pedoman Pelaksanaan Kerjasama Pemerintah Daerah dengan Pihak Luar Negeri

Ke tujuh peraturan tersebut menjadi landasan Pemerintah Kota Surabaya didalam menjalankan Kerjasama *Sister city* dengan luar negeri.

Selanjutnya disebutkan bahwa manfaat kerjasama *Sister city* tersebut (Pemerintah Kota Surabaya, 2010) antara lain adalah:

1. Tukar menukar pengetahuan dan pengalaman pengelolaan pembangunan bidang-bidang yang dikerjasamakan
2. Mendorong tumbuhnya prakarsa dan peran aktif pemerintah daerah, masyarakat dan swasta
3. Meningkatkan optimalisasi pengelolaan potensi daerah
4. Mempererat persahabatan pemerintah dan masyarakat kedua belah pihak

5. Tukar menukar kebudayaan dalam rangka memperkaya kebudayaan daerah

Dari manfaat yang disebutkan diatas memperjelas bahwa kerjasama *sister city* ini mengarah kepada peningkatan persahabatan antar kedua negara melalui adanya tukar menukar pengetahuan, pengalaman dan kebudayaan.

### **Program *Sister City* di Indonesia**

*Sister city* di Indonesia mulai digerakkan sejak dikeluarkannya Peraturan Menteri dalam Negeri (PERMENDAGRI) No. 1 Tahun 1992 tentang Penyelenggaraan Hubungan dan Kerjasama Luar Negeri di Jajaran Departemen Dalam Negeri. Hal ini bertujuan untuk memberikan kebebasan pada setiap daerah untuk menjalin kerjasama dengan kota-kota lain di luar negeridan memajukan daerahnya masing-masing (LAN, 2004).Dikeluarkannya kebijaksanaan untuk daerah agar dapat secara bebas mengembangkan daerahnya masing-masing dan bekerjasama dengan luar negeri terkait erat dengan kebijaksanaan otonomi daerah yang dikeluarkan oleh pemerintah.

Selanjutnya, menurut LAN (2004:2) dalam Permendagri No. 1 Tahun 1992 disebutkan bahwa “hubungan kerjasama *sister city* adalah hubungan kerjasama kota bersaudara yang dilaksanakan antara pemerintah kota, pemerintah kabupaten dan pemerintah kota *administrative* dengan pemerintah kota setingkat di luar negeri. Hubungan kerjasama dimaksud harus dilengkapi dengan program kegiatan yang tetap dan terencana, baik mengenai bidang-bidang yang akan dikerjasamakan, tujuan yang ingin dicapai, konstruksi biaya masing-masing pihak maupun mengenai lamanya waktu yang diperlukan bagi program kegiatan yang dikerjasamakan.” Adapun kota-kota di Indonesia yang telah menjalin kerjasama *sister city* dengan kota-kota di luar negeri antara lain dapat dilihat pada Tabel 1 dibawah ini:

Tabel 1. Daftar kota di Indonesia dan *sister city*-nya

Kota	Bandung	Jakarta	Makasar	Medan	Surabaya	Semarang
<i>Sister City</i>	Bari (Italia) Braunschweig (Germany) Cebu (Philippines) Fort Worth (USA) Hamamatsu (Japan) Suwon (Korea) Liuzhou (China) Yingkau (China)	Beijing (China) Berlin (Germany) Istanbul (Turkey) California (USA) New South Wales (Australia) Paris (France) Pyongyang (North Korea) Jeddah (Saudi Arabia) Rotterdam (Netherlands) Seoul (Korea) Tokyo (Japan)	Lismore (Australia)  Tawau (Malaysia)	George Town (Malaysia)  Ichikawa (Japan)	Seattle (USA)  Kochi (Japan)  Busan (Korea)	Brisbane (Australia)

Sumber: Farhanditya, 2010, <http://asikunik.blogspot.com/2010/06/sister-city-di-indonesia.html>

Dari tabel 1 diatas dapat dilihat bahwa kota di Indonesia yang paling banyak memiliki kerjasama *sister city* adalah Jakarta dengan 11 kota *sister city*, diikuti oleh kota Bandung (8 *sister city*), Surabaya (3 *sister city*), Makasar dan Medan dengan masing-masing 2 *sister city*, serta kota Semarang dengan 1 *sister city* (yang saat ini sedang dalam keadaan *vacuum*).

Oleh referensi terdahulu, faktor kelembagaan merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan kerjasama *sister city* di Indonesia. Hal ini disebabkan karena lembaga pemerintah, dalam hal ini Pemerintah Kota, merupakan lembaga yang mengawali terwujudnya kerjasama *sister city*. Di dalam pelaksanaannya, Pemerintah Kota pula yang secara langsung mengelola kerjasama ini. Sebagaimana disampaikan oleh Supriyanto (2004:54) bahwa “Keterbatasan daerah dalam mengelola kerjasama internasional *sistership* (KIS) adalah hampir semua propinsi dan kota/kabupaten belum mempunyai lembaga khusus yang menangani KIS. Beberapa daerah memang sudah memilikinya, seperti misalnya

Propinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta (DKI) dan Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). DKI mempunyai Biro Kerjasama Antar Kota dan Daerah Pemerintah DKI Jakarta, yang salah satu tugasnya adalah mengkoordinasikan KIS yang diselenggarakan oleh propinsi DKI dan kota Jakarta. Sementara itu koordinasi penyelenggaraan KIS oleh DIY masih dirangkap oleh Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda)”. Bagi kota yang telah memiliki bagian kerjasama internasional, kegiatan *sister city* dapat dikelola oleh bagian tersebut. Namun bagi mereka yang belum, maka pengelolaan *sister city* akan dikelola oleh lembaga pemerintah yang lain, seperti Bappeda. Untuk itu agar tidak terjadi *overlapping* tanggung jawab dan kewajiban, maka perlu dicermati fungsi dari masing-masing bagian serta komunikasi yang efektif dan kontinu antara pemerintah kota sebagai penanggung jawab *MoU*, serta lembaga lain sebagai pelaksana dan pengelola kerjasama *sister city*. Hal ini didukung pula oleh LAN (2004: 9) yang menyatakan bahwa “Perlu adanya koordinasi antar institusi yang terkait (antar unit pengelola kerjasama *sister city* dengan dinas-dinas terkait) dalam pelaksanaan kerjasama *sister city* untuk tetap memiliki konsistensi dalam merumuskan program kerja sesuai dengan bidang-bidang yang dikerjasamakan”. LAN juga menyatakan, bahwa untuk mendukung kelancaran kerjasama *sister city* maka “Perlu dibentuk satuan kerja/unit organisasi pada tiap-tiap kota dengan tugas dan fungsi untuk menangani kerjasama *sister city*. Dengan demikian setiap kota mitra dari luar negeri yang bermitra dengan kota tertentu di Indonesia akan lebih mudah dalam menjalankan kegiatan kerjasama *sister city*”.

Selanjutnya dinyatakan pula bahwa “Perlu adanya komitmen Pemerintah Kota secara berkelanjutan untuk mendukung kelangsungan kerjasama *sister city* atau *sister state/province* walaupun terjadi pergantian Walikota/Gubernur, agar program kegiatan yang dikerjasamakan benar-benar dapat memberikan manfaat yang optimal bagi Pemerintah Kota, Dunia Usaha, dan Masyarakat”. Dengan demikian, kerjasama *sister city* tidak akan terganggu meskipun terjadi pergantian pimpinan. Hal ini sangat penting untuk menjaga kelangsungan kerjasama *sister city*. Oetomo (2010) juga menyatakan hal yang senada bahwa “dukungan yang kuat dan keterlibatan pemerintah kota baik langsung maupun tidak langsung, serta

dunia usaha untuk ikut berkontribusi secara langsung”. Dengan adanya kerjasama yang sinergi antara lembaga-lembaga terkait, maka kerjasama *sister city* dapat berjalan secara kontinu dan memberikan hasil sesuai yang diharapkan oleh kedua belah pihak.

Kelembagaan yang dimaksud oleh responden adalah lembaga pemerintah yang memiliki hubungan baik langsung maupun tidak langsung dengan kegiatan kerjasama *sister city* Semarang–Brisbane. Pada kelembagaan tersebut, terdapat dua indikator yaitu:

1. Pendapat responden mengenai lembaga pengelola *sister city* Semarang – Brisbane termasuk didalamnya lembaga pemerintah yang bertanggung jawab dalam mengelola kegiatan kerjasama *sister city* Semarang – Brisbane.
2. Pendapat responden mengenai kunci keberhasilan kerjasama *sister city* Semarang–Brisbane termasuk didalamnya memfokuskan kepada orang yang paling berpengaruh dalam menentukan keberhasilan kerjasama tersebut.

### **Metode Penelitian**

Metode didalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dimana permasalahan akan dianalisa secara dalam melalui hasil wawancara dari berbagai responden yang dinilai erat kaitannya dengan kerjasama *sister city* Semarang-Brisbane.

Populasi didalam penelitian ini adalah masyarakat kota Semarang dan staff Lembaga Pemerintah yang secara langsung maupun tidak langsung terlibat dalam kegiatan *sister city* di Indonesia. Untuk dapat melakukan penelitian terhadap keseluruhan populasi, peneliti mengalami kendala waktu, biaya dan tenaga, sehingga peneliti menggunakan sebagian dari populasi yang disebut sebagai sampel.

Teknik sampling yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah teknik *purposive sampling*, yaitu penentuan sample dengan pertimbangan tertentu. Dalam penelitian ini pertimbangan yang dilakukan adalah mencari responden

yang memiliki latar belakang akademisi, lembaga pemerintahan dan pebisnis yang baik secara langsung maupun tidak langsung terlibat dalam kegiatan *sister city* di Indonesia. Adapun responden yang dipilih dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Elemen pemerintah kotamadia Semarang yaitu staf bagian kerjasama internasional, karena langsung terlibat dalam menangani *sister city* Semarang-Brisbane
2. Elemen akademisi yaitu dosen Unika dan Undip karena mereka dinilai memiliki pemahaman yang baik tentang kegiatan *sister city* Semarang-Brisbane
3. Elemen Lembaga pemerintahan yang lain, yang dalam hal ini diawali oleh responden dari Kemenlu, Kemenpolhukam dan KPPU, karena dinilai memiliki pengetahuan yang cukup baik tentang *sister city* secara umum.
4. Elemen swasta/pengusaha Semarang, karena para pebisnis dinilai dapat mendukung kegiatan *sister city* dari bidang perekonomian.
5. Elemen negara mitra, yaitu dari staf *Lord Mayor* Brisbane karena mereka merupakan kota yang akan mengadakan kerjasama dengan kota Semarang.

Jenis dan sumber data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui hasil wawancara, sedangkan data sekunder diperoleh dari referensi mengenai kerjasama *sister city* Semarang-Brisbane yang telah lalu dan menjadi informasi pendukung apabila diperlukan di dalam penelitian ini.

Pengumpulan data primer pada penelitian ini berupa daftar pertanyaan interview / wawancara yang menanyakan informasi inti penelitian. Informasi tersebut merupakan bagian inti penelitian untuk mendiskripsikan faktor-faktor penunjang keberhasilan kerjasama *sister city* Semarang-Brisbane.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara / interview dengan elemen responden yang dianggap memahami tentang kerjasama *sister city*.

Wawancara yang dilakukan berdasarkan daftar pertanyaan atau kuesioner yang telah dipersiapkan sebelumnya.

### Hasil dan Pembahasan

Kelembagaan sebagai salah satu faktor penunjang keberhasilan kerjasama *sister city* ditanyakan pada saat wawancara dalam bentuk pertanyaan berikut: “Menurut anda seberapa pentingkah keterlibatan lembaga pemerintah, yaitu pemerintah kota dalam mengelola kerjasama *sister city*?”. Hasil wawancara dapat dilihat pada Tabel 2 berikut ini.

**Tabel 2. Keterlibatan lembaga pemerintah dalam pengelolaan *sister city***

Pentingnya keterlibatan lembaga pemerintah	Responden								Jumlah Responden
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Sangat penting	*	*	*	*			*	*	6
Penting					*	*			2
Tidak Penting									0

Sumber: hasil penelitian

Keterangan:

1. Akademisi (dosen Unika)
2. Akademisi (dosen dan mediator *sister city*)
3. Masyarakat pebisnis (anggota HIPMI)
4. Lembaga Pemerintah (Pemkot Semarang)
5. Lembaga Pemerintah (Kemenlu)
6. Lembaga Pemerintah (Kemenpolhukam)
7. Lembaga Pemerintah (KPPU)
8. Pebisnis (non-HIPMI)

Didalam menunjang kerjasama *sister city*, keterlibatan lembaga pemerintah sangat penting karena pada awal terbentuknya kegiatan *sister city*, yang merupakan kegiatan kerjasama *G to G (Government to Government)*, maka pemerintah lah yang harus berperan. Peran pemerintah juga sangat penting dalam segala aspek kegiatan *sister city* termasuk sebagai pelaksana dan pengambil keputusan dalam kegiatan *sister city*.

Pentingnya keterlibatan lembaga pemerintah didalam kerjasama *sister city* Semarang – Brisbane juga didukung oleh pernyataan dari LAN (2004) yang menjelaskan tentang keterlibatan pemerintah Jakarta, Surabaya dan Semarang

dalam pelaksanaan kegiatan *sister city*. Di kota Jakarta, yang mengelola kerjasama *sister city* Jakarta – Beijing adalah Biro Kerjasama Antar Kota dan Daerah Provinsi DKI Jakarta (Biro KAKDA), sedangkan kota Surabaya dikelola oleh Pemerintah kota Surabaya, khususnya Bagian Pemerintahan Sub Bagian Perkotaan. Subag ini mengelola *sister city* karena salah satu fungsinya adalah untuk menangani kerjasama antar kota dan antar daerah, baik didalam negeri maupun luar negeri. Untuk kota Semarang, *sister city* dikelola oleh Sub Bagian Kerjasama Antar Daerah dan Luar Negeri. Dengan melihat keadaan konkrit yang ada dilapangan, dan juga dengan mempertimbangkan bahwa kerjasama *sister city* ini merupakan kerjasama antar pemerintah kota, maka peran lembaga pemerintah sangat penting didalam pengelolaan kerjasama *sister city* Semarang – Brisbane.

Sedangkan unsur pemerintah yang menjadi kunci keberhasilan kerjasama *sister city* dapat dilihat pada Tabel 3 berikut:

**Tabel 3. Unsur pemerintah yang menjadi kunci keberhasilan *sister city***

Unsur kunci keberhasilan <i>sister city</i>	Responden								Jumlah Responden
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Walikota Semarang	*	*	*	*	*	*	*	*	8
Wakil Walikota Semarang									0
Sekda Kota Semarang									0
Kabag Kerjasama Kota Semarang									0
Kasubag Kerjasama Internasional									0
Staf Kerjasama Internasional									0
Pengusaha atau Pebisnis									0
Akademisi									0
Masyarakat									0

Sumber: hasil penelitian

Keterangan:

1. Akademisi (dosen Unika)
2. Akademisi (dosen dan mediator *sister city*)
3. Masyarakat pebisnis (anggota HIPMI)
4. Lembaga Pemerintah (Pemkot Semarang)
5. Lembaga Pemerintah (Kemenlu)
6. Lembaga Pemerintah (Kemenpolhukam)
7. Lembaga Pemerintah (KPPU)
8. Pebisnis (non-HIPMI)

Tabel 3 diatas menunjukkan bahwa seluruh responden menyetujui bahwa kunci keberhasilan kerjasama *sister city* Semarang – Brisbane terletak di tangan Walikota Semarang. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan kerjasama ini tergantung pada peran pemimpin. Seyogyanya seorang pemimpin memiliki kepemimpinan yang baik. Adapun definisi kepemimpinan menurut beberapa expert dalam Fathoni (2006) adalah:

1. Kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok (George P Terry)
2. Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum (H.Koontz dan C. O'Donnell)
3. Kepemimpinan sebagai pengaruh antar pribadi yang terjadi pada suatu keadaan dan diarahkan melalui proses komunikasi ke arah tercapainya sesuatu tujuan (R. Tannenbaum, Irving R, F. Massarik).

Dari beberapa definisi kepemimpinan diatas, seorang pemimpin akan memberikan pengaruh (maupun motivasi) terhadap bawahannya. Dengan demikian apabila seorang pemimpin daerah (Walikota) membuat keputusan, maka dengan kekuasaan yang dimilikinya akan sanggup untuk memotivasi bawahannya untuk melaksanakan keputusan tersebut dengan baik.

Pendapat responden diatas menunjukkan bahwa seluruh responden memiliki persamaan pandangan bahwa unsur dibawah Walikota akan mendukung Walikota dalam menjalankan kerjasama *sister city*. Pernyataan dari responden tersebut juga ditunjang dan diperkuat oleh Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 3 Tahun 2008 tentang Pedoman Pelaksanaan Kerjasama Pemerintah Daerah dengan Pihak Luar Negeri, dimana pada Bab I mengenai Ketentuan Umum, Pasal 1, ayat 3 bahwa yang dimaksud dengan Pemerintah Daerah adalah Gubernur, Bupati atau Walikota dan perangkat daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah. Oleh karena kerjasama *sister city* merupakan kerjasama pemerintah tingkat Kota, maka Walikota yang merupakan penguasa tertinggi tingkat Kota, menjadi penanggung jawab dan kunci keberhasilan kerjasama *sister city*.

Dalam kaitannya dengan faktor penunjang keberhasilan kerjasama *sister city* Semarang-Brisbane, maka Walikota Semarang merupakan kunci suksesnya kerjasama ini. Hal ini dikarenakan walikota Semarang merupakan penguasa tertinggi pada di Semarang. Selain sebagai pemimpin kota Semarang, Walikota merupakan sosok yang menandatangani *Memorandum of Understanding* atau yang disingkat *MoU*, *sister city* Semarang-Brisbane. Walikota juga merupakan pembuat regulasi, pembuat keputusan, pengelola dan pemimpin Kota Semarang sedangkan unsur-unsur lainnya akan mengikuti dengan sendirinya apapun yang diputuskan oleh Walikota. Dengan demikian jelas bahwa dalam hubungannya dengan faktor penunjang keberhasilan *sister city*, bahwa Walikota Semarang merupakan kunci keberhasilan kerjasama *sister city* Semarang-Brisbane.

Hal ini juga ditunjang oleh kejadian konkrit yang terkini, yaitu reaktivasi kerjasama *sister city* Semarang – Brisbane yang terancam tidak sesuai dengan hal – hal yang diharapkan dan disepakati yaitu akibat keputusan sepihak yang dilakukan oleh Walikota Semarang. Kejadian ini diawali dengan rencana pengaktifan kembali kerjasama *sister city* Semarang – Brisbane yang rencana awal akan ditandai dengan penandatanganan *MoU* baru pada bulan Juli 2011 di Brisbane. Rencana itu kemudian dibatalkan secara mendadak oleh Walikota Semarang tanpa adanya pendelegasian sehingga pihak Brisbane mengambil kesimpulan bahwa Walikota Semarang tidak serius didalam melakukan penyambungan kembali kerjasama *sister city* tersebut. Kejadian tersebut akhirnya membuat rencana pengaktifan kembali kerjasama *sister city* Semarang – Brisbane menjadi terkatung-katung dan tidak ada kejelasan apakah akan diteruskan atau tidak. Pendelegasian merupakan suatu pelimpahan wewenang sebagaimana didefinisikan oleh Gunadarma (2010) bahwa “Pelimpahan wewenang adalah proses pengalihan tugas kepada orang lain yang sah atau terlegitimasi (menurut mekanisme tertentu dalam organisasi) dalam melakukan berbagai aktifitas yang ditujukan untuk pencapaian tujuan organisasi yang jika tidak dilimpahkan akan menghambat proses pencapaian tujuan tersebut”. Dalam hal ini wakil Walikota merupakan orang yang sah dalam menerima wewenang, akan tetapi dalam

kejadian ini kewenangan tersebut tidak dilimpahkan oleh Walikota kepada wakilnya.

Dengan contoh konkrit tersebut, maka jelas bahwa Walikota merupakan kunci keberhasilan kerjasama *sister city* Semarang – Brisbane, karena apabila saat itu Walikota mau mendelegasikan keberangkatannya kepada wakil atau staf terkait, maka hubungan Semarang dengan Brisbane akan tetap baik dan kerjasama *sister city* Semarang – Brisbane dapat tersambung kembali.

Selanjutnya mekanisme koordinasi unsur terkait dalam kerjasama *sister city* dapat dilihat pada Tabel 4 dibawah ini:

**Tabel 4. Koordinasi unsur terkait dalam kegiatan *sister city***

Koordinasi	Responden								Jumlah Responden
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Forum kerjasama	*								1
Pemerintah		*		*	*	*		*	5
Semua pihak			*						1
Kurang tahu							*		1

Sumber: hasil penelitian

Keterangan:

1. Akademisi (dosen Unika)
2. Akademisi (dosen dan mediator *sister city*)
3. Masyarakat pebisnis (anggota HIPMI)
4. Lembaga Pemerintah (Pemkot Semarang)
5. Lembaga Pemerintah (Kemenlu)
6. Lembaga Pemerintah (Kemenpolhukam)
7. Lembaga Pemerintah (KPPU)
8. Pebisnis (non-HIPMI)

Hasil wawancara pada tabel diatas menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan bahwa koordinasi pihak-pihak terkait untuk kerjasama *sister city* Semarang – Brisbane adalah pemerintah. Dalam menunjang keberhasilan kerjasama *sister city* koordinasi unsur-unsur terkait seperti swasta, pemerintah dan masyarakat, sangatlah penting. Koordinasi ini seharusnya dikendalikan oleh pemerintah yang menjadi kunci koordinasi dan pemerintah kota sebagai fasilitator. Pemerintah juga merupakan pembuka awal kerjasama *sister city* dan sebagai penghimpun semua komponen yang harus mensosialisasi

langkah-langkah yang diambil kepada masyarakat. Pernyataan ini ditunjang oleh pendapat LAN (2004) yang menjelaskan bahwa kegiatan konkrit *sister city* yang telah dijalankan oleh DKI Jakarta, kota Surabaya dan kota Semarang, semuanya dikelola oleh Pemerintah. Hal ini sangat wajar oleh karena kerjasama *sister city* ini merupakan kerjasama *G to G* (*government to government* / pemerintah ke pemerintah) sehingga kegiatannya pun seharusnya juga dikelola dan diawasi oleh Pemerintah.

Sehubungan dengan hal tersebut, Pemkot Semarang juga telah menunjukkan perannya menjadi koordinator kerjasama *sister city*. Hal ini tertuang didalam peraturan walikota No. 21/2008 tentang Penjabaran Tugas Dan Fungsi Sekretariat Daerah Kota Semarang, pasal 64 yang menyebutkan bahwa “bagian kerjasama mempunyai tugas menyusun bahan perumusan kebijakan pemerintah daerah dan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas dibidang kerjasama antar daerah dan luar negeri, ....”.Hal yang sama juga dijalankan oleh Pemerintah Kota Medan (2008 : V-3) yang menyatakan bahwa “Secara fungsional, kerjasama antar daerah dikelola oleh sekretariat daerah kota medan melalui bagian hubungan antar daerah/kota yang secara koordinatif mengikutsertakan SKPD lainnya yang terkait.” Pernyataan tersebut juga menunjukkan bahwa pemerintah kota Medan juga memusatkan koordinasi unsur terkait di Pemkot Medan.

Pertanyaan selanjutnya yang diajukan ke responden adalah mengenai kesamaan konsep antara kota Semarang dan Brisbane. Hasil dari wawancara diperoleh hasil seperti pada Tabel 5 dibawah ini:

**Tabel 5. Kesamaan konsep program *sister city* antara Semarang dengan Brisbane**

Kesamaan Konsep	Responden								Jumlah Responden
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Belum Ada	*	*		*				*	4
Sudah Ada									0
Tidak perlu sama			*						1
Kurang tahu					*	*	*		3

Sumber: hasil penelitian

Keterangan:

1. Akademisi (dosen Unika)
2. Akademisi (dosen dan mediator *sister city*)
3. Masyarakat pebisnis (anggota HIPMI)
4. Lembaga Pemerintah (Pemkot Semarang)
5. Lembaga Pemerintah (Kemenlu)
6. Lembaga Pemerintah (Kemenpolhukam)
7. Lembaga Pemerintah (KPPU)
8. Pebisnis (non-HIPMI)

Didalam hubungannya sebagai penunjang keberhasilan kerjasama *sister city* pernyataan para *stakeholder* mengenai belum adanya kesamaan konsep *sister city* antara Semarang dengan Brisbane dapat menjadi hambatan dalam mencapai keberhasilan kerjasama *sister city*. Untuk itu penting kiranya kedua belah pihak menyamakan konsep ini terlebih dahulu secara mendetail di dalam *Memorandum of Understanding (MoU)* sebelum melangkah ke implementasi kegiatan (*plan of operation*) selanjutnya.

Untuk menyamakan konsep perlu disampaikan kelebihan kota Semarang, misalnya dalam hal *tourism*, pendidikan, dan lain-lain. Selain itu perlu adanya pengurangan birokrasi dalam membuat perijinan investasi asing. Belum dapat tercapainya tujuankerjasama *sister city* Semarang-Brisbane pada waktu lalu kemungkinan diakibatkan oleh konsep yang berbeda misalnya visi dan misi yang berbeda, sehingga dalam hal ini pemerintah perlu melakukan evaluasi mengenai hal tersebut. Untuk menunjang keberhasilan *sister city*, kedua belah pihak harus memiliki *mutual benefit* sebagai konsep *sister city*, dan kedua kota harus bersedia untuk mengelola kerjasama *sister city* secara bersama-sama.

Kenyataan bahwa kerjasama *sister city* Semarang-Brisbane sudah lama mati suri, dikarenakan kesamaan konsep *sister city* yang ada cuma diatas kertas. Dalam hal ini *good will* pemerintah harus dikemukakan dan ditunjukkan juga oleh dua kota yang bekerjasama. Untuk mencapai keberhasilan dalam kerjasama *sister city*, maka konsep kerjasama *sister city* kedua negara harus mempunyai visi dan misi yang sama dan pengelolanya dari semua elemen yang terkait. Walau

belum ada persamaan konsep *sister city* antara Semarang – Brisbane, akan tetapi seharusnya tidak menjadi alasan untuk terhentinya hubungan kerjasama *sister city*.

Sebagaimana dikutip dari Adhi (1997: 2) bahwa “Mestinya meskipun ada perbedaan konsep, jalinan kerjasama kota kembar Jakarta – LA harus terpelihara. Karena itulah pentingnya sinergi pemerintah lokal dan masyarakat berjalan bersama, membangun ‘kampung dunia’ ”. Pendapat tersebut menyatakan bahwa sesungguhnya perbedaan konsep bukan merupakan masalah yang fatal sehingga mengakibatkan kegagalan kerjasama *sister city*. Akan tetapi kurangnya sosialisasi dan tidak adanya kerjasama yang baik antara pemerintah dan masyarakat merupakan alasan kurang berhasilnya kerjasama *sister city* di masa lalu.

Lembaga pemerintah dinilai sangat penting oleh responden dalam keterlibatannya dengan kegiatan *sister city*. Hal ini sesuai dengan pendapat Oetomo (2010) yang menyatakan bahwa “dukungan yang kuat dan keterlibatan pemerintah kota baik langsung maupun tidak langsung, serta dunia usaha untuk ikut berkontribusi secara langsung”. Hal ini disebabkan karena kegiatan ini merupakan kegiatan *G to G* dan yang menandatangani *MoU* adalah Pemkot sehingga wajar apabila keterlibatan Pemkot sangat penting dalam mendukung faktor keberhasilan *sister city*. Responden juga menyatakan bahwa kunci keberhasilan *sister city* Semarang - Brisbane adalah Walikota Semarang. Pendapat para responden ini tidaklah berlebihan oleh karena memang Walikota lah yang akan membuka jalannya kerjasama *sister city*. Walikota Semarang pula lah yang nantinya akan menandatangani kerjasama *sister city*, sehingga wajar apabila responden berpendapat bahwa kunci keberhasilan, kunci akan jadi atau tidaknya suatu hubungan kerjasama *sister city* terletak di tangan Walikota. Pernyataan dari responden tersebut juga ditunjang dan diperkuat oleh Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 3 Tahun 2008 tentang Pedoman Pelaksanaan Kerjasama Pemerintah Daerah dengan Pihak Luar Negeri, dimana pada Bab I mengenai Ketentuan Umum, Pasal 1, ayat 3 bahwa yang dimaksud dengan Pemerintah Daerah adalah Gubernur, Bupati atau Walikota dan perangkat daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah. Oleh karena kerjasama *sister city* merupakan kerjasama pemerintah tingkat Kota, maka Walikota yang merupakan penguasa

tertinggi tingkat Kota, menjadi penanggung jawab dan kunci keberhasilan kerjasama *sister city*.

Sebagian besar responden menyatakan bahwa pusat koordinasi kerjasama *sister city* sebaiknya berada dibawah kendali pemerintah. Hal ini sesuai dengan pendapat LAN (2004: 9) yang menyatakan bahwa “Perlu adanya koordinasi antar institusi yang terkait (antar unit pengelola kerjasama *sister city* dengan dinas-dinas terkait) dalam pelaksanaan kerjasama *sister city* untuk tetap memiliki konsistensi dalam merumuskan program kerja sesuai dengan bidang-bidang yang dikerjasamakan”. Dari pernyataan tersebut dapat terlihat bahwa perlu adanya koordinasi dengan dinas-dinas terkait, sedangkan yang memiliki kewenangan dalam mengkoordinir dinas-dinas tersebut hanya lah pemerintah.

Selanjutnya tentang masalah konsep *sister city*, sebagian besar responden menyatakan bahwa konsep *sister city* Semarang-Brisbane belum sama. Kenyataan bahwa kerjasama *sister city* Semarang-Brisbane pernah terputus sebelumnya, merupakan suatu bukti tentang ketidaksamaan terhadap konsep *sister city*. Untuk itu perlu adanya peninjauan ulang tentang kesamaan konsep sehingga kerjasama *sister city* di kemudian hari dapat berhasil dengan sukses.

### **Kesimpulan**

Hasil analisa pada penelitian ini menunjukkan bahwa kerjasama *sister city* Semarang–Brisbane yang lalu belum dapat mencapai tujuan yang diharapkan oleh kedua belah pihak. Untuk itu perlu adanya perbaikan untuk menunjang keberhasilan *sister city* yang difokuskan pada beberapa faktor penunjang. Faktor Kelembagaan pemerintah merupakan faktor penunjang yang sangat penting dalam keterlibatannya dengan kegiatan *sister city*, dengan Walikota sebagai kunci keberhasilan program *sister city* dan Pusat koordinasi kerjasama *sister city* sebaiknya berada di tangan pemerintah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adhi, 1997, Hubungan Sister City, Jakarta Ajukan Tiga Syarat Pada Los Angeles, Kompas  
tanggal 4 Agustus 1997
- Farida, E Hartono, D Susetyorini, P2004, Pelaksanaan kerjasama kota kembar (sister city cooperation) antara Semarang dengan Brisbane di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi. Undip
- Farhanditya, 2010, Sister City di Indonesia, diakses tanggal 15 Juni 2011, <http://asikunik.blogspot.com/2010/06/sister-city-di-indonesia.html>
- Fathoni, A 2006, Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit Rineka Cipta.
- Gunadarma, Teori Kewenangan / Teori Pendelegasian, diakses pada 28 September 2011, <http://luluk.staf.gunadarma.ac.id>
- Lembaga Administrasi Negara (LAN), 2004, Executive Summary, Kajian evaluasi pengelolaan kerjasama sister city antara kota-kota di Indonesia dengan kota-kota di luar negeri. Lembaga Administrasi Negara, Jakarta
- Oetomo, A 2010, Pengelolaan Perkotaan Lewat Skema Sister City, Tata Ruang Online  
Bulletin, Edisi Mei-Juni 2010, <http://bulletin.penataanruang.net/>
- Pemkot Medan, 2008, Tugas umum pemerintah kota Medan – Pemerintah kota Medan,  
diakses tanggal 18 Juni 2011, <http://www.pemkomedan.go.id/file/h.124725373.pdf>
- Pemkot Surabaya, 2010, Modul Best Practice Kerjasama Sister City Surabaya, Pemerintah Kota Surabaya
- Supriyanto, A 2004, Pembatasan dan keterbatasan daerah dalam penyelenggaraan hubungan luar negeri, Jurnal Mimbar Hukum, Vol X, No. 48, Hal 48-55