

BAB IV

HAMBATAN KERJASAMA *SISTER CITY* KOTA BANDUNG DAN KOTA SUWON

Bab ini adalah inti dari penelitian, yaitu menjelaskan tentang dinamika kerjasama *sister city* Kota Bandung dan Kota Suwon serta analisis penulis sehingga didapatkan faktor-faktor penghambat yang menyebabkan pasang surut program kerjasama *sister city* Kota Bandung dan Kota Suwon dari mulai pembentukan kerjasama sampai dengan saat ini.

A. Kerjasama Sister City Kota Bandung dan Kota Suwon

Sesuai dengan hasil wawancara dan dokumen yang diperoleh dari kedua Kota Bandung dan Kota Suwon kerjasama internasional dalam bentuk *sister city* yang dilakukan oleh kedua kota tersebut dibagi atas beberapa bagian, yaitu : ekonomi, perdagangan, investasi, industri dan pariwisata; ilmu pengetahuan, teknologi dan administrasi; pendidikan, kebudayaan, kesejahteraan sosial, pemuda dan olah raga. Kerjasama *sister city* Kota Bandung dan Kota Suwon ini akan dibahas dan dianalisis sesuai dengan tingkat keberhasilan *sister city* yang dilihat dari kriteria efektifitas sebagai tolak ukur keberhasilan atau pasang surutnya program yang dilaksanakan. Oleh karena itu, berikut ini akan dibahas sesuai dengan data yang diperoleh dari internet, wawancara, observasi lapangan, dan dokumen-dokumen yang diperoleh dari kedua belah pihak penyelenggara *sister city* dalam hal ini pemerintah Kota Bandung dan Kota Suwon.

Dilihat dari penjelasan kerjasama *sister city* pada bab 3, pada awal-awal pembentukan kerjasama *sister city* Kota Bandung dan Kota Suwon, kedua kota menyusun rencana program yang akan dilaksanakan, baik itu yang bersifat hanya satu kali pelaksanaan ataupun program yang dilaksanakan secara *continous*. Perencanaan program kerjasama *sister city* ini belum semat terwujud pada tahun 1997 sampai dengan tahun 1999, karena adanya krisis moneter yang terjadi pada tahun 1998, yang membuat perekonomian dunia melemah, dan setiap negara sibuk untuk membangun dan bangkit dari keterpurukan ekonominya.

Kerjasama *sister city* Kota Bandung dan Kota Suwon dimulai pada tahun 2000 dengan adanya pembicaraan mengenai bidang ekonomi antara delegasi bisnis Kota Suwon dengan KADIN Kota Bandung, dimana pada saat itu Pengusaha Kota Bandung memberikan informasi tentang kegiatan bisnis dan ekonomi di Kota Bandung. Setelah itu ada tahun 2001, tidak ada program *sister city* yang dilaksanakan dalam berbagai bidang. Lalu pada tahun 2002 kerjasama dalam bidang pemuda dan olah raga dengan mengirimkan tim sepak bola junior usia 18 tahun

yang diwakili oleh PERSIB Junior yang selanjutnya dilakukan diskusi dan pembicaraan sebagai usaha untuk meningkatkan kerjasama antara kedua kota tersebut.

Pada tahun 2003, kembali lagi kerjasama ini mengalami kemunduran dengan tidak adanya program yang dilaksanakan pada tahun tersebut. Setelah itu pada tahun selanjutnya yaitu 2004, Kota Suwon mengirimkan delegasinya sebanyak dua kali untuk membicarakan beberapa rencana dan langkah yang diambil untuk merealisasikan berbagai program yang telah lama direncanakan, namun belum sempat terwujud setelah 5 tahun kerjasama *sister city* berjalan. Akan tetapi, meskipun Kota Suwon telah mengirimkan delegasinya ke Kota Bandung, pada tahun 2005 sampai dengan 2007 masih belum terdengar adanya kerjasama *sister city* yang terlaksana. Hingga pada tahun 2008 dan 2009 masih dalam bidang ekonomi perdagangan, akhirnya KADIN Kota Bandung menunjukkan eksistensinya dengan mengadakan *matchmaking business* antara importir Kota Bandung dengan eksportir Kota Suwon.

Kerjasama-kerjasama *sister city* dalam bidang-bidang lain selain dari ekonomi perdagangan, baru menunjukkan eksistensinya pada tahun 2011, seperti pada bidang kebudayaan, pemuda dan olah raga, pendidikan, teknologi informasi, kesejahteraan sosial, dan yang lainnya. Kerjasama-kerjasama dalam bidang tersebut yang dimulai pada tahun 2011 telah dilaksanakan secara *continues* hingga pada tahun 2015.

Dengan kata lain, program-program kerjasama *sister city* ini tidaklah berjalan mulus karena dari awal pembentukan kerjasama sampai pada tahun 2010 kerjasama ini mengalami pasang surut pelaksanaan atau terwujudnya program yang telah direncanakan. Pada tahun tertentu seperti tahun 1998-1999, 2001, 2003, 2005-2007 dan 2010 tidak ada berita yang terdengar ataupun data yang menjelaskan adanya program yang dilaksanakan pada tahun-tahun tersebut. Menurut hasil wawancara, program-program kerjasama yang telah direncanakan gencar diwujudkan mulai dari tahun 2011 sampai dengan saat ini. Hal ini juga didukung oleh beberapa dokumen tentang pelaksanaan program kerjasama *sister city* Kota Bandung dan Kota Suwon dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2015 yang di dapatkan dari Pemerintah Kota Bandung.

Otonomi daerah memberikan peluang yang sangat besar kepada daerah untuk melaksanakan pembangunan di berbagai sektor dengan prinsip desentralisasi berbagai kewenangan. Daerah dapat melaksanakan berbagai keputusan yang sangat penting yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing daerahnya. Keberhasilan otonomi daerah tersebut sangat ditentukan oleh kemampuan daerah dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk melaksanakan pembangunan di berbagai sektor. Agar daerah mampu melaksanakan otonominya, maka daerah dituntut untuk memiliki budaya dan sikap *entrepreneurship* dalam mengelola sumber daya serta melaksanakan pembangunan daerah.

Hubungan kerjasama *sister city* Kota Bandung dan Kota Suwon adalah salah satu bentuk desentralisasi yang dilaksanakan pemerintah daerah Kota Bandung. Kota Bandung dengan keunggulan yang dimilikinya membuat banyaknya kota yang ingin melakukan kerjasama dengan Kota Bandung, begitu pula dengan keunggulan Kota Suwon sebagai kota yang maju dalam bidang teknologi dan industrinya. Akan tetapi dengan keunggulan kedua kota tersebut, tidak serta merta mendukung lancarnya proses kerjasama *sister city* diantara kedua kota. Dari awal pembentukan kerjasama pada tahun 1997 sampai dengan tahun 2015, kerjasama ini tidaklah berjalan mulus seperti yang diharapkan. Program-program kerjasama banyak yang tidak terealisasi. Oleh karena itu, kerjasama ini menarik untuk dianalisis karena pasang-surutnya program yang dilaksanakan membuat penulis ingin mengetahui apa saja faktor penyebabnya.

Pada hakikatnya kerjasama *sister city* ini merupakan salah satu dari produk teori paradiplomasi. Dimana pemerintah daerah melaksanakan fungsi desentralisasi kekuasaan politik dan kewenangan administratif. Jika dilihat secara teori, paradiplomasi dalam hal pelaksanaan kerjasama *sister city* antara Kota Bandung dan Suwon ini dapat digolongkan sebagai *global* *paradiplomacy* (paradiplomasi global). Sesuai dengan pengertiannya yaitu pemerintah sub nasional yang melakukan hubungan diplomasi berada dalam negara yang berbeda, dari kawasan yang berbeda, dari berbagai belahan dunia. Meskipun kerjasama *sister city* ini tidak terlibat isu-isu global dan isu-isu politik tingkat tinggi seperti pandangan *soltados*, namun kerjasama ini melibatkan beberapa bidang kerjasama seperti perkonomian, pendidikan, pariwisata, teknologi dan informasi.

Kerjasama *sister city* membuktikan bahwa militer bukan lagi menjadi solusi tunggal dan dominan untuk mencapai tujuan atau kepentingan Negara. Masih ada cara lain yaitu dengan mengembangkan kerjasama salah satunya adalah dengan kerjasama *sister city* yang dalam hal ini adalah kerjasama *sister city* Kota Bandung dan Kota Suwon, seperti yang dikatakan oleh Keohane dan Nye dalam teori interdependensi kompleks bahwa mengembangkan kerjasama lebih efektif dalam mencapai tujuan-tujuan dan kepentingan Negara tersebut.

Selain itu, teori interdependensi kompleks mendukung bahwa kedua kota yang bekerjasama tidak bergantung satu sama lain. Karena kerjasama *sister city* ini terbentuk oleh adanya persamaan karakteristik kedua kota yang bersangkutan. Dengan adanya kerjasama *sister city* ini adalah untuk mengembangkan potensi dan keunggulan masing-masing kota, bukan untuk melengkapi kekurangan salah satu kota.

B. Hambatan Kerjasama Sister City Kota Bandung dan Kota Suwon

Berdasarkan data dan pembahasan sebelumnya, dapat dikatakan bahwa kerjasama sister city ini mengalami ketidakefektifan program kerjasama atau mengalami pasang surut. Ketidakefektifan program kerjasama *sister city* yang terjadi antara Kota Bandung dan Kota Suwon ini terjadi disebabkan beberapa hambatan yang mungkin datang dari dalam atau luar kerjasama *sister city* ini. Hambatan itu sendiri menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2002: 385) adalah halangan atau rintangan. Hambatan memiliki arti yang sangat penting dalam setiap melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan. Suatu tugas atau pekerjaan tidak akan terlaksana apabila ada suatu hambatan yang mengganggu pekerjaan tersebut.¹ Hambatan merupakan keadaan yang dapat menyebabkan pelaksanaan terganggu dan tidak terlaksana dengan baik. Setiap manusia selalu mempunyai hambatan dalam kehidupan sehari-hari, baik dari diri manusia itu sendiri ataupun dari luar manusia. Hambatan cenderung bersifat negatif, yaitu memperlambat laju suatu hal yang dikerjakan oleh seseorang. Dalam melakukan kegiatan seringkali ada beberapa hal yang menjadi penghambat tercapainya tujuan, baik itu hambatan dalam pelaksanaan program maupun dalam hal pengembangannya.

Sesuai dengan pengertian hambatan diatas, kerjasama ini mempunyai suatu halangan atau rintangan yang menjadi penghambat tercapainya suatu tujuan yaitu terlaksananya suatu program kerjasama.

Hambatan itu sendiri bisa terjadi dari dalam atau luar seperti yang dikatakan oleh sumber pada saat wawancara, yaitu sebagai berikut:

1. Faktor Eksternal

a. Faktor Krisis Global

Selama dalam periode kerjasama *sister city* Kota Bandung dan Kota Suwon, dari tahun 1997 sampai dengan tahun 2015, Indonesia telah mengalami krisis sebanyak dua kali, yaitu pada tahun 1998 dan tahun 2008. Krisis pada tahun 1998 berawal dari adanya devaluasi mata uang Baht oleh pemerintah Thailand pada tanggal 2 Juli 1997 sebagai akibat adanya kegiatan di pasar valuta asing, khususnya dolar Amerika Serikat. Kemudian merambat ke Filipina, Malaysia dan Indonesia.

Pada mulanya kurs dolar Amerika Serikat US\$ 1 = Rp 2.400,- menjadi US\$ 1 = Rp 3.000,-. Kemudian naik terus (pada bulan Agustus – November 1997) sampai menunjukkan angka US\$1 = Rp 12.000,-. Berbagai upaya yang dilakukan oleh pemerintah dalam hal ini

¹ Pusat Bahasa Depdiknas. 2002. Kamus Besar Bahasa Indonesia (Edisi Ketiga). Jakarta: Balai Pustaka

Bank Indonesia antara lain dengan menaikkan suku bunga sertifikat Bank Indonesia (SBI) sampai 30%, dengan harapan menurunkan inflasi. Namun kenyataan dilapangan, bank-bank menaikkan leading rate (tingkat suku bunga kredit) karena cost of loanable funds mengalami kenaikan pada semua bank. Akibat lainnya Bantuan Likuiditas Bank Indonesia (BLBI) juga meningkat tajam, karena bank-bank mengalami kesukaran likuiditasnya. Kondisi ini bahkan meningkatkan laju inflasi dari 11,05% pada tahun 1997 menjadi 77,63% pada tahun 1998. Krisis Moneter yang terjadi di Indonesia ini berdampak kepada segala segi kehidupan politik dan masyarakat. Krisis ini pula yang membawa Presiden Soeharto meninggalkan tahta kepemimpinannya.

Tidak hanya di Indonesia, Korea Selatan yang menjadi negara dengan perekonomian terbesar ke-11 dunia, turut menerima imbas krisis Thailand. Meski fundamental ekonomi makro Korsel sangat baik, namun sektor perbankannya dibebani kredit macet luar biasa. Angka Non Performing Loan (NPL) yang sangat tinggi mengakibatkan banyak perusahaan Korsel yang mengalami default, nilai sahamnya jatuh, atau bahkan diakuisisi oleh perusahaan lain. Contohnya pada Juli 1997, Kia Motors yang notabene merupakan produsen mobil terbesar ketiga di Korea, terpaksa meminta pinjaman darurat kepada perbankan. Bursa efek Seoul jatuh sebesar 4% pada 7 November 1997. Sehari kemudian, bursa jatuh kembali hingga mencapai angka 7%, penurunan terbesar sepanjang sejarah negara tersebut. Pada 24 November, pasar modal jatuh lagi hingga 7,2% karena adanya kekhawatiran IMF akan meminta reformasi yang membebani ekonomi Korsel. Peringkat kredit Korea Selatan turun dari A1 ke A3 pada 28 November 1997, dan turun lagi menjadi B2 pada 11 Desember. Pada tahun 1998, Hyundai Motor mengambil alih Kia Motors.²

Sedangkan krisis global yang terjadi pada tahun 2008 bermula dari krisis ekonomi Amerika yang diawali karena adanya gaya hidup konsumerisme di luar batas kemampuan pendapatan yang diterima oleh masyarakat Amerika. Mereka hidup dalam hutang, belanja dengan kartu kredit, dan kredit perumahan. Akibatnya lembaga keuangan yang memberikan kredit tersebut bangkrut karena kehilangan likuiditasnya, karena piutang perusahaan kepada para kreditor perumahan telah digadaikan kepada lembaga pemberi pinjaman. Pada akhirnya perusahaan-perusahaan tersebut harus bangkrut karena tidak dapat membayar seluruh hutang-hutangnya yang mengalami jatuh tempo pada saat yang bersamaan.

Runtuhnya perusahaan-perusahaan finansial tersebut mengakibatkan bursa saham Wall Street menjadi tak berdaya, perusahaan-perusahaan besar tak sanggup bertahan seperti

² Puji Fajriani. Makalah "Kilas Balik Krisis Ekonomi 1997-1998 dan Sekarang". Universitas Gunadarma (2015).

Lehman Brothers dan Goldman Sachs. Krisis tersebut terus merambat ke sektor riil dan non-keuangan di seluruh dunia. Krisis keuangan di Amerika Serikat pada awal dan pertengahan tahun 2008 telah menyebabkan menurunnya daya beli masyarakat Amerika Serikat yang selama ini dikenal sebagai konsumen terbesar atas produk-produk dari berbagai negara di seluruh dunia. Penurunan daya serap pasar itu menyebabkan volume impor menurun drastis yang berarti menurunnya ekspor dari negara-negara produsen berbagai produk yang selama ini dikonsumsi ataupun yang dibutuhkan oleh industri Amerika Serikat. Oleh karena volume ekonomi Amerika Serikat itu sangat besar, maka sudah tentu dampaknya kepada semua negara pengekspor di seluruh dunia menjadi serius pula, terutama negara-negara yang mengandalkan eksportnya ke Amerika Serikat.

Krisis ekonomi Amerika tersebut berlangsung sampai pada tahun 2012 yang semakin lama semakin merambat menjadi krisis ekonomi global karena sebenarnya perekonomian di dunia ini saling terhubung satu sama lainnya, peristiwa yang terjadi di suatu tempat akan berpengaruh di tempat lainnya. Dan tidak jarang dampak yang terjadi jauh lebih besar daripada yang terjadi di tempat asalnya. Oleh karena itu Indonesia juga turut merasakan krisis ekonomi global ini. Indonesia merupakan Negara yang masih sangat bergantung dengan aliran dana dari investor asing, dengan adanya krisis global ini secara otomatis para investor asing tersebut menarik dananya dari Indonesia. Hal ini yang berakibat jatuhnya nilai mata uang kita. Aliran dana asing yang tadinya akan digunakan untuk pembangunan ekonomi dan untuk menjalankan perusahaan-perusahaan hilang, banyak perusahaan menjadi tidak berdaya, yang pada ujungnya Negara kembalilah yang harus menanggung hutang perbankan dan perusahaan swasta.³

Krisis global yang terjadi pada tahun 1998 dan 2008 menjadi salah satu faktor terjadinya pasang-surut kerjasama *sister city* Kota Bandung dan Kota Suwon, karena masing-masing negara khususnya Kota Bandung dan Kota Suwon sendiri sibuk membenahi perekonomiannya akibat krisis global yang terjadi.

b. Paradigma Nasional

Menurut salah satu sumber yang diwawancarai, faktor terjadinya pasang surut kerjasama *sister city* Kota Bandung dan Kota Suwon ini adalah adanya paradigma nasional yang memandang bahwa kerjasama *sister city* ini hanya sekedar seremonial. Pengertian paradigma menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) mempunyai tiga pengertian, yaitu *Ling* daftar semua bentukan dari sebuah kata yang memperlihatkan konjugasi dan

³ Stivani Sinambela. Tesis “Kebijakan Pemerintah Daerah dalam Penataan Kerjasama Internasional (Studi Kasus Kerjasama Sister City Kota Medan dengan Penang)”. UMY. 2014. Hal 67-68.

deklinasi kata tersebut; yang kedua adalah model dalam teori ilmu pengetahuan; yang ketiga adalah kerangka berpikir.⁴ Sedangkan menurut Patton (1975) paradigma adalah sebuah pandangan dunia, sebuah sudut pandang umum, atau cara untuk menguraikan kompleksitas dunia nyata.

Paradigma atau pandangan nasional yang menyatakan bahwa kerjasama *sister city* ini adalah sekedar seremonial menyebabkan pelaksanaan program kerjasama hanya alakadarnya saja dan tidak berjalan maksimal. Akan tetapi pada tahun 2010 sampai dengan 2011 hingga sampai saat ini, paradigma tersebut telah berubah. Kerjasama *sister city* yang dilaksanakan bukanlah hanya sekedar seremonial melainkan sebuah jalan untuk membantu Kota Bandung dalam melaksanakan pembangunan daerahnya. Sehingga pada tahun 2010 sampai dengan saat ini, dilakukanlah tindakan nyata dari kerjasama *sister city* Kota Bandung dan Kota Suwon, dibuktikan dengan banyaknya program kerjasama yang telah terlaksana.

2. Faktor Internal

a. Birokrasi

Adanya birokrasi sebagai rantai komando terkadang menjadi salah satu faktor penghambat terwujudnya suatu program kerjasama. Menurut Fritz Morstein Marx, Pengertian Birokrasi adalah suatu tipe organisasi yang dipergunakan pemerintah modern untuk melaksanakan tugas-tugasnya yang bersifat spesialis, dilaksanakan dalam sistem administrasi dan khususnya oleh aparatur pemerintah.⁵

Dalam pelaksanaan kerjasama *sister city*, Kota Bandung sebagai salah satu aparatur pemerintah haruslah menjalankan peraturan yang ada. Untuk menajalankan program kerjasama, pemerintah daerah Kota Bandung haruslah mematuhi sistem administrasi yang ada dari mulai ke pemerintahan provinsi, lalu dari provinsi ke Kementrian Dalam Negeri, lalu ke Setneg. Proses yang seperti itu membutuhkan waktu kurang lebih selama satu bulan. Lamanya waktu yang dibutuhkan dalam proses pelaksanaan kerjasama ini sangatlah tidak efektif dan efisien.

b. Anggaran

Anggaran atau pendanaan merupakan hal yang sangat penting dalam pelaksanaan kerjasama *sister city* ini. Tanpa adanya anggaran, kerjasama *sister city* ini tidak akan

⁴ http://kbbi.web.id/paradigma_tanggal_13/04/2016 pukul 09.42

⁵ Pandji Santosa, 2008. *Administrasi Publik : Teori dan Aplikasi Good Governance*. Penerbit PT Refika Aditama : Bandung.

berjalan. Anggaran itu sendiri menurut Y. Supriyanto (1985:227), menunjukkan suatu proses, sejak dari tahap persiapan yang diperlukan sebelum dimulainya penyusunan rencana, pengumpulan berbagai data dan informasi yang diperlukan. Pembagian tugas perencanaan, penyusunan rencana itu sendiri, implementasi dari rencana tersebut, sampai pada akhirnya tahap pengawasan dan evaluasi dari hasil-hasil pelaksanaan rencana.

Anggaran pelaksanaan kerjasama *sister city* ini berasal dari alokasi dana APBD Kota Bandung. Dimana menurut UU No. 32 Tahun 2003 tentang APBD, APBD adalah sebagai rencana keuangan tahunan pemerintah daerah yang dibahas dan disetujui bersama oleh pemerintah daerah dan DPRD serta ditetapkan dalam peraturan Daerah (perda).⁶ Alokasi dana APBD Kota Bandung untuk kerjasama *sister city* dengan Kota Suwon ini sangatlah terbatas, karena dana untuk pelaksanaan program kerjasama *sister city* ini bukan hanya dengan Kota Suwon, tetapi banyak kota lain yang juga melaksanakan kerjasama *sister city* dengan Kota Bandung. Sehingga pelaksanaan program tidak berjalan dengan maksimal sesuai dengan apa yang direncanakan, karena pelaksanaan program disesuaikan dengan mengefektifkan dan mengefisienkan dana yang ada.

c. Faktor Sumber Daya Manusia

Faktor sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam kemajuan suatu negara. Jika sumber daya manusia nya kurang, maka negara tersebut mengalami kesulitan untuk melakukan perubahan yang lebih baik. Akan tetapi dalam hal ini, penulis lebih menitik beratkan pada pimpinan sebagai suatu sumber daya manusia yang menggerakkan sumber daya manusia lainnya. Dalam ruang lingkup bahasan ini yang dimaksud adalah Wali Kota. Kedudukan walikota sebagai pembuat kebijakan pemerintah daerah Kota Bandung sangatlah menentukan eksistensi kerjasama *sister city* Kota Bandung dan Kota Suwon.

Dari hasil wawancara yang didapatkan, kebijakan pemimpin sebelum walikota yang sekarang (Ridwan Kamil) seolah-olah tidak peduli dengan adanya kerjasama *sister city* ini dan mendukung paradigma nasional yang menyatakan bahwa kerjasama ini sekedar seremonial belaka. Oleh karena itu, kerjasama *sister city* tidak terlihat eksistensinya, bahkan kebanyakan masyarakat tidak mengetahui tentang kerjasama *sister city* ini.

Berbeda dengan kepemimpinan Wali Kota yang sekarang yaitu Ridwan Kamil, kerjasama ini sangatlah penting keberadaannya dalam rangka pembangunan daerah Kota Bandung, sehingga harus ditingkatkan eksistensinya. Oleh karena itu, jika dilihat dari tahun 2011 sampai sekarang, kerjasama ini terlihat lenih intens dilaksanakan dibandingkan dengan

⁶ Undang-undang No. 23 Tahun 2003 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.

tahun-tahun sebelumnya yang kadang kala dalam satu tahun tidak ada program yang dilaksanakan.

Adapula faktor krisis global membuat masing-masing kota yang terkena imbasnya sibuk untuk melakukan bangkit dan mulai membangun kembali daerahnya melalui berbagai cara yang telah ditetapkan. Sedangkan paradigma nasional ini membuat kerjasama *sister city* ini ada hanya untuk sebagai simbol bahwa pemerintah daerah telah melakukan kerjasama, bukan untuk sebagai jalan melakukan pembangunan daerahnya sendiri, sehingga kerjasama *sister city* ini tidak terlihat eksistensinya. Seiring berjalannya waktu paradigma ini mulai berubah sehingga terlihat bentuk atau tindakan nyata dari kerjasama *sister city* Kota Bandung dan Kota Suwon ini.

Terlepas dari teori yang digunakan dalam penelitian ini, sejauh pengamatan dan penelitian yang dilakukan oleh penulis, kerjasama *sister city* ini mengalami pasang surut selama terbentuknya kerjasama ini. Menurut hasil analisa penulis, pasang-surut ini terjadi karena ada hambatan-hambatan baik dari luar maupun dari dalam, seperti yang telah dibahas diatas, bahwa faktor-faktor eksternal yang menjadi penghambat atau penyebab terjadinya pasang surut adalah faktor krisis global dan paradigma nasional.

Faktor yang menjadi hambatan internal atau yang berasal dari tubuh kerjasama itu sendiri adalah adanya birokrasi yang kurang efisien, anggaran yang tidak cukup dan kebijakan pemimpin yang dalam hal ini Wali Kota Bandung. Birokrasi yang kurang efisien disini yang dimaksud adalah waktu yang dibutuhkan untuk mendapatkan persetujuan sangatlah lama, harus melewati berbagai departemen dari departemen terkecil yang bersangkutan sampai dengan departemen tertinggi yang menaungi atau sebagai pelindung dari kerjasama ini. Sedangkan mengenai anggaran, kerjasam *sister city* ini telah mempunyai anggaran tersendiri dari dana APBD, sehingga sebanyak dan sebagus apapun program yang direncanakan, maka suatu program itu haruslah menyesuaikan dengan anggaran yang telah dianggarkan. Kebijakan pemimpin yang dimaksud adalah kepedulian sang Wali Kota terhadap kerjasama *sister city* ini. Dalam pemerintahan Wali Kota yang sekarang, sangat dirasakan bahwa Wali Kota sangatlah peduli dengan kerjasama ini dengan dibuktikan oleh eksistensi kerjasama ini mulai terlihat.