

## BANTUAN BERBENTUK UANG DAN IDE-IDE

Disarikan dari

**World Bank, *Assesing Aid: What Works, What Doesn't, and Why*  
(New York, Oxford University Press, 1998).**

---

Uang merupakan hal yang berarti dalam suatu kebijakan dan lingkungan kelembagaan yang baik, dan bantuan merupakan penolong bagi lahirnya kebijakan dan kelembagaan yang baik. Tetapi dalam suatu lingkungan kebijakan dan kelembagaan yang jelek, ide-ide merupakan hal yang lebih tepat daripada uang. Bantuan luar negeri beberapa kali terbukti merupakan suatu sukses yang menakjubkan. Botswana dan Republik Korea dalam tahun 1960an, Indonesia dalam tahun 1970an, Bolivia dan Ghana di akhir tahun 1980an, serta Uganda dan Vietnam pada tahun 1990an adalah contoh negara-negara yang telah melalui masa krisisnya dan berkembang dengan cepat berkat dana bantuan luar negeri. Bantuan luar negeri memainkan peranan yang nyata dalam setiap transformasi, dalam menyumbangkan ide-ide mengenai perkembangan kebijakan, dalam memberikan pelatihan bagi para pembuat kebijakan publik, dan dalam menyediakan dana untuk mendukung reformasi dan perluasan pelayanan umum. Dana bantuan luar negeri telah mentransformasikan seluruh sektor. Inovasi-inovasi pertanian, investasi, dan kebijakan-kebijakan yang menciptakan revolusi hijau- yang memperbaiki kehidupan jutaan orang-orang miskin di seluruh dunia- dibiayai, didukung, dan disebarikan melalui kerjasama donor bilateral dan multilateral. Program-program yang dikoordinasikan dan dibiayai secara internasional telah mengurangi secara dramatis penyalit-penyakit seperti kebutaan dan memperluas imunisasi terhadap penyakit-penyakit anak. Ratusan juta manusia telah terbantu kehidupannya, atau berubah kehidupannya, melalui adanya akses ke sekolah, penyediaan air bersih, sanitasi, listrik, klinik kesehatan, pembuatan jalan-jalan dan irigasi- yang seluruhnya dibiayai oleh bantuan luar negeri.

Pada sisi yang lain, bantuan luar negeri beberapa kali terbukti telah mengalami kegagalan. Sementara bekas Presiden Zaire, Mobutu Sese, diberitakan merupakan salah satu orang terkaya di dunia (yang uangnya tentunya diinvestasikan di luar negaranya), bantuan luar negeri yang berskala besar selama sekian dekade tidak meninggalkan jejak. Zaire (sekarang merupakan Republik Demokrasi Kongo) adalah satu dari beberapa contoh dimana bantuan luar negeri yang diberikan secara terus menerus mengabaikan kebijakan-kebijakan yang tidak kompeten, korupsi dan kebijakan yang salah. Begitu pula dengan Tanzania, dimana donor mengucurkan dana kolosal sebesar \$ 2 milyar untuk pembangunan jalan-jalan selama 20 tahun. Apakah jaringan jalan mengalami perbaikan dengan adanya dana tersebut? Ternyata tidak. Selain itu, karena kurangnya perawatan, jalan-jalan tersebut rusak lebih cepat daripada pembangunannya.

Yang menyedihkan, pengalaman telah berkepanjangan sejak optimisme dari strategi-strategi terakumulasi yang didanai oleh bantuan luar negeri, dipimpin oleh pemerintah untuk pengembangan. Seandainya bantuan luar negeri bagi pengembangan hanya membiayai investasi dan investasi benar-benar memainkan peranan yang krusial yang diproyeksikan oleh model-model terdahulu, maka bantuan luar negeri untuk Zambia seharusnya telah dapat membiayai pertumbuhan yang cepat yang akan mendorong pendapatan per kapita hingga di atas \$ 20.000,- sementara dalam realitasnya pendapatan per kapita mandek/berhenti pada sekitar \$ 600.

Bantuan luar negeri dapat menjadi sangat efektif, tidak efektif, dan antara keduanya. Pertanyaan yang mendesak adalah: Bagaimana bantuan untuk pembangunan dapat menjadi paling efektif untuk pengentasan kemiskinan secara menyeluruh?

Jawaban pertanyaan tersebut diperlukan segera. Sementara telah banyak kemajuan yang dicapai dalam pengurangan kemiskinan dalam 50 tahun terakhir namun kemiskinan tetap

merupakan suatu masalah global. Adalah ironis dan tragis, bahwa ketika reformasi ekonomi telah menciptakan lingkungan yang terbaik bagi bantuan yang efektif, beberapa donor malahan mengurangi bantuan secara tajam. Pada tahun 1997 OECD memberikan bagian yang paling kecil dari GNPnya dalam bentuk bantuan - dibandingkan bagian GNP yang selama ini diperuntukkan bagi bantuan - yaitu kurang dari 0,25%. Nilai ini memerlukan penambahan sebesar 50% untuk dapat menyamai bagian GNP untuk bantuan di tahun 1991.

### **Hal-hal yang dapat membuat bantuan menjadi efektif dan hal-hal yang membuat dana bantuan menjadi kurang efektif**

Bukti-bukti empiris mengenai pendanaan dan ide-ide memberikan gambaran mengenai hal-hal yang dapat membuat bantuan yang diberikan menjadi efektif dan hal-hal yang membuat suatu bantuan menjadi kurang efektif.

- *Bantuan keuangan berperan dalam lingkungan kebijakan yang baik*

Bantuan keuangan akan menghasilkan pertumbuhan yang lebih cepat, mengentaskan kemiskinan, dan memperbaiki indikator-indikator sosial di negara-negara berkembang yang mempunyai manajemen ekonomi yang baik. Dan akibatnya cukup besar: dengan manajemen yang baik, 1% GDP dalam bentuk bantuan akan mengurangi kemiskinan sebesar 1% dan menurunkan angka kematian bayi dengan prosentase penurunan yang sama. Namun, dalam suatu lingkungan manajemen yang lemah, bantuan keuangan kurang berpengaruh. Suatu penambahan dana sebesar \$10 milyar akan mengangkat 25 juta manusia per tahun dari kemiskinan, jika digunakan oleh negara-negara dengan manajemen ekonomi yang baik. Sedangkan penambahan sebesar \$10 milyar yang dibagi secara merata di semua bidang (across-the-board) akan mengentaskan 7 juta manusia dari kemiskinan.

- *Perbaikan dalam kelembagaan dan kebijakan ekonomi negara-negara berkembang adalah kunci bagi “quantum leap” dalam pengentasan kemiskinan*

Memang ada perbaikan-perbaikan yang tajam dalam pemerintahan dan kebijakan dekade yang lalu, tetapi reformasi yang lebih jauh dengan ukuran yang sama akan mengentaskan lagi 60 juta orang/tahun dari kemiskinan (lihat Kotak 1). Pada saat masyarakat menginginkan adanya reformasi, bantuan luar negeri dapat memberikan dukungan berupa ide-ide, pelatihan dan dukungan keuangan. Sebaliknya, usaha-usaha untuk “membeli” perbaikan kebijakan di negara-negara dimana tidak ada gerakan reformasi telah mengalami kegagalan.

- *Dana yang efektif akan bersifat komplementer/saling melengkapi terhadap investasi swasta*

Di negara-negara yang mempunyai manajemen perekonomian yang baik, bantuan luar negeri tidak menggantikan inisiatif-inisiatif swasta. Malahan, adanya bantuan tersebut berperan sebagai suatu magnet yang menarik investasi swasta dengan perbandingan \$ 2 nilai investasi untuk setiap \$ 1 bantuan. Di negara-negara yang telah mempunyai komitmen untuk melakukan reformasi, adanya bantuan meningkatkan kepercayaan sektor swasta dan mendukung pelayanan-pelayanan umum yang penting. Dalam lingkungan yang sangat terdistorsi, adanya bantuan luar negeri malahan justru akan “membuyarkan” investasi swasta. Hal ini dapat menerangkan mengapa bantuan luar negeri memberikan pengaruh yang kecil dalam lingkungan perekonomian yang kurang baik.

- *Nilai dari proyek-proyek pengembangan adalah untuk memperkuat kelembagaan dan kebijakan sehingga pelayanan dapat diberikan secara lebih efektif*

Bantuan memberikan suatu paket ilmu pengetahuan dan keuangan. Banyak bantuan diberikan dalam bentuk proyek-proyek investasi dalam sektor-sektor tertentu seperti jalan, penyediaan air bersih, atau pendidikan. Namun, pembiayaan proyek seringkali tidak menambah lagi pembelanjaan dalam suatu sektor melebihi bantuan yang diberikan-dalam hal ini keuangan yang terkait dengan bantuan tersebut adalah “fungible”. Sehingga, memilih sektor-sektor yang “laudable” seperti kesehatan atau pendidikan dasar tidak dapat menjamin bahwa uang yang diberikan digunakan secara baik. Bantuan tersebut membiayai seluruh sektor publik, dan keseluruhan kualitas kebijakan dan kelembagaan adalah kunci untuk mengamankan diperolehnya hasil yang memuaskan dari pembiayaan ini. Penemuan ini menunjukkan bahwa sumbangan yang paling penting dari proyek-proyek ini adalah tidak untuk menambah dana bagi sektor-sektor tertentu, tetapi untuk membantu memperbaiki pemberian pelayanan dengan cara memperkuat lembaga-lembaga lokal dan sektoral. Penciptaan pengetahuan yang didukung oleh adanya bantuan akan menghasilkan perbaikan di sektor-sektor tertentu, dimana bagian yang berupa pembiayaan dari bantuan yang diberikan akan memperluas pelayanan publik pada umumnya.

- *Masyarakat sipil yang aktif akan memperbaiki pelayanan umum.*

Satu ide yang baik dimana proyek-proyek telah didukung dalam berapa tahun terakhir ini adalah bahwa pendekatan partisipatif untuk pemberian jasa, seringkali menghasilkan peningkatan yang sangat besar. Proyek-proyek bantuan yang terbaik mendukung inisiatif-inisiatif yang mengubah cara sektor umum dalam menjalankan bisnisnya. Pendekatan atas-bawah yang bersifat teknokratis terhadap rancangan proyek dan pemberian pelayanan dalam bidang-bidang yang penting bagi pembangunan seperti- penyediaan air bersih di pedesaan, pendidikan dasar, manajemen sumber daya alam, dan lain-lainnya - adalah tidak tepat.

- *Dana bantuan dapat membimbing (“nurture”) reformasi bahkan dalam lingkungan yang paling terdistorsi-tetapi hal ini membutuhkan kesabaran dan penfokusan pada ide-ide, bukan pada uang.*

Di beberapa negara-negara yang paling miskin di dunia, pemerintah tidak menyediakan kebijakan atau pelayanan yang efektif, hal ini yang mengakibatkan transfer antara pemerintah-pemerintah telah memberikan hasil yang buruk. Memang seringkali adanya bantuan telah secara efektif mendukung inisiatif-inisiatif reformasi lokal atau sektoral, namun pekerjaan ini membutuhkan banyak staf dan mengakibatkan sedikit “disbursement” dana. Bantuan yang sukses dalam hal ini bertujuan untuk membantu para reformis dalam mengembangkan dan menguji ide-idenya.

## **Lima Reformasi Kebijakan**

Untuk membuat bantuan lebih efektif dalam mengurangi kemiskinan dibutuhkan lima reformasi kebijakan.

1. *Bantuan keuangan harus ditargetkan secara lebih efektif bagi negara-negara yang berpenghasilan rendah yang mempunyai manajemen perekonomian yang baik.*

Dalam suatu lingkungan yang mempunyai kebijakan yang baik, bantuan keuangan adalah suatu katalis untuk mempercepat pertumbuhan, mempercepat pencapaian indikator-indikator sosial yang lebih cepat, dan meningkatkan investasi swasta. Namun, dalam suatu lingkungan kebijakan yang buruk, adanya bantuan kurang pengaruh. Pada kenyataannya, negara-negara dengan kebijakan yang baik seharusnya menerima lebih banyak pendanaan daripada negara-negara yang manajemen perekonomiannya lemah. Namun, hingga di awal tahun 1990an, bantuan keuangan telah diberikan dalam jumlah yang sama kepada negara-negara yang mempunyai manajemen baik dan kepada negara-negara yang mempunyai manajemen buruk.

Selain itu, banyak bantuan diberikan kepada negara-negara yang mempunyai penghasilan menengah yang tidak memerlukannya. Tentunya dapat dimungkinkan untuk memberikan bantuan secara simultan secara bagi negara-negara miskin dan bagi negara-negara yang mempunyai manajemen yang lebih baik agar bantuan yang diberikan dapat lebih efektif.

2. *Bantuan yang diberikan berdasarkan kebijakan harus diberikan untuk membimbing reformasi kebijakan di negara-negara yang memang benar-benar melakukan reformasi.*

Pengalaman menunjukkan bahwa pendanaan dari donor dengan persyaratan yang ketat namun tanpa kepemimpinan domestik yang kuat dan dukungan politik yang memadai, pada umumnya telah gagal untuk menghasilkan perubahan yang berkelanjutan. Aliran dana yang terus-menerus diberikan kepada pemerintah yang hanya berbicara di bibir saja untuk melakukan reformasi adalah merupakan merupakan masalah utama. Pembiayaan yang diberikan berdasarkan kebijakan seharusnya diberikan hanya kepada negara-negara yang mempunyai rapor yang sangat baik atau kepada negara-negara yang menunjukkan adanya dasar optimisme (untuk mendukung, misalnya, aksi yang nyata dari usaha-usaha reformasi yang dimulai sendiri atau mendukung suatu pemerintahan yang baru dibentuk berdasarkan platform reformasi). Pemerintahan yang baru dalam situasi pasca konflik seringkali merupakan calon yang baik untuk mendapatkan dukungan. Di negara-negara dengan kebijakan yang buruk dan tidak ada gerakan reformasi yang meyakinkan, bantuan seharusnya berperan secara lebih memadai dan lebih perlahan-lahan dalam menyebarluaskan ide-ide, menularkan pengalaman-pengalaman dari negara-negara lain, melatih pembuat kebijakan dan para pemimpin yang akan datang dan, dan membangkitkan kapasitas untuk mendiskusikan kebijakan dengan masyarakat sipil. Langkah-langkah ini secara relatif tidak memerlukan biaya yang besar dan tidak bertentangan dengan proposal bahwa sebagian besar pendanaan seharusnya diberikan bagi negara-negara yang mempunyai manajemen perekonomian yang baik.

3. *Aktifitas-aktifitas bantuan seharusnya disesuaikan menurut kondisi masing-masing negara dan sektor.*

Pada keadaan dimana kelembagaan dan kebijakan adalah lemah, para donor telah mencoba untuk menemukan sesuatu yang berguna untuk dibiayai. Perawatan kesehatan atau pendidikan dasar merupakan hal yang pantas untuk mendapatkan dana. Namun pada kenyataannya, bantuan adalah “fungible”, sehingga apa yang dilihat bukan merupakan apa yang didapat. Dalam hal-hal dimana proyek-proyek yang serupa telah dilaksanakan (“undertaken”), uang yang didonorkan untuk proyek-proyek dan sektor-sektor tertentu tidak selalu melekat pada proyek-proyek tersebut” - namun hanya memperluas anggaran pemerintah. Dengan demikian pemilihan proyek yang dilakukan secara ketat atau realokasi pendanaan donor bagi aktifitas-aktifitas yang “laudable” tidak dapat menjamin efektifitas bantuan tersebut dalam suatu lingkungan yang terdistorsi. Untuk mengukur pengaruh dari pendanaan yang diberikan, para donor harus melihat alokasinya secara keseluruhan dan, bahkan yang lebih penting adalah, harus dilihat keberhasilannya (“efficacy”) untuk pembelanjaan “sektor umum”.

Alokasi pengeluaran saja tidak menjamin kesuksesan, karena kualitas pembelanjaan sektor umum adalah sama pentingnya dengan kuantitas. Di negara-negara dengan manajemen perekonomian yang baik (baik kebijakan makroekonominya maupun pemberian pelayanan umumnya), lebih banyak bantuan berada dalam bentuk pendukung anggaran, yang akan menyederhanakan administrasi dan mengurangi overhead. Di negara-negara yang pada dasarnya mempunyai kebijakan yang baik tetapi mempunyai kapasitas yang lemah dalam pemberian pelayanan, bantuan proyek seharusnya merupakan katalis untuk meningkatkan keberhasilan dalam pengeluaran bagi sektor umum. Negara-negara yang tidak mempunyai kebijakan yang baik, pelayanan umum yang efisien, atau pengeluaran yang dialokasikan

secara tepat, hanya akan memperoleh untung sedikit dari pendanaan tersebut, dan bantuan yang diberikan seharusnya difokuskan pada peningkatan di ketiga bidang tersebut.

4. *Proyek-proyek pembangunan perlu untuk memfokuskan pada penciptaan dan pengalihan ilmu pengetahuan dan kapasitas.*

Peranan kunci proyek-proyek pembangunan seharusnya adalah mendukung perubahan kelembagaan dan kebijakan yang akan meningkatkan pemberian pelayanan umum. Bahkan ketika bantuan tersebut tidak disertai dengan dana, pengetahuan umum lokal dan kapasitas kelembagaan yang diciptakan oleh katalis dari proyek-proyek bantuan tersebut dapat mendukung perubahan-perubahan kelembagaan dan kebijakan tersebut. Bagi proyek-proyek yang inovatif, tujuan dan evaluasi yang ketat dari hasil-hasil proyek dan penyebaran informasi baru merupakan hal yang penting. Pengetahuan tentang hal-hal yang berguna dalam pemberian pelayanan - dan hal-hal yang tidak berguna- merupakan salah satu hasil penting dalam bantuan pembangunan. Dalam banyak kasus, pendekatan-pendekatan inovatif mengenai pemberian pelayanan akan melibatkan partisipasi yang lebih besar oleh masyarakat lokal dan desentralisasi pengambilan keputusan.

5. *Badan-badan yang menangani bantuan membutuhkan pendekatan alternatif untuk membantu negara-negara yang sangat terdistorsi, karena metoda-metoda tradisional telah gagal dalam menangani hal ini.*

Masyarakat dan pemerintah adalah heterogen, namun dalam lingkungan yang paling sulitpun akan ada tempat-tempat reformasi. Para donor perlu bersabar dan luwes dan mencari peluang untuk membimbing usaha-usaha reformasi ini. Biasanya bantuan yang berupa ide-ide akan lebih berguna daripada bantuan keuangan yang berskala besar. Kemampuan donor untuk bekerja dalam lingkungan ini telah terhalang oleh “budaya (meminta) persetujuan dan “disbursement”” yang tidak menghargai aktifitas-aktifitas yang berskala kecil dan membutuhkan banyak staf. Di masa lalu badan-badan pembangunan tersebut telah seringkali memfokuskan pada berapa banyak uang yang mereka keluarkan dan pada ukuran-ukuran implementasi “sukses” dari proyek-proyek yang mereka biayai. Sebaliknya tidak ada satupun ukuran yang dapat menjelaskan banyak mengenai efektifitas bantuan. Evaluasi bantuan untuk pembangunan harus terfokus lingkungan kebijakan yang baik daripada pada sejauh mana sumber-sumber keuangan telah menyumbang kepada lingkungan tersebut. Selain itu evaluasi tersebut juga harus terfokus pada sejauh mana badan-badan yang menangani bantuan tersebut telah menggunakan sumber-sumber dayanya untuk menstimulasi reformasi kebijakan dan perubahan-perubahan kelembagaan ke arah hasil yang lebih baik. Hal ini bukan merupakan pertanyaan yang mudah untuk dijawab, tetapi peninjauan yang tidak memihak dari badan-badan pembangunan-dengan partisipasi pembuat kebijakan di negara-negara berkembang-dapat membantu menentukan badan-badan mana yang melakukan pekerjaannya dengan baik.

Negara-negara berkembang sebenarnya dapat menentukan nasibnya sendiri. Manajemen perekonomian domestik lebih berarti daripada bantuan keuangan asing. Keterbelakangan pada beberapa negara-negara berkembang lebih disebabkan oleh kesenjangan kebijakan dan kelembagaan daripada disebabkan oleh kesenjangan keuangan. Adanya bantuan, misalnya uang, hanya mempunyai pengaruh yang besar apabila negara-negara tersebut telah membuat kemajuan yang berarti dalam reformasi kebijakan dan kelembagaan. Negara-negara miskin dengan kebijakan yang baik seharusnya memperoleh bantuan daripada negara-negara yang kebijakan-kebijakannya tidak terlalu baik- tetapi pada kenyataannya negara-negara tersebut justru kurang mendapatkan bantuan.

Berdasarkan hal-hal tersebut maka diperlukan adanya suatu penelitian yang independen mengenai badan-badan pembangunan dengan masukan yang cukup dari negara-negara berkembang yang memfokuskan pada dua pertanyaan: Apakah sejumlah besar pendanaan sampai

kepada lingkungan kelembagaan dan kebijakan yang baik? Dan apakah badan-badan tersebut telah memberikan kontribusi kepada reformasi kebijakan dan perubahan kelembagaan? Evaluasi dari hal-hal yang benar digunakan sebagai masukan kembali bagi manajemen dan insentif-insentif badan-badan pembangunan tersebut. Dengan manajemen dan evaluasi yang lebih baik, badan-badan pembangunan seharusnya menjadi:

- Lebih selektif -- menempatkan lebih banyak bantuan keuangan kepada negara-negara yang manajemennya baik.
- Lebih berdasarkan ilmu pengetahuan -- menggunakan sumber-sumber daya untuk mendukung pendekatan-pendekatan baru dalam pemberian pelayanan, memperluas pengetahuan tentang hal-hal yang bisa dilakukan, dan menyebarkan informasi tersebut sebagai suatu bisnis inti.
- Lebih terkoordinir -- badan-badan yang berorientasi hasil seharusnya tidak terlalu khawatir mengenai pencantuman nama badan-badan tersebut pada proyek-proyek tertentu, namun seharusnya mereka lebih mengkhawatirkan bagaimana masyarakat, pemerintah, dan pemberi donor dapat bekerja bersama untuk memperbaiki pelayanan.
- Lebih kritis terhadap diri sendiri -- badan-badan tersebut seharusnya secara terus menerus bertanya kepada diri sendiri: Mengapa kita melakukan yang kita lakukan? Dan apa akibatnya?

Pemahaman yang lebih baik mengenai efektifitas pembangunan dan bantuan dan dengan berakhirnya tekanan-tekanan Perang Dingin memberikan rasa optimis bahwa reformasi badan-badan bantuan akan sukses.

#### **Kotak 1**

##### **Mendefinisikan manajemen yang baik (sound management) : kebijakan dan kelembagaan yang baik**

Manajemen yang baik terdiri dari kelembagaan dan kebijakan-kebijakan yang mengarah pada pembangunan yang cepat dan pengurangan kemiskinan dalam suatu negara tertentu. Negara-negara berkembang mempelajari tentang kebijakan-kebijakan yang baik dan buruk dari pengalamannya sendiri dan pengalaman negara lain. Manajemen yang baik merupakan sesuatu yang sulit tetapi bukan tidak mungkin untuk diukur dengan menggunakan sejumlah indikator-indikator pendekatan (proxy).

Indeks kebijakan ekonomi yang digunakan dalam kotak gambar 1 mengkombinasikan 3 faktor yang diperlihatkan dalam studi-studi empiris yang mempengaruhi pertumbuhan negara-negara berkembang, surplus anggaran, dan keterbukaan perdagangan. Suatu negara yang mempunyai kebijakan yang jelek akan merupakan negara yang mempunyai inflasi tinggi, mengalami ketidakseimbangan fiskal yang besar, dan rezim perdagangan yang tertutup (Nicaragua pada tahun 1980an, misalnya). Contoh dari kebijakan ekonomi yang baik adalah Uganda dalam tahun 1990an.

Ukuran (manajemen yang baik) dilihat dari kualitas internasional melibatkan suatu pengujian dari kekuatan penegakan hukum, kualitas birokrasi publik, dan "pervasiveness" korupsi. Sebagaimana yang ditunjukkan dalam krisis 1997 - 1998, Indonesia adalah suatu negara dengan kualitas kelembagaan yang jelek. Lain halnya dengan Botswana yang merupakan suatu negara dengan lembaga-lembaga yang berkualitas tinggi.

Ketika para donor membuat lebih banyak usaha untuk mendukung manajemen yang baik, mereka nampaknya menginginkan untuk memperluas ukuran di luar ekonomi makro dan feature-feature kelembagaan. Misalnya, usaha-usaha untuk memperbaiki pendidikan dan kesehatan merupakan hal yang penting bagi pembangunan yang sukses. Kontribusi pemerintah dalam bentuk dukungan untuk penelitian pertanian dan perluasan pertanian dan dukungan bagi usaha-usaha solidaritas masyarakat merupakan hal penting dalam sukses Asia Timur. Poin yang umum disini adalah bahwa definisi "manajemen yang baik" timbul dari pengalaman nyata negara-negara berkembang.