

**Transformasi Pelaksanaan *Corporate Social Responsibility* (CSR)
dalam Pengembangan Masyarakat (*Community Development*)**

Riyadi

Dosen pada Fakultas Ilmu Administrasi UB

ABSTRACT

This article discuss about existence of corporate is not coincidence, but it is something “given”, therefore corporate cannot detached in the environment. Company prosperity not ethical if it enjoyed by self, while the citizen has a problem in economic and life. CSR (*Corporate Social Responsibility*) program is not just euphoria for corporate responsibility to citizen, but is needed a big change from “having fun” becomes “mandatory activities” and finally become a requirement of corporation.

A harmony life and responsibility each other between corporate and stakeholder and the environment is a big result from the existence of corporate, because a corporate with a good CSR is sustainable in the end.

A good CD (*Community Development*) need some conditions, like, good framework, government role, involvement of stakeholders, performance assessment and the change and the change of execution pattern from CD to citizen become self-supporting and CSR role be development to importance which enough wide.

Key words: *Corporate Social Responsibility*, *Community Development*

PENDAHULUAN

CSR (*Corporate Social Responsibility*) memang lagi “ngetrend” di Indonesia sejak lima tahun belakangan ini. Para akademisi, para praktisi dan birokrat berbicara tentang CSR dan semuanya baik. Telah tiba saat yang tepat bahwa pemerintah merespon hal ini. Momen seperti ini harus terus dijaga agar pelaksanaan CSR dapat dicapai dengan baik. Dulu perusahaan berlindung dibalik kekuasaan oknum-oknum tertentu saja untuk menghindari dari tuntutan masyarakat. Kita semua menyadari, bahwa selama lebih dari 32 tahun (masa Orde Baru), ekonomi Indonesia dibangun atas dasar *growth theory* yang memberikan peluang tak terbatas pada perusahaan-perusahaan besar untuk melakukan eksploitasi sumber-sumber kekayaan alam. Harapan didapatkannya *Trickledown effect* tidak pernah tercapai dengan baik, sehingga “dual society”, yakni tumbuhnya dua karakter ekonomi yang paradoks di dalam satu area. Di satu sisi ekonomi (*in enclave*) tumbuh secara modern dan sangat pesat, tetapi di sisi masyarakat, ekonomi justru berjalan sangat lambat atau bahkan stagnan.

Gap inilah yang kemudian menyebabkan hubungan perusahaan dengan masyarakat tempatan menjadi tidak harmonis dan diwarnai berbagai konflik serta ketegangan. Berbagai *interest* seperti ganti-rugi atas kerusakan lingkungan, pemekerjaan (*employment*), pembagian keuntungan, dan lain-lain sangat jarang memperoleh solusi yang mendasar dan memuaskan masyarakat. Situasi tersebut diperparah oleh kultur perusahaan yang didominasi cara berpikir dan perilaku ekonomi yang bersifat *profit-oriented* semata. Di masa-masa yang lalu keadaan seperti ini dipandang sebagai tidak ada masalah karena tradisi represif orde baru sangat dominan.

Jika masyarakat setempat merasa dirugikan oleh operasi perusahaan misalnya dan kemudian mereka menuntut sesuatu, melalui oknum-oknum tertentu, perusahaan tidak segan-segan melakukan tindakan represif untuk membungkamnya, ini terbukti dengan kasus “*Marsinah*” yang sampai sekarang belum terungkap.

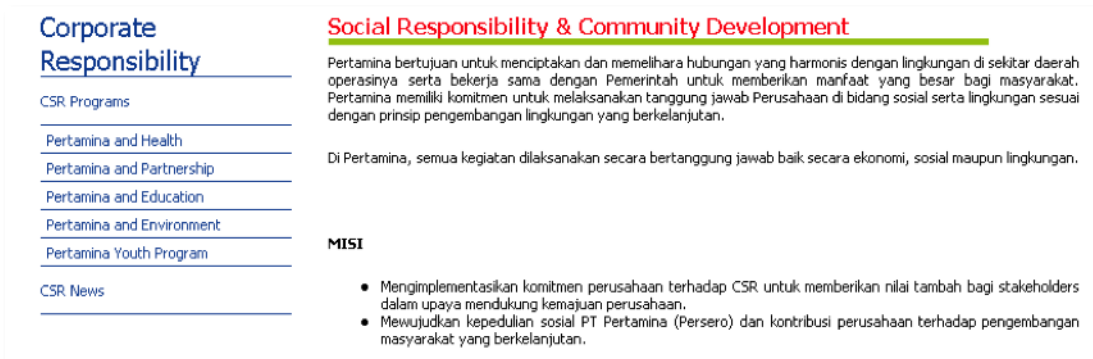
Pada akhir tahun 90-an telah terjadi secara drastis cara pandang tersebut. Masyarakat kini menginginkan suasana keterbukaan, termasuk dalam kaitan dengan pengelolaan berbagai sumberdaya alam dan kegiatan ekonomi pada umumnya. Pola hubungan masyarakat dan perusahaan juga secara total berubah. Masyarakat kini telah semakin *information literate*, sehingga daya kritis dan keberanian mereka untuk mengemukakan aspirasinya secara lebih terbuka semakin meningkat, termasuk tuntutan mereka terhadap perusahaan yang beroperasi di lingkungan mereka. Karena itu, pihak korporasi dituntut untuk menyadari akan “*pembenaran*” pendekatan masa lalu yang represif, dan didorong untuk membangun hubungan yang lebih baik, sehingga terbentuk sebuah kerangka hubungan yang harmonis antara perusahaan atau industri dengan lingkungan strategisnya. Hubungan yang baik tersebut, harus diletakkan pada prinsip-prinsip simbiosismutualistik, saling pengertian dan saling memberi manfaat. Melalui konsep ini, masyarakat diharapkan dapat berperilaku santun dan kooperatif terhadap eksistensi perusahaan, sementara perusahaan tetap dapat beroperasi secara sehat dalam mengejar keuntungan ekonominya sembari tetap meningkatkan tanggung jawab sosial terhadap lingkungannya, tanpa perlu khawatir akan adanya gangguan sosial. Perubahan-perubahan pada tingkat kesadaran masyarakat itulah yang kemudian di Indonesia memunculkan kesadaran baru tentang pentingnya melaksanakan apa yang kita kenal sebagai *Corporate Social Responsibility* (CSR).

Pemahaman itu memberikan garis tuntunan (*guideline*) bahwa korporasi bukan lagi sebagai entitas yang hanya mementingkan dirinya sendiri saja (*selfish*) sehingga teralienasi atau mengasingkan diri dari lingkungan masyarakat di tempat mereka bekerja, melainkan sebuah entitas usaha yang wajib melakukan adaptasi kultural dengan lingkungan sosialnya. Agar pelaksanaan CSR tidak hanya sekedar “*having fun*” para pengusaha, maka perlu peran pemerintah mengawalinya, sehingga transformasi pelaksanaan CSR dapat memenuhi harapan masyarakat dan *stakeholders*.

PELAKSANAAN CSR

CSR telah banyak dilaksanakan pada korporasi besar di Indonesia, hal ini dapat dilihat pada berbagai *event* di tanah air, maupun pada situs yang mereka publikasikan di Internet.

Pertamina, pada <http://www.pertamina.com>, menampilkan kegiatan CSR-nya yang mencakup berbagai bidang kegiatan, sebagaimana ditampilkan pada :



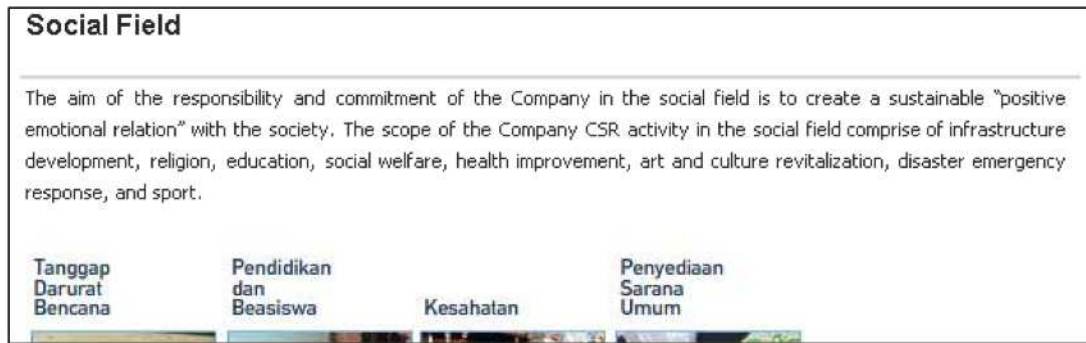
Gambar 1. Ruang Lingkup Kegiatan CSR Pertamina

Bidang-bidang yang telah ditangani yaitu kesehatan, kemitraan, pendidikan, lingkungan hidup dan kepemudaan. Ini sebuah kemajuan yang menggembirakan bagi perusahaan negara. Demikian pula PT Semen Gresik juga telah melaksanakan berbagai kegiatan CSR, hal ini dapat dilihat pada <http://www.pertamina.com>.



Gambar 2. Kegiatan CSR PT Semen Gresik, Tbk

Dengan kebijakan di bidang sosial sebagai berikut sebagaimana tertera pada situs <http://www.semengresik.com/csrKebijakan.aspx>,



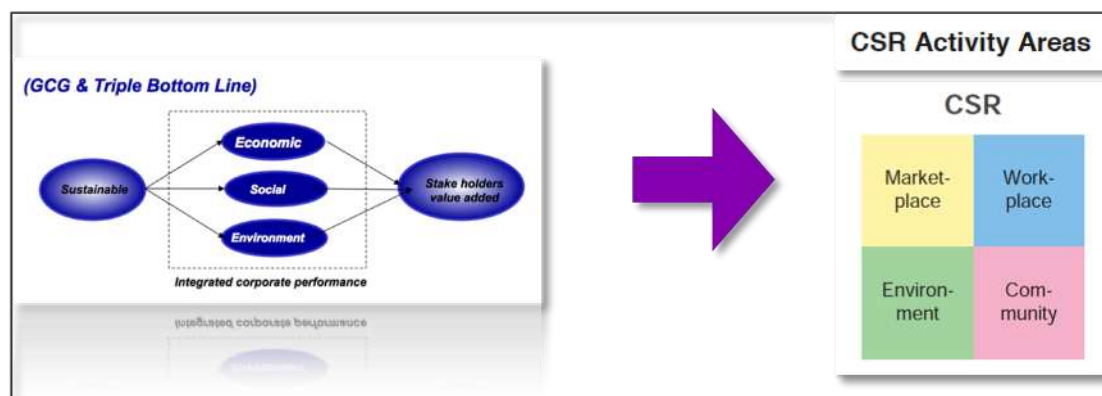
Gambar 3: Kebijakan di Bidang Sosial dalam Website

Selain sudah banyak korporasi secara tersurat mempublikasikan kegiatan CSR lewat Situs Web mereka, masih banyak juga perusahaan yang masih malu-malu mempublikasikan kegiatan CSR mereka. Hal ini dapat dilihat pada <http://www.bentoel.com>, dan <http://www.gudanggaramtbk.com>.

Dari beberapa contoh tersebut setidaknya memberikan gambaran bahwa sudah banyak korporasi yang benar-benar *care* terhadap pelaksanaan CSR mereka, dan masih banyak pula korporasi yang masih belum benar-benar serius menanganinya. Mengingat bahwa CSR dapat diartikan sebagai komitmen perusahaan untuk mempertanggungjawabkan dampak operasinya dalam dimensi sosial, ekonomi, dan lingkungan, serta terus-menerus menjaga agar dampak tersebut menyumbang manfaat kepada masyarakat dan lingkungan hidupnya.

Tanggungjawab perusahaan mencakup empat jenjang yang merupakan satu kesatuan, yaitu; ekonomis, hukum, etis, dan filantropis. Tanggung jawab ekonomis berarti perusahaan perlu menghasilkan laba sebagai fondasi untuk dapat berkembang dan mempertahankan eksistensinya. Namun dalam tujuan mencari laba, sebuah perusahaan juga harus bertanggungjawab secara hukum dengan mentaati ketentuan hukum yang berlaku.

Secara sederhana kegiatan CSR perusahaan mencakup empat area, yang sebenarnya merupakan pengembangan dari *Triple Bottom Line*.



Gambar 4. Triple Bottom Line dan Area Kerja CSR

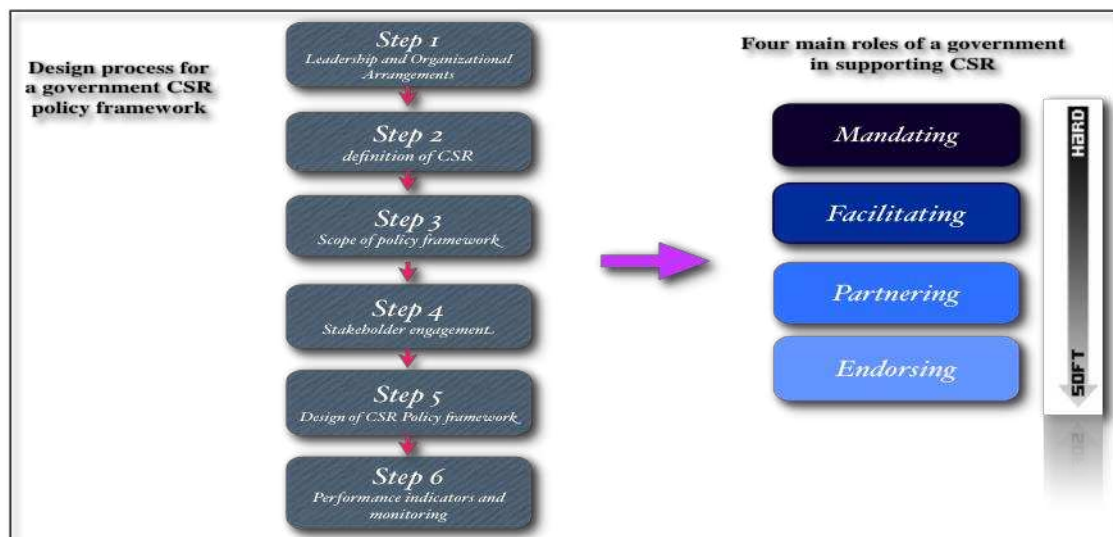
Selain itu bahwa secara etis perusahaan juga bertanggungjawab untuk mengimplementasikan hal-hal yang baik dan benar sesuai dengan nilai-nilai, etika, dan norma-norma kemasyarakatan.

Pelaksanaan CSR dari segi besaran dananya, banyak perusahaan yang sudah memberikannya dalam jumlah yang cukup besar, ada yang sedang tapi juga ada yang hanya sekedar saja. Dari sisi cara penyampaian dan peruntukannya, banyak perusahaan yang sudah *well-planned* dan bahkan sangat *integrated* sedemikian rupa sehingga sangat sistematis dan metodologis. Tetapi juga masih banyak perusahaan yang pengeluaran dana CSR-nya berbasis kepada proposal yang diajukan masyarakat.

PERAN PEMERINTAH PADA CSR

Karena itu, perlu suatu peraturan pemerintah yang mengatur konsep dan jenis CSR dalam rangka *law enforcement* dan kesejahteraan masyarakat lokal. Perusahaan-perusahaan perlu diyakinkan, bahwa ada korelasi positif antara pelaksanaan CSR dengan meningkatnya apresiasi dunia internasional maupun domestik terhadap perusahaan bersangkutan. Karena itu, penerapan CSR tidak seharusnya dianggap sebagai *cost* semata-mata, melainkan juga sebuah investasi jangka panjang bagi perusahaan bersangkutan.

Di sinilah letak pentingnya pengaturan CSR di Indonesia, agar memiliki daya atur, daya ikat, dan daya dorong. CSR yang semula bersifat *voluntary* perlu ditingkatkan menjadi CSR yang lebih bersifat *mandatory*.



Gambar 5. Peran Penting Pemerintah dalam Mendorong Pelaksanaan CSR secara Benar

Peran pemerintah sangat penting, mulai dari pembuatan *framework* CSR, *mandating* sampai dengan *endorsing* pelaksanaan CSR bagi korporasi. Sekali lagi bahwa CSR adalah konsep moral dan etis yang berciri umum, oleh karena itu pada tataran empiris harus diterjemahkan ke dalam program-program kongkrit. Salah satu bentuk aktualisasi CSR adalah Pengembangan Masyarakat atau *Community Development* (CD).

Program-program *Community Development* (CD), dapat dilakukan perusahaan-perusahaan atas dasar sikap dan pandangan yang umumnya telah ada (inheren) dalam CD perlu didorong kegiatan kedermwanaan dari yang bersifat sedekah sosial, ke arah yang bersifat pengembangan atau pemberdayaan, sehingga *sustainability*-nya lebih terpelihara. Kegiatan CD untuk lingkungan industri pada dasarnya dapat dipergunakan sebagai media peningkatan komitmen masyarakat untuk dapat hidup berdampingan secara simbiotik dengan entitas bisnis (perusahaan) beserta operasinya. Kedudukan

“komunitas” (*community*) dalam konsep CD pada lingkungan industrial adalah sebagai bagian dari *stakeholder* yang secara strategis memang diharapkan memberikan dukungannya bagi eksistensi perusahaan.

Konsep dan perspektif *Community Development* (CD) memang begitu luas, karena itu memerlukan pemahaman yang lebih mendalam. Disamping metodologinya harus benar, kaidah-kaidahnya juga harus tepat.

TRANSFORMASI COMMUNITY DEVELOPMENT

Melaksanakan CD hanya dengan mendengar masukan dari masyarakat saja, atau sebaliknya hanya mengandalkan inovasi dari pelaksanaan CD saja, ha ini bisa menjebak masyarakat kepada ketergantungan baru. Akibatnya masyarakat bukannya menjadi mandiri dan dapat mencari alternatif kehidupan untuk menyejahterakan diri, tapi sebaliknya dan mereka menjadi peminta terus-menerus. Akhirnya, pada saat proyek CD selesai, masyarakat tetap tidak mandiri. Lalu, bagaimana konsep CD yang benar bagi sebuah perusahaan?

Rumusan yang berangkat dari tujuan pelaksanaan CD, yang antara lain:

1. Kemandirian masyarakat, baik dalam bidang politik, ekonomi, maupun budaya.
2. Memperkokoh kelembagaan lokal yang mampu memelopori tumbuhnya prakarsa-prakarsa masyarakat lokal.
3. Meningkatnya kemampuan masyarakat dalam menemukan ekonomi alternatif dalam jangka panjang.
4. Meningkatnya kualitas kehidupan masyarakat, baik dalam dimensi sosial, budaya, maupun ekonomi.

Dari rumusan tersebut, maka transformasi pelaksanaan CSR dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 6. Transformasi Pelaksanaan CSR pada CD

Selengkapnya Arthur Dunham, dalam bukunya *Outlook for Community Development Review*, bahwa mengikuti garis kualitas masyarakat, atau sesuai dengan kondisi obyektif masyarakat yang hendak kita bangun setidaknya ada 3 klasifikasi *Community Development* (CD), yaitu: *Development for Community*, *Development with Community*, dan *Development of Community*.

1. *Development for Community*, adalah pendekatan yang menempatkan, masyarakat pada posisi sebagai objek pembangunan. Karena itu, inisiatif, perencanaan, dan pelaksanaan kegiatan dilakukan oleh aktor dari luar. Pendekatan seperti ini relevan dilakukan pada masyarakat yang kesadaran dan budayanya terdominasi. Namun berbagai temuan lapangan memperlihatkan bahwa *Development for Community* akan sangat mudah menimbulkan ketergantungan masyarakat terhadap pihak luar.
2. *Development with Community*, adalah pendekatan yang dilakukan dalam bentuk kolaborasi antara aktor luar dan masyarakat setempat. Keputusan yang diambil merupakan keputusan bersama, dan sumber daya yang dipakai berasal dari kedua belah pihak. Bentuk CD ini adalah yang paling populer dan banyak diaplikasikan

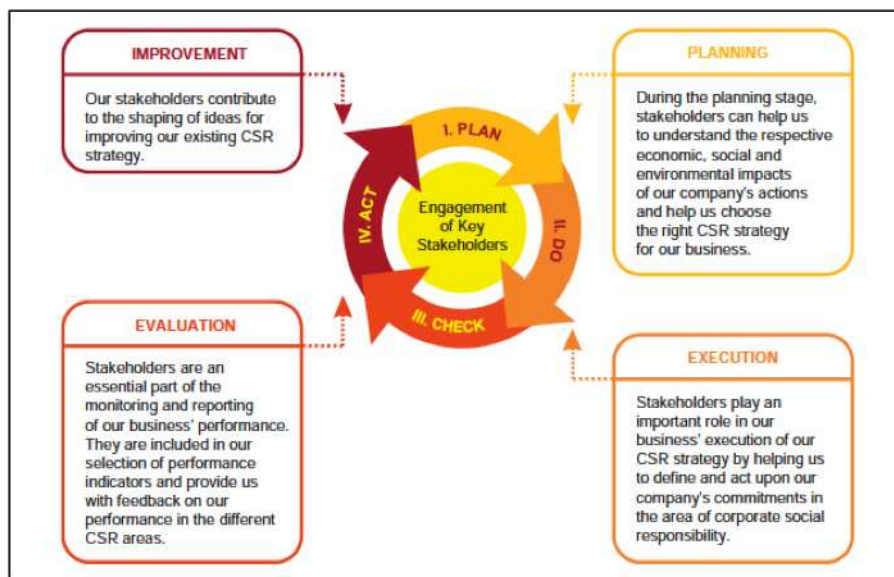
oleh berbagai pihak. Dasar pemikiran bentuk CD ini adalah, perlunya sinergi dari potensi yang dimiliki oleh masyarakat lokal dengan yang dikuasai oleh aktor luar. Keterlibatan masyarakat dalam upaya pembangunan juga diharapkan dapat mengembangkan rasa memiliki terhadap inisiatif pembangunan yang ada sekaligus membuat proyek pembangunan menjadi lebih efisien.

3. *Development of Community*, adalah pendekatan yang menempatkan masyarakat sendiri sebagai agen pembangunan, sehingga inisiatif, perencanaan, dan pelaksanaan dilakukan sendiri oleh masyarakat. Masyarakat menjadi pemilik dari proses pembangunan. Peran aktor dari luar dalam kondisi ini lebih sebagai sistem pendukung bagi proses pembangunan.

Ketiga pendekatan CD tersebut pada dasarnya memiliki tujuan yang sama, yaitu memperbaiki kualitas kehidupan masyarakat lokal. Perbedaan yang ada lebih berada pada sarana (*means*) yang dipakai. Efektifitas sarana ini sangat ditentukan oleh konteks dan karakteristik masyarakat yang dihadapi.

Pada masyarakat tertentu mungkin pendekatan *Development for Community* lebih sesuai, sementara pada masyarakat yang lain *Development with Community* justru yang dibutuhkan. Di sinilah letak peran korporasi sangat penting sebagai agen perubahan masyarakat, dalam menentukan program-program CD-nya masing-masing, sesuai dengan kebutuhan masyarakatnya.

Di pihak lain agar pelaksanaan CD/CSR dapat mengakomodasi kepentingan *stakeholder* maka perlu diidentifikasi kapan masyarakat dilibatkan dalam penyelenggaraan CSR, Magdaléna Steinerová dkk menggambarkan sebagai berikut:



Gambar 7. Stakeholders Engagement

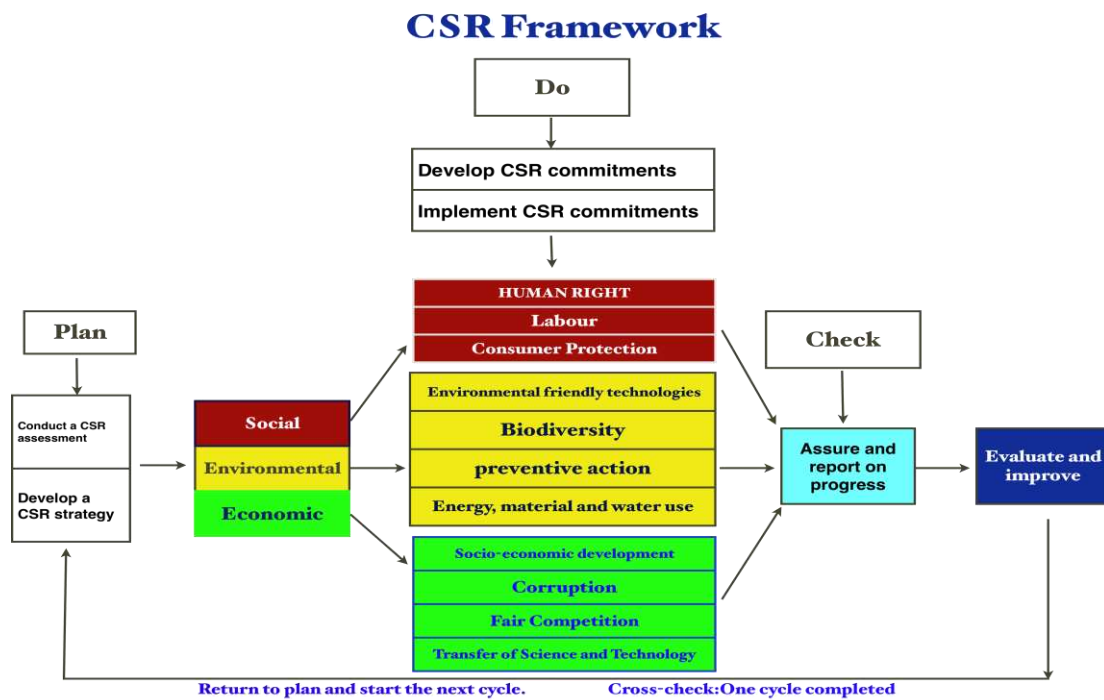
Pada gambar 6 tercantum secara jelas, keterlibatan *Stakeholder* mulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan perbaikan CSR. Dengan demikian maka ada komunikasi dan *sharing* sumber daya dalam pelaksanaan CSR secara baik, dengan harapan bahwa tujuan CSR tercapai dengan baik.

MODEL KERANGKA KERJA

Pada hakekatnya program CSR melewati siklus hidup program, hal ini karena kegiatan CSR dapat dilaksanakan setiap tahun. Lebih baik jika siklus kerja tahunan itu dibuatkan kerangka kerja jangka menengah misalnya saja 5 tahunan. Kemudian dari kerangka kerja 5 tahunan itu diterjemahkan menjadi kerangka kerja tahunan, terus

menerus melalui siklus hidup program.

Frame works penanganan CSR bagi korporasi yang dimaksud dapat dimodelkan seperti dalam Gambar 7.



Bagan 1: *Frame Works* Penanganan CSR

Pada model Gambar 7 menunjukkan bahwa kegiatan CSR dimulai dari perencanaan, yang mencakup *assessment* CSR sebelumnya dan pengembangan strategi CSR yang mencakup bidang sosial, lingkungan, dan ekonomi. Pelaksanaan pada model Gambar 7 dicontohkan, di sana tiga bidang tersebut di *breakdown* menjadi kegiatan secara lebih detail.

Setelah pelaksanaan dilakukan pengecekan dan pelaporan adanya kekurangan dan keberhasilan dari program yang bersangkutan. Kemudian dilanjutkan kegiatan evaluasi dan perbaikan, dan kembali pada siklus tahun berikutnya.

PENGUKURAN KINERJA CSR

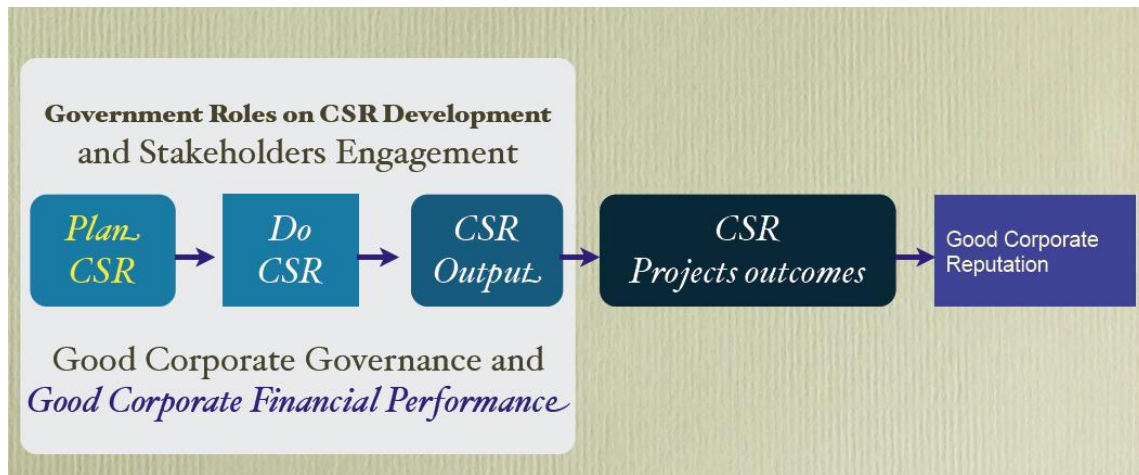
Secara konsep, pengukuran kinerja CSR dapat ditelusuri atas 3 *Areas Indicators*, yaitu:

Tabel 1. Indikator Kinerja CSR

No	Area	Indikator
1	Marketplace	<ul style="list-style-type: none">• Jumlah keterlambatan pembayaran transaksi• Pengaduan pelanggan atas produk dan pelayanan• Survey kepuasan pelanggan• Indek loyalitas pelanggan• Komplain terhadap iklan perusahaan
2	Workplace	<ul style="list-style-type: none">• Pengkotakan karyawan• Jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dan pendidikan• Jumlah fleksibilitas <i>rolling</i> karyawan• Besaran gaji karyawan dibandingkan dengan honor standar lokal• Jumlah keluhan karyawan• Ketidakhadiran karyawan• Angka keluar masuk karyawan• <i>Results of employee satisfaction survey</i>
3	Community	<ul style="list-style-type: none">• Total anggaran donasi untuk CSR• Perbandingan besaran keuntungan kotor dengan jumlah donasi• <i>Volume of non-monetary donations</i>• Jumlah jam kerja relawan CSR• Reaksi positif/negatif dari media• Hasil survei terhadap <i>corporate image</i>
4	Environment	<ul style="list-style-type: none">• Dampak lingkungan atas produk dan jasa perusahaan• Total konsumsi energi dan air• Jumlah limbah yang dihasilkan perusahaan• Persentase daur ulang dari limbah• Reaksi positif/negatif dari media atas dampak lingkungan yang ditimbulkan oleh perusahaan• Jumlah keluhan terkait dengan polusi udara, tanah, dan air.

Pada tiga area sebagaimana tercantum pada Tabel 1 dicontohkan bahwa pada masing-masing area sudah ada indikator. Dengan indikator-indikator pengukuran tersebut maka pihak korporasi dapat melihat *output* dan *outcome* dari kegiatan CD/CSR pada masing-masing lingkungannya.

Secara substansial hubungan antara CSR, keterlibatan *Stakeholders*, *output* dan *outcome* dapat dilihat pada Gambar 8.



Gambar 8. CSR, Output, dan Oucomes

Dari Gambar 8 dapat diketahui bahwa kinerja keuangan yang baik, pengelolaan yang baik, peran pemerintah dan keterlibatan *stakeholder* berpengaruh pada *output* CSR dan *Outcome*-nya serta berimbas pada reputasi yang baik bagi korporasi yang bersangkutan.

SIMPULAN

Dari kajian transformasi pelaksanaan CSR dalam CD dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan CSR di Indonesia nampak masih sangat beragam, mulai dari yang sekedar “*having fun*” sampai yang benar-benar serius. Di sini peran pemerintah sangatlah urgen dalam mengawal pelaksanaan CSR dan CD sehingga dapat dicapai program yang berkesinambungan dan terprogram dengan baik.

Perubahan pelaksanaan CD perlu terus dilakukan agar masyarakat tidak jadi manja dan bergantung pada keberadaan CSR. Oleh karena itu capaian tertinggi dari CD yaitu *Development of Community* benar benar dapat tercapai.

Keberadaan *framework* bagi CSR juga sangat penting agar pelaksanaannya dapat terus berlangsung, terprogram, terencana, dilaporkan dan terevaluasi serta terus menerus diperbaiki, sehingga dari tahun-ke tahun pelaksanaan CSR semakin baik.

Penggunaan alat ukur baik kinerja CSR juga merupakan hal yang penting. Dengan pengukuran yang tepat maka tingkat capaian dan kinerja CSR dapat diketahui dengan baik. Indikator-indikator ini merupakan piranti yang penting untuk berbagai macam kegiatan, misalkan untuk pelaporan, cek dan koreksi dari pelaksanaan CSR.

DAFTAR RUJUKAN

- Jayaraman, N. (2002). *Coca Cola Parches Agricultural Land in India*, Retrieved n August 10, 2004 from <http://www.globalpolicy.org/globaliz/special/2002/0528india.htm>.
- Krishnan, S. (2001). *Corporate Social Responsibility: How and Why in India*, Retrieved on August 14, 2004 from http://www.coolavenues.com/know/gm/corporate_citizenship.php3.
- Srivastava, A. (2004). *Coke with yet Another New twist: Toxic Cola*, Retrieved on August 10, 2004 from <http://www.indiaresource.org/campaigns/coke/2004/coketwist.html>
- Iype, G. (2003). 'Sludge at coke factory is deadly', Retrieved on August 10, 2004, from <http://www.rediff.com/money/2003/aug/05spec2.htm>
- Atlanta IMC. (2003). *International Boycott of Coke launched*, Retrieved on August 14, 2004 from <http://indypgh.org/news/2003/08/7796.php>
- Raynard ,P., & Forstater, M. (2002), *Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries*, United Nations Industrial Development Organization, Retrieved on August 11, 2004 from www.unido.org/userfiles/BethkeK/csr.pdf
- Edenkamp, P (2002). Insights into How Consumers are Thinking, How They are Acting and Why, *Brandweek*, Vol. 43, Issue 36, pp 16 -20.
- Gray, R. (2001). *Social and Environmental Responsibility, Sustainability and Accountability, Can the Corporate Sector Deliver?* Glasgow, Centre for Social and Environmental Accounting Research, University of Glasgow, Retrieved on August 14, 2004 from www.agenda-scotland.org/documents/Can%20business%20deliver%20Gray.pdf
- Warhust, A. (2001). "Corporate Citizenship and Corporate Social Investment: Drivers of Tri-Sector Partnerships", *Journal of Corporate Citizenship*, Spring, pp 57-73.
- Definition of Emerging Economies, Global Economic Prospects and the Developing Countries*, World Bank, (2002), Retrieved on August 13, 2004 from www.sustainability.com/developing-value/definition-emerging.asp.
- Kemp, M. (2001). *Corporate Social Responsibility in Indonesia: Quixotic Dream or Confident Expectation?* Technology, Business & Society, Programme Paper No. 6, Retrieved on August 16, 2004 from www.unrisd.org/unrisd/website/document.nsf
- Moon, J. (2002). 'Corporate Social Responsibility: An Overview' in *International Directory of Corporate Philanthropy*, London, Europa Publications.
- Mohan, A. (2001). 'Corporate Citizenship: Perspectives from India', *Journal of Corporate Citizenship*, Spring, pp 107-117.

EU Green Paper (2001), *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Brussels, Commission of the European Communities, Retrieved on August 27, 2004 from www.btplc.com/Societyandenvironment/Reports/GreenpaperonCSR.pdf

Chambers, E., Chapple, W., Moon, J. & Sullivan, M. (n.d). *CSR in Asia: A seven Country Study of CSR Website Reporting*, retrieved on August 15, 2004 from www.nottingham.ac.uk/business/ICCSR/09-2003.PDF.

Dawar, N. & Chattopadhyay, A. (2000). *Rethinking Marketing Programs for Emerging Markets*, Davidson Institute Working Paper Series, Retrieved on September 2, 2004 from <http://eres.bus.umich.edu/docs/workpap-dav/wp320.pdf>

Benjamin, D., Brandt, L., Glewwe, P., & Guo, L. (2000). *Markets, Human Capital and Inequality: Evidence from Rural China*, No. 298, Davidson Institute Working Paper Series, Retrieved on September 2, 2004 from <http://eres.bus.umich.edu/docs/workpap-dav/wp298.pdf>

Bhattacharyya, S.K., & Rahman, Z. (2003). Why Large Local Conglomerates May not Work in Emerging Markets, *European Business Review*, Vol. 15, No. 2, pp. 105-115.

Corporate Social Responsibility in India, Policy and Practices of Dutch Companies, CREM-report nr. 03.650, Amsterdam, The Netherlands, February 2004, Retrieved on September 2, 2004 from http://www.indianet.nl/CSRIndia_CREMfinal.pdf

Global Economic Prospects and the Developing Countries, World Bank, 2002.) No. 09-2003 ICCSR Research Paper Series - ISSN 1479-5124

Robbins, N. (2000). *Position Paper on Emerging Markets and Human Rights, Henderson Global Investors*, Retrieved on September 12, 2004 from www.ampcapital.com.au/_PDF/adviser/sri/papers/Emerging_Markets.pdf

Batra, R. (1999). "Marketing Issues and Challenges in Transitional Economies," in *Marketing Issues in Transitional Economies*, Rajeev Batra, ed, Kluwer Academic Publishers, Boston: MA, 3-35.

Prahalad, C. K. & Kenneth, L. (1998), "The End of Corporate Imperialism," *Harvard Business Review*, July-Aug, pp. 68-79.

<http://www.pertamina.com>

<http://www.semengresik.com/csrKebijakan.aspx>

<http://www.gudangaramtbk.com>