

IMPLEMENTASI CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY SEBAGAI KEUNGGULAN KOMPETITIF PERUSAHAAN

Arief Rahman

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

Abstract

This article presents the re-emergence of Corporate Social Responsibility (CSR) concept which nowadays become a positive trend in business world to use it as a source of sustainable competitive advantage. The concept has been re-emerging because of factors of globalisation, technology and media revolution, and terrorist attacks. This article also presents some parties which have capability to endorse business to implement CSR, such as government, community as well as business organizations, corporation itself and society. And in order to bring unimpair description, this article describes the implementation of CSR as corporate strategic competitive advantage in Vodafone and Thiess.

Keywords: *corporate social responsibility, triple bottom line, competitive advantage, sustainable development, strategic management*

PENDAHULUAN

Walaupun ide *Corporate Social Responsibility* (CSR) atau yang juga dikenal sebagai *triple bottom line* bukan ide baru dan telah ada sejak abad ke-19, namun CSR menjadi tema yang kembali menghangat dewasa ini. CSR menjadi tema sentral organisasi-organisasi internasional. CSR, yang didefinisikan oleh EU sebagai konsep dimana perusahaan mengintegrasikan perhatian sosial dan lingkungan ke dalam operasi bisnis dan dalam interaksi mereka dengan stakeholders dengan secara sukarela (<http://europa.eu.int>, 2001) menjadi perhatian penting *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) (www.wbcsd.ch, 2000, 2002), *World Economic Forum* (WEF) (www.weforum.org, 2003a dan 2003b), *Institute for Global Ethics* (www.globalethics.org, 2002) serta *World Bank Institute* (www.worldbank.org/wbi, 2002) dan *Global Reporting Initiative* (GRI) (www.globalreporting.org, 2002) yang mengeluarkan acuan penerapan CSR. Di

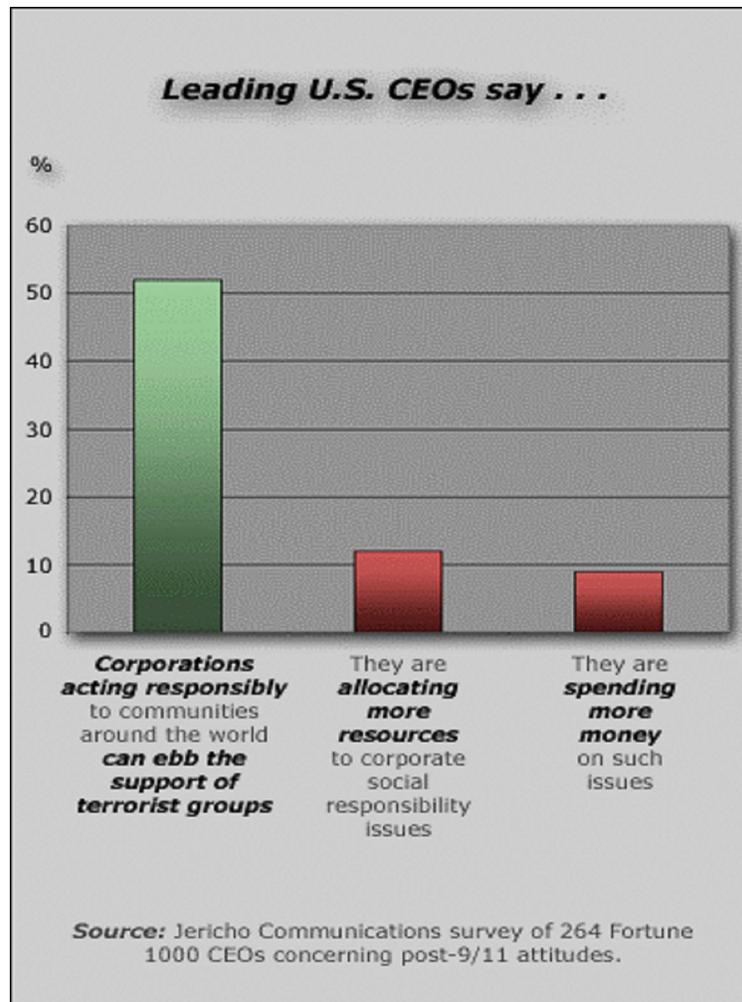
tingkat pemerintah, beberapa pemerintahan juga mengeluarkan dokumen mengenai CSR, yaitu *Commission of the European Communities* pada bulan Juli 2002 untuk mendorong penerapan CSR oleh perusahaan-perusahaan Eropa, Pemerintah Inggris melalui *Kementerian Perdagangan dan Industri* (www.dti.gov.uk, 2002), Prancis yang mewajibkan laporan CSR oleh perusahaan-perusahaan Prancis (Cheney, 2004) dan juga pemerintah Amerika Serikat (*United States Sentencing Commission*) pada tanggal 30 April 2004 telah mengamandemen peraturan (Section 994(p) of title 28, USC) untuk lebih mempertegas kriteria pelaporan oleh perusahaan (Verschoor, 2004 dan Davis & Humes, 2004). Kecenderungan di atas dengan jelas memperlihatkan bahwa dewasa ini CSR kembali menjadi tema sentral dalam dunia bisnis.

Seperti diidentifikasi oleh Smith (2003) dan juga Rayner (2003), CSR kembali menemukan urgensinya karena setidaknya ada 3 faktor. Faktor *pertama* adalah

faktor globalisasi di mana pada era globalisasi ini, bisnis menjadi semakin kuat dan merambah ke segala bentuk aktivitas manusia. Kekuatan bisnis ini menjadikan ekspektasi masyarakat kepada dunia bisnis semakin besar. Berbagai masalah yang tadinya menjadi porsi pemerintah, dewasa ini meminta kontribusi sektor swasta untuk ikut menyelesaikannya.

Faktor kedua adalah karena terjadinya revolusi teknologi dan media. Perkembangan tersebut pada gilirannya mempercepat penyebaran berita dan dunia bisnis merasa diawasi terus oleh media global. Begitu ada berita menarik (entah itu positif maupun negatif), maka akan segera cepat menyebar dan menimbulkan opini dan reaksi masyarakat.

Gambar 1. Hasil Survei 1000 CEO di AS



Faktor ketiga adalah adanya serangan teroris sejak 11 September 2001 atas menara kembar WTC. Survei yang dilakukan oleh Jericho Communications atas 1000 CEO pada tahun 2002 juga menunjukkan hal itu (www.jerichopr.com, 2002). Tigapuluh enam persen responden menyatakan bahwa perusahaan mereka memberi perhatian lebih terhadap isu CSR sejak kejadian 9/11, dan 52% menyatakan bahwa perusahaan sudah seharusnya melakukan tindakan yang bertanggungjawab terhadap masyarakat dalam rangka untuk melawan terorisme. Terhadap isu pemanasan global, 72% responden mengatakan bahwa bisnis mempunyai pengaruh (*major impact* maupun *minor impact*) terhadap pemanasan global. Namun sayangnya dari survei yang sama, hanya 12% dari responden yang menyatakan akan mengalokasikan sumberdayanya untuk isu-isu CSR dan hanya 9% yang akan membelanjakan uangnya untuk CSR (Gambar 1 menunjukkan sebagian hasil survei oleh Jericho Communication tersebut). Oleh karena itu survei tersebut menunjukkan adanya kontradiksi antara kesadaran peran penting dunia bisnis dalam ikut memerangi terorisme dengan kemauan untuk mengalokasikan sumber dananya. Berangkat dari hal tersebut, maka sangat menarik untuk mencermati pihak-pihak yang berpotensi memberi tekanan pada perusahaan agar memberi perhatian lebih pada implementasi CSR.

TEKANAN UNTUK MEMBERI PERHATIAN LEBIH PADA CSR

Pada dasarnya tekanan pada perusahaan untuk mengimplementasikan CSR dapat berasal dari pihak eksternal, yaitu pemerintah, organisasi yang *concern* terhadap CSR dan masyarakat, dan juga dari pihak internal, yaitu dari struktur perusahaan sendiri (WBI, 2002) (lihat Gambar 2).

Seperti yang dilakukan oleh beberapa pemerintah negara maju, pemerintah mempunyai kuasa untuk membuat peraturan

untuk mendorong dan mewajibkan perusahaan untuk menerapkan CSR. Pemerintah dapat menetapkan insentif terhadap perusahaan yang menerapkan CSR dalam bentuk insentif pajak ataupun bentuk-bentuk insentif lainnya dan sebaliknya memberi sanksi pada perusahaan yang mengabaikannya.

Dewasa ini, banyak sekali organisasi yang *concern* terhadap implementasi CSR, baik itu organisasi bisnis seperti WBCSD, BSR (*Business for Social Responsibility*), BITC (*Business In The Community*) dan IBLF (*International Business Leader Forum*), organisasi swadaya masyarakat (NGO) seperti organisasi lingkungan hidup, organisasi kemanusiaan dan organisasi sosial, maupun organisasi multinasional seperti EU (*European Union*) dan Worldbank. Bentuk perhatian organisasi-organisasi tersebut mulai dari mendorong implementasi CSR, melakukan pendidikan kepada masyarakat dan perusahaan, sampai dengan menerbitkan pedoman implementasi CSR. Bahkan banyak di antara organisasi tersebut yang melakukan pendampingan untuk masyarakat, terutama masyarakat marjinal, dan mewakili mereka dalam melakukan negosiasi dan tuntutan-tuntutan kepada perusahaan.

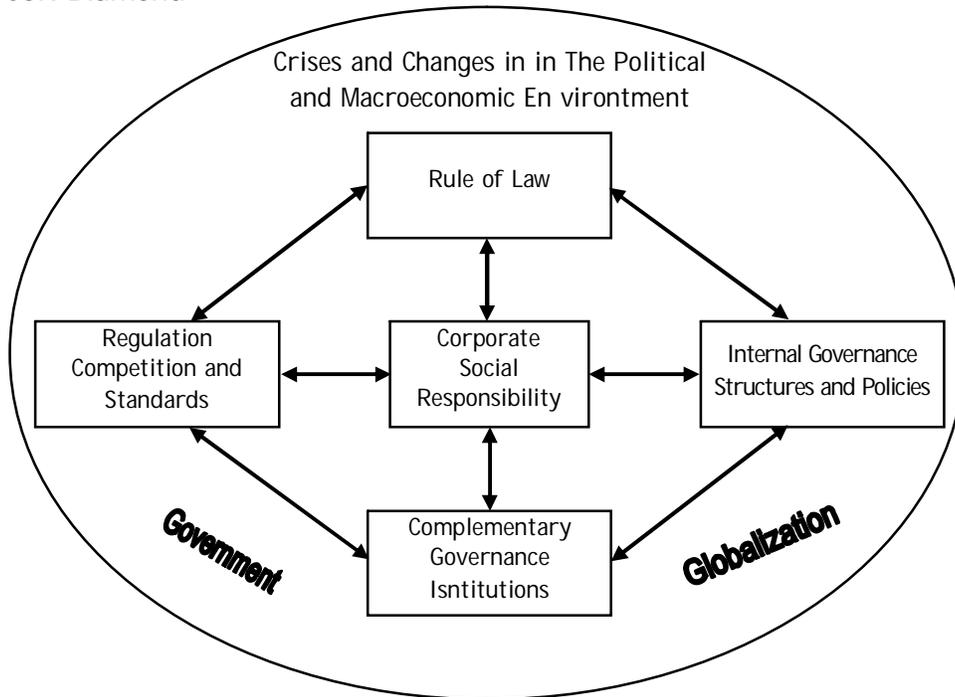
Masyarakat juga dapat memberi tekanan langsung kepada perusahaan dan juga lewat pemerintah, agar perusahaan menerapkan CSR. Sebagai konsumen, masyarakat jelas mempunyai kekuatan mutlak untuk menentukan produk yang akan digunakan. Masyarakat yang memiliki kesadaran tinggi bahwa perusahaan juga harus memberikan kontribusinya dalam pemeliharaan lingkungan hidup, peningkatan taraf ekonomi sosial masyarakat dan penyelesaian masalah sosial akan memasukkan pertimbangan implementasi CSR ketika memilih produk atau jasa. Artinya, konsumen akan lebih memilih produk atau jasa dari perusahaan yang memiliki kepedulian sosial dibanding dengan yang tidak. Kasus yang menimpa per-

sahaan sepatu Nike, yang menderita akibat boikot konsumen di beberapa negara karena adanya eksploitasi tenaga kerja di Indonesia dan di beberapa negara Asia Tenggara lainnya sehingga mengakibatkan Nike mengalami krisis reputasi. Pada tahun 1999 juga

telah diadakan survei terhadap 25.000 konsumen di 23 negara. Hasilnya menunjukkan bahwa 40% responden menyatakan akan mempertimbangkan tindakan sanksi terhadap perusahaan yang bertindak tidak bertanggung jawab (www.mori.com, 1999).

Gambar 2. CSR Diamond

CSR Diamond



Source: Djordjila Petkoski, World Bank Institute

Schyndel (2004) juga mencatat adanya gerakan “*socially responsible investors*” terutama di AS, yaitu masyarakat investor yang memasukkan faktor kepedulian sosial dan kepedulian lingkungan perusahaan dalam pertimbangan ketika akan berinvestasi. Di antara mereka ada yang fokus pada pertimbangan lingkungan, sehingga mereka menolak berinvestasi pada perusahaan-perusahaan yang mempunyai catatan pengelolaan lingkungan yang buruk. Bahkan Pax World Growth Fund, sebuah perusahaan investasi, mengevaluasi perusahaan-perusahaan tidak hanya berdasar pada kinerja finansial, namun juga catatan kontribusi sosial dan lingkungannya. Schyndel sendiri adalah *managing director* dari sebuah perusahaan investasi yang juga mengklaim “*socially responsible*”. Dan dari data-data yang disajikan, Schyndel sampai pada kesimpulan bahwa “*socially responsible investing is a growth industry*” (hal. 37).

Terakhir, implementasi CSR juga bisa berangkat dari keinginan dari dalam perusahaan sendiri. Mengenai hal ini, Smith (2003, hal. 57-8) mengklasifikasikan motif perusahaan untuk menerapkan CSR ini ke dalam 2 kategori, yaitu motif normatif (*normative case*) dan motif bisnis (*business case*). Motif normatif merujuk pada keyakinan perusahaan tersebut bahwa CSR adalah memang suatu hal yang sudah seharusnya dilakukan dan itu adalah tindakan yang benar atau “*it is the right thing to do*”. Latar belakang motif ini adalah teori kontrak sosial, yaitu teori yang menyatakan bahwa perusahaan hanya akan tetap eksis karena kerjasama dan komitmen masyarakat atau *society*. Dengan kata lain, terdapat hubungan timbal balik antara perusahaan dan masyarakat, terutama masyarakat sekitarnya (lebih jauh mengenai teori kontrak sosial, lihat misalnya Binmore, 2004)). Sedangkan motif bisnis tidak jauh dari tujuan perusahaan yang klasik yaitu profit. Artinya, tindakan perusahaan menerapkan CSR adalah

untuk menjaga reputasi perusahaan, sehingga pada gilirannya akan berdampak secara finansial. Namun Smith mengakui bahwa pada kenyataannya kedua motif ini sulit dibedakan dan seringkali motif bisnis lebih menonjol daripada motif normatif.

MENJADIKAN CSR SEBAGAI KEUNGGULAN KOMPETITIF PERUSAHAAN

Menurut Grant (2002, hal. 227), keunggulan kompetitif adalah kemampuan perusahaan untuk mengungguli kompetitornya pada tujuan kinerja perusahaan yang utama. Walaupun tujuan kinerja perusahaan pada umumnya adalah profitabilitas, namun bukan berarti profitabilitas ini adalah segalanya. Artinya, sebuah perusahaan bisa saja menjaga tingkat profitabilitas pada level yang sekarang sudah dicapai (bukan level maksimal), untuk kepentingan kepuasan pelanggan, kesejahteraan pekerja, dan lain-lain.

Keunggulan kompetitif tidak hanya berasal dari lingkungan eksternal, seperti perubahan permintaan konsumen, perubahan harga atau perubahan teknologi, namun juga bisa berasal dari struktur internal, yaitu dengan kreativitas dan inovasi. Lebih lanjut, Grant (hal. 247) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif bisa bersumber dari keunggulan biaya (*cost advantage*), yaitu menekan biaya untuk mendapatkan harga lebih rendah untuk produk yang sama, dan keunggulan karena perbedaan (*differentiation advantage*) atau keunggulan karena keunikan produk. Dari kedua sumber keunggulan kompetitif tersebut, jelas yang terakhir akan lebih *sustainable* dan salah satu sumber keunikan adalah reputasi dan integritas produk atau produsen.

Membangun reputasi dan integritas tentu bukan pekerjaan yang mudah dan murah. Namun seperti disebutkan dalam Price-waterhouse Coopers’ *white paper* (Sonnenstein and Blaser, 2004 dan Perera, 2004)

yang merupakan laporan riset, di mana hasilnya menunjukkan bahwa tata kelola (*governance*) yang baik, yang merujuk pada komitmen pada lingkungan bisnis yang etis, akan membawa perusahaan menuju kinerja yang baik. Lebih jauh, dokumen tersebut menekankan pentingnya perusahaan untuk memperhatikan integritas bisnis, nilai-nilai (*values*) dan etika serta mengintegrasikannya ke seluruh sendi perusahaan.

Sebuah studi yang hasilnya dikutip oleh Raiborn et.al. (2003) juga menunjukkan bahwa 4 dari 5 orang Amerika Serikat mempertimbangkan faktor reputasi ketika membeli suatu produk. Studi yang sama menyatakan bahwa 70% investor mempertimbangkan faktor reputasi juga ketika melakukan investasi, bahkan walaupun itu berarti mengakibatkan berkurangnya *financial return*. Perusahaan-perusahaan multinasional terkenal seperti IBM, FedEx, General Electric dan Microsoft adalah perusahaan-perusahaan yang menjadi target kelompok investor yang peduli sosial (*socially responsible investors group*) untuk mengimplementasikan CSR dan juga mempublikasikan laporan CSR setiap tahunnya bersama dengan laporan keuangan (Davis & Humes, 2004).

Survei yang juga dilakukan PwC pada tahun 2003 dengan melibatkan 1000 CEO di 20 negara untuk diranking perusahaan dan CEO paling dihormati menunjukkan indikasi yang sama (McGeer, 2004). Perusahaan-perusahaan dan CEO yang terhormat adalah mereka yang mengedepankan integritas dan memperhatikan reputasi. Selanjutnya, para CEO juga meyakini bahwa CSR adalah cara untuk mengelola resiko reputasi (*reputation risk*).

Dengan demikian maka jelas bahwa implementasi CSR dewasa ini tidak hanya semakin diperhatikan oleh perusahaan. Lebih jauh, bahkan banyak perusahaan yang menjadikannya sebagai pembeda dengan kompetitornya atau dengan kata lain

menjadikan CSR ini sebagai strategi memperoleh keunggulan kompetitif. Salah satu perusahaan yang telah mengimplementasikannya, Starbucks, juga mengakui bahwa mereka melakukannya “*to distinguish a company from its industry peers*” (www.starbucks.com, 2003). Walaupun pada awalnya CSR adalah sebagai *niche*, namun dalam perjalanannya akan sangat terkait dengan strategi perusahaan (Cheney, 2004). Untuk mengintegrasikan CSR ke dalam strategi perusahaan, menurut *World Bank Institute*, tidak hanya diperlukan ikhtiar internal, yaitu mulai dari pembentukan komitmen sampai dengan penerapan dan membuat laporan CSR, namun juga memerlukan konsultasi dan dialog dengan para *stakeholders* termasuk pemerintah dan masyarakat (www.worldbank.org/wbi, 2002).

Sebagai strategi untuk memperoleh keunggulan kompetitif, harus digaribawahi bahwa implementasi CSR bukanlah sekedar sebuah “*checkbook philanthropy*”. Istilah “*checkbook philanthropy*” seperti yang dikemukakan oleh Raiborn et.al. (2003) merujuk pada kegiatan atau tindakan menyumbang dana secara spontan, reaktif dan tidak terencana (hal. 47-8). Lebih daripada itu, implementasi CSR harus masuk ke dalam strategi perusahaan dan bersifat berkelanjutan karena adanya komitmen perusahaan.

PERUSAHAAN-PERUSAHAAN YANG MENJADIKAN CSR SEBAGAI KEUNGGULAN KOMPETITIF

Walaupun ada banyak perusahaan yang telah menerapkan CSR dan menggunakannya sebagai keunggulan kompetitif, namun dalam artikel ini hanya akan dibahas dua perusahaan, yaitu Thiess dan Vodafone.

Thiess (Thiess, 2003)

Thiess adalah sebuah grup perusahaan multinasional yang bergerak dalam bidang teknik (bangunan, sipil, pertambangan dan *process engineering*, termasuk gas

dan minyak) dan jasa (mulai dari jasa pengolahan limbah sampai dengan jasa keuangan) yang berbasis di Australia. Thiess mengeluarkan laporan implementasi CSR setiap tahunnya di samping laporan keuangan semenjak tahun fiskal 2002/2003. Namun pada tahun fiskal 2001/2002, Thiess juga telah mengeluarkan *Health, Safety, Environment and Community Report*.

Perusahaan ini mengakui bahwa mereka mempunyai tanggung jawab yang luas, terutama kepada pegawai mereka, masyarakat lokal dan juga generasi mendatang (hal.2). Laporan implementasi CSR ini menunjukkan bahwa mereka percaya akan pentingnya implementasi CSR untuk perusahaan dalam jangka panjang. Secara eksplisit laporan itu menyatakan bahwa proteksi terhadap lingkungan hidup bukanlah sebuah pilihan bagi manajemen dan bisnis serta dukungan dan interaksi dengan masyarakat adalah penting dalam operasi bisnis (hal. 2).

Dalam menerapkan CSR, Thiess tidak hanya melakukan analisa kualitatif, namun mereka juga mencoba mengkuantifikasi kinerja sosial mereka. Kinerja dalam bidang kesehatan dan keselamatan kerja mereka representasikan dalam sebuah formula untuk mengetahui RIFR (*Recordable Injury Frequency Rate*), LTIFR (*Lost Time Injury Frequency Rate*) dan LTISR (*Lost Time Injury Severity Rate*). Thiess juga secara berkala melakukan audit lingkungan dan mengajukan ISO 14001 untuk setiap daerah operasi (pada tahun 2003, operasi mereka di Indonesia mendapatkan ISO 14001).

Thiess pada tahun fiskal 2002/2003 telah membelanjakan lebih dari \$200,000 untuk organisasi masyarakat di Australia dan Indonesia. Dicontohkan dalam laporan itu, Thiess melakukan konsultasi dengan masyarakat lokal dalam pembangunan Karuah Bypass di New South Wales, Australia dan mendengarkan keberatan-keberatan masyarakat lokal, sebagai bentuk komunikasi

dan interaksi dengan masyarakat lokal. Di samping melakukan kerjasama dengan organisasi masyarakat dan pemerintah, Thiess juga mempunyai program kerjasama dengan universitas (misalnya program *Strategic Learning Partnership* dengan The University of Queensland). Namun secara proporsional, jumlah yang dibelanjakan untuk program komunitas pada tahun fiskal 2002/2003 (\$200,000) masih jauh dibandingkan dengan laba yang berhasil dikumpulkan, yaitu senilai \$103,217,000.

Vodafone (Jayne, 2004)

Perusahaan komunikasi yang berbasis di Inggris ini memiliki program *World of Difference (WoD)* yang sudah memasuki tahun ketiga. Melalui program itu, Vodafone menjalin aliansi strategis dengan organisasi-organisasi nirlaba. Mereka menangani berbagai komunitas, mulai dari masyarakat desa Bali, anak-anak Kiwi, para penderita *muscular dystrophy* sampai dengan penguin mata kuning. Namun program ini tidak dilaksanakan dalam bentuk pemberian bantuan dana secara langsung atau "*checkbox philanthropy*", melainkan dalam bentuk pemberian dukungan kepada individu-individu yang punya motivasi untuk mendonasikan ketrampilan dan kemampuan mereka untuk masyarakat dalam bentuk yang mereka pilih. Prinsip program ini adalah "*empowered people to make a real difference*". Selain melibatkan pihak ketiga, program ini juga memberi kesempatan kepada pegawai Vodafone yang ingin memberi kontribusi kepada masyarakat di lingkungan di mana pegawai tersebut tinggal.

Bagi Vodafone, implementasi CSR semakin penting bagi perusahaan dan menjadi *leading strategy* untuk mereka. Vodafone percaya bahwa CSR tidak boleh diimplementasikan dengan "*bandaid approach*", yang bersifat jangka pendek dan reaktif. Lebih daripada itu, CSR harus diimplementasikan dengan dasar komitmen kuat yang

bersifat jangka panjang. Oleh karena itu, Vodafone merasa perlu untuk mengintegrasikannya ke dalam budaya perusahaan.

PENUTUP

Dengan berbagai keterbatasan, pemerintah tidak bisa dituntut untuk menyelesaikan semua persoalan sosial, lingkungan dan ekonomi. Dengan potensi yang dimiliki oleh dunia bisnis, wajar bila muncul dan semakin kuat tuntutan bagi perusahaan untuk ikut andil dalam menyelesaikan persoalan umat dan lingkungan. Apalagi perusahaan juga membutuhkan sumber daya yang disediakan oleh masyarakat dan lingkungan, sehingga hubungan di antara keduanya haruslah resiprokal.

REFERENSI

- Binmore, Ken, (2004), "Reciprocity and the Social Contract", *Politics, Philosophy & Economics*, Feb 2004, Vol. 3 No. 1
- Cheney, Glenn, (2004), "The Corporate Conscience and The Triple Bottom Line", *Accounting Today*, Jul 12-25, 2004 Vol 18 Issue 12
- Commission of The European Communities, (2001), *Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development*, [online, accessed on Sept. 9th, 2004] on http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/cnc/2002/com2002_0347en01.pdf
- Davis, Andrew N. and Humes, Stephen J., (2004), "Environmental Disclosures After Sarbanes Oxley", *Practical Lawyer*, June 2004, Vol. 50 Issue 3.
- Global Reporting Initiative, (2002), *Sustainability Reporting Guidelines*, [online, accessed on Sept 17th, 2004] on www.globalreporting.org
- Grant, Robert M., (2002), *Contemporary Strategy Analysis; Concepts, Techniques, Applications* 4th ed., Blackwell Publishing, Malden
- Institute for Global Ethics, (2002), *Europe Tackles Corporate Social Responsibility*, [online, accessed on Sept 11th, 2004] on www.globalethics.org/newsline
- Jayne, Vicky (2004), "Social Responsibility; Corporate Philanthropy", *New Zealand Management*, Sept, 2004
- Jericho Communication, (2002), *Survey Finds that Since 9/11 Fortune 1000 CEOs May Be Thinking About CSR More But Are Reluctant To Open Their Wallets*, [online, accessed on Sept 20th, 2004] on <http://www.jerichopr.com/releases/jericho3.htm>

Melihat berbagai kasus antara perusahaan dan masyarakat yang muncul di Indonesia, maka kecenderungan yang terjadi di dunia bisnis internasional seharusnya juga terjadi di dunia bisnis Indonesia, yaitu kecenderungan untuk menjadikan implementasi CSR sebagai keunggulan kompetitif perusahaan. Oleh karena itu, pemerintah, berbagai organisasi, perusahaan sendiri dan juga terutama masyarakat harus bersinergi untuk mewujudkannya. Apalagi sebagai muslim haruslah disadari bahwa Allah membenci orang yang membuat kerusakan di muka bumi dan merekalah justru orang-orang yang rugi, seperti dalam QS Al Baqarah: 27.

- McGeer, Bonnie, (2004), What It Takes to Win Respect from World's CEOs", *American Banker*, Aug 17, 2004, Vol.169, Issue 158
- Perera, Luis, (2004), *The Fourth Financial Statement: A New Way of Measuring the Effectiveness of Corporate Sustainability Programs* [online, accessed on Spet 20, 2004] on <http://www.pwcglobal.com/extweb/newcolth.nsf/docid/10D34CA385D8D42685256EFA00628791>
- Raiborn, Cecily et.al., (2003), "Corporate Philanthropy: When Is Giving Effective?", *Wiley Periodicals, Inc.*
- Rayner, J., (2003), "Managing Reputational Risk", *Wiley Periodicals, Inc.*
- Schyndel, Zoë van, (2004), "Greening the Money Machine", *Barron's*, July 26, 2004 Vol 84, Issue 30
- Smith, N. Craig, (2003), "Corporate Social Responsibility: Whether or How?", *California Management Review*, Summer, Vol 45 Issue 4
- Sonnenstein, Sonny and Blaser, Lou (2004), *Integrity Driven Performance; A New Strategy for Success – Part #3*, [online, accessed on Sept 20th, 2004] on <http://www.pwcglobal.com/extweb/newcolth.nsf/DocID/8143BF429195597585256EF9006EBA8B>
- Starbucks, (2003), *Living Our Values; Corporate Social Responsibility Fiscal 2003 Annual Report*, [online, accessed on Sept 20th, 2004] on www.starbucks.com/aboutus/CSR_FY03_AR.pdf
- Thiess, (2003), *Working Towards Sustainability Everyday; Sustainability Report 2002/2003*, [online, accessed on June 4, 2004] on www.thiess.com.au
- UK Government Department of Trade and Industry, (2002), *Business and Society; Corporate Social Responsibility Report 2002*, [online, accessed on Sept 17th, 2004] on www.dti.gov.uk
- Verschoor, Curtis C., (2004), "Integrity is a Strategy for Performance", *Strategy Finance*, July 2004 Vol 86 Issue 1
- World Bank Institute, (2002), *Corporate Social Responsibility; Main Elements of CSR*, [online, accessed on Sept 17th, 2004] on http://www.worldbank.org/wbi/corpgov/csr/pdf/csr_diamond.pdf
- World Bank Institute, (2002), *Integrating CSR into Corporate Strategy*, [online, accessed on Sept 17th, 2004] on http://www.worldbank.org/wbi/corpgov/csr/pdf/csr_integrating.pdf
- World Business Council for Sustainable Development, (2000), *Meeting Changing Expectations; Corporate Social Responsibility*, [online, accessed on Sept 9th, 2004] on www.wbcsd.ch.
- World Business Council for Sustainable Development, (2002), *Corporate Social Responsibility; The WBCSD's Journey*, [online, accessed on Sept 9th, 2004] on www.wbcsd.ch.

Arief Rahman

World Economic Forum, (2003), *Responding to the Challenge: Findings of a CEO Survey on Global Corporate Citizenship*, [online, accessed on Sept 11th, 2004] on www.weforum.org/corporatecitizenship

World Economic Forum, (2003), *Global Corporate Citizenship, The Leadership Challenge for CEO and Boards*, [online, accessed on Sept 11th, 2004] on www.weforum.org/corporatecitizenship