

## Peran *Human Capital* terhadap Kesuksesan Organisasi: Karyawan Adalah Investasi

### *Human Capital Role in The Success of Organization: The Employee is Investation*

NUZULUL KUSUMA PUTRI\*

\*Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Airlangga

#### ABSTRACT

*Organization is a bundling of people who shared their vision in achieving a goal. Managing an organization is attempting to manage those people efficiently to achieve the organization goal. For many years, employee just seen as people who work to paid not as people whom work with. This paradigm shifting to new paradigma which tend to make employee as the organization investment. Employee is human who not only technically work but also emotionally engaged to other human in organization. Many practitioners proved that today employee is not only tools but its more than real organization key to be successful.*

**Keywords:** *human capital, organization success*

*Correspondence:* Nuzulul Kusuma Putri, Kampus C Jalan Mulyorejo, Surabaya. E-mail: putri.nuzulul@yahoo.com

Organisasi adalah sebuah kumpulan dari sumber daya, yang dapat dikelompokkan menjadi beberapa kategori yakni *financial resources, physical resources, human resources, organizational knowledge and learning, serta general organization resources*. Organisasi yang sukses adalah organisasi yang dalam jangka panjang secara efektif mampu menyediakan, mengembangkan, dan mengatur sumber daya serta kemampuannya sebagai keuntungan yang kompetitif. Sebuah organisasi dengan *output* yang hebat membutuhkan *input* yang hebat pula.

Menurut Holbeche (2005), saat ini sedang berkembang "*knowledge economy*", yakni bahwa faktor kunci dalam produksi adalah manusia, dan manusia adalah satu-satunya faktor kesuksesan organisasi yang tidak diperdagangkan sebagai komoditas dagang organisasi. Di Inggris, hubungan antara praktek manajemen manusia yang baik dengan kesuksesan organisasi telah diperhitungkan dalam siklus manajemen. Selama ini, pengukuran kinerja organisasi hanya diukur melalui pencapaian finansial padahal pengukuran tersebut tidak merefleksikan daya saing yang sebenarnya dari organisasi dan belum mampu meramal kinerja organisasi di masa depan.

Kingsmill (2003) dalam Holbache (2005) menjelaskan bagaimana sebuah organisasi seharusnya mengukur *human capital* yang dimiliki dan memperhitungkan nilai dari manusianya dalam laporan dan rekening tahunan, serta meningkatkan status dari aset manusia dalam pasar tenaga kerja. Bagi Kingsmill, "*Human Capital Management*", atau cara organisasi mengatur, merekrut, mempertahankan, melatih dan mengembangkan karyawannya terkait dengan cara memandang manusia sebagai aset bisnis yang berharga, bukan hanya sebagai pengeluaran biaya. Hal ini lebih pada meyakinkan bahwa organisasi memiliki orang-orang dengan *skills* dan pengalaman untuk menjalankan strategi bisnis, saat ini dan di masa depan. Modal intelektual dan potensi inovasi merupakan kunci

jangka panjang bagi "kesehatan" organisasi, dan bahwa manusia atau "*human capital*" merupakan sumber utama dari kedua aset tersebut.

Kesuksesan organisasi akan bertambah seiring kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungannya, bergerak dengan cepat dengan tetap berorientasi pada konsumen, secara berkelanjutan berinovasi sambil tetap memperhatikan efisiensi, serta terutama mengoptimalkan talenta dari karyawannya.

#### **Human Capital**

*Human capital theory* lahir empat dekade yang lalu oleh Theodore Schultz, Gary Becker dan Jacob Mincer. Teori ini mendapat perhatian besar dalam penelitian, dan telah mengalami berbagai perkembangan. Saat ini *human capital* telah menjadi konsep yang familiar, digunakan di berbagai debat publik, dan menjadi frase favorit para politikus yang memiliki perhatian terhadap relevansi perkembangan dan diseminasi pengetahuan yang berdampak pada peningkatan kesejahteraan hidup.

Nalbantian *et al* (2004) dalam Armstrong (2006) mendefinisikan *human capital* sebagai "Persediaan dari kumpulan pengetahuan, keterampilan, pengalaman, kreativitas dan atribut pekerja lainnya" dan berpendapat bahwa *human capital* juga mencakup "memberi nilai pada setiap atribut ini serta menggunakan pengetahuan secara efektif untuk mengelola organisasi".

Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Schultz (1971), *human capital theory* didasarkan asumsi bahwa pendidikan formal sangat terkait dan dibutuhkan untuk meningkatkan kapasitas produksi organisasi. Atau dalam kata lain, populasi yang berpendidikan merupakan populasi yang produktif. Babalola (2003) menjelaskan bahwa alasan yang mendasari investasi pada *human capital* didasarkan pada tiga argumen, yaitu (1) Bahwa generasi baru harus diberikan pengetahuan (yang relevan) yang terakumulasi dari generasi sebelumnya. (2) Bahwa

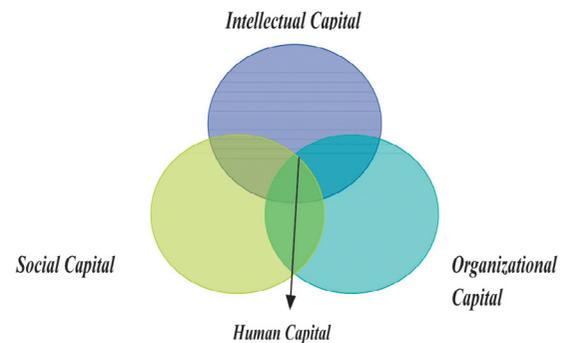
generasi baru harus diajarkan bagaimana pengetahuan seharusnya digunakan untuk mengembangkan produk baru, menawarkan proses dan metode produksi yang baru dan memberikan pelayanan. (3) Bahwa seseorang harus terus dipacu untuk mengembangkan seluruh ide, produk, proses dan metode melalui pendekatan yang kreatif

Bagi karyawan, investasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan berarti menarik dan mempertahankan *human capital* sebagai bentuk *return* dari investasi organisasi. *Return* ini berupa peningkatan kinerja, produktivitas, fleksibilitas, serta kemampuan berinovasi. Menurut Schuller (2000), inti dari *human capital* ini adalah keterampilan, pengetahuan dan kompetensi yang merupakan faktor kunci yang menentukan kesejahteraan organisasi.

Berbeda dengan Schuller, Davenport (1999) memiliki pandangan berbeda tentang inti dari *human capital*. Karyawan seharusnya tidak diperlakukan sebagai aset pasif yang bisa dibeli, dijual dan diganti oleh pemilik organisasi, namun perlu diperhatikan bahwa karyawan juga secara aktif memiliki kontrol terhadap kehidupan kerjanya. Karyawan, khususnya karyawan yang berpendidikan, dapat menentukan sendiri bahwa dirinya adalah seorang agen yang bebas yang dapat menentukan bagaimana dan di mana mereka dapat menginvestasikan talenta, waktu dan energinya. Sehingga pemikiran penting tentang *human capital theory*, tidak dapat dipisahkan dari tiga aspek (Armstrong, 2006), yakni (1) *Intellectual Capital*. Konsep *human capital* berhubungan dengan konsep *intellectual capital*, yang didefinisikan sebagai persediaan dan aliran pengetahuan yang tersedia bagi organisasi. Modal ini merupakan sumber daya yang *intangible* yang terkait dengan karyawan, yang bersama sumber daya *tangible* (uang dan aset fisik), memberikan nilai bisnis bagi organisasi. Menurut Bontis (1998) dalam Armstrong (2006), sumber daya yang *intangible* adalah faktor lain selain aset finansial dan fisik yang berkontribusi bagi organisasi. (2) *Social Capital* *Social capital* adalah unsur lain dari *intellectual capital*, yakni bahwa pengetahuan berasal dari hubungan di dalam dan di luar organisasi. Putnam (1996) mendefinisikan *social capital* berupa jaringan, norma dan kepercayaan (*trust*) yang membuat seseorang dapat berusaha secara efektif meraih tujuan organisasi. (3) *Organizational Capital*. *Organizational capital* adalah pengetahuan yang telah dimiliki oleh organisasi, yang diimplementasikan dalam sebuah basis data, *manual*, dll.

Berikut ini merupakan ilustrasi yang menunjukkan ketiga aspek tersebut menyusun *human capital* agar dapat menjadi modal yang mendukung kesuksesan organisasi.

*Human capital management* (HCM) adalah perkembangan total dari potensi manusia yang memperlihatkan nilai organisasi. HCM membahas tentang bagaimana menciptakan nilai organisasi melalui anggotanya. Berikut ini merupakan perbedaan dasar dari *human capital management* dengan *human resource management*.



**Gambar 1.** Aspek Dalam *Human Capital*  
(Sumber: Armstrong, 2006)

Nilai tambah karyawan yang dapat berkontribusi terhadap organisasi dijelaskan melalui *human capital theory*. Teori ini menganggap karyawan sebagai aset dan menekankan investasi organisasi pada karyawannya sehingga akan menghasilkan *return* bagi organisasi. Teori ini menekankan pada *human capital management* serta *human resource management*. *Human capital* akan menghasilkan keunggulan kompetitif karena merupakan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi tidak dapat ditiru atau diambil alih oleh pesaing. Boxall (1996) menyebutnya sebagai “*human capital advantage*”, yakni superioritas sumber daya manusia suatu organisasi dibanding organisasi lain yang merupakan hasil dari *human capital* organisasi dan *human process advantage*.

Strategi *human capital* dapat dikembangkan dari pengukuran dan pelaporan *human capital*. Strategi ini dapat digunakan sebagai pelengkap bagi strategi-strategi *human resource*. Berikut ini merupakan strategi *human capital* (Armstrong, 2006). (1) *People* – siapa yang ada dalam organisasi, keterampilan dan kemampuan yang dibayar, keterampilan apa yang hendak dikembangkan, tingkat kualifikasinya, dan area apa yang mereka kuasai. (2) *Work processes* – bagaimana pekerjaan tersebut terselesaikan, tingkat kerjasama dan ketergantungan antar unit dalam organisasi, dan peran teknologi. (3) *Managerial structure* – tingkat kematangan karyawan, kontrol dan pengarahan dari manajer, rentang kendali, manajemen kinerja dan prosedur kerja. (4) *Information and knowledge* – bagaimana pertukaran informasi antar karyawan dan dengan konsumen. (5) *Decision-making* – seberapa penting sebuah keputusan itu dibuat dan apa dasarnya,

**Tabel 1.**

Perbedaan Dasar *Human Capital Management* dan *Human Resource Management*

| <i>Human Capital Management</i>                               | <i>Human Resource Management</i>  |
|---|---|
| Manusia dianggap sebagai aset, bukan sumber pengeluaran biaya | Manusia merupakan sumber pengeluaran biaya yang signifikan dan harus dikelola |

Sumber: Armstrong (2006)

desentralisasi, partisipasi dan tenggat waktu keputusan. (6) *Rewards* – bagaimana penghargaan moneter dan non moneter digunakan, seberapa banyak yang harus dibayar sebagai risiko, penghargaan individu atau penghargaan kelompok, jangka panjang atau jangka pendek termasuk jaminan karir.

### Kesuksesan Organisasi

Dalam Oxford Dictionary kata “sukses” merupakan kata benda yang memiliki arti sebagai berikut

*“achievement of one’s aim, fame, wealth, etc.”*

Jadi sukses merupakan sebuah pencapaian yang sesuai dengan suatu yang menjadi tujuan, ketenaran, kemakmuran, dll.. Sukses tergantung pada perencanaan dan desain yang luas, penilaian situasi yang tepat, antisipasi akurat terhadap resistensi akan perubahan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mengatasi resistensi ini. Penekanannya pada intensi, stabilitas dan *return* terhadap equilibrium bagi kesuksesan usaha (Holbeche, 2005).

### Sebelum Abad ke-21

Tidak ada formula tunggal dalam menentukan marjin dan batas kompetitif dalam kesuksesan, serta tidak ada kesepakatan ide tentang hal ini. Lebih dari tiga dekade yang lalu, para eksekutif telah menggunakan berbagai teori manajemen dalam merumuskan kesuksesan organisasi. Pada tahun 1970-an, ukuran kesuksesan lebih tertuju pada *the excellence and entrepreneurship theories* sehingga banyak menggunakan alat manajemen seperti *strategic planning, value chain, matrix management* dan *participative management*.

Sedangkan pada tahun 1980-an lebih berfokus pada kepemimpinan dan pelayanan pada pelanggan. Banyak organisasi di barat menyadari fakta bahwa kualitas merupakan pembeda strategis yang dipilih oleh konsumen. Bermula dari hal itu, mulai dikenal standard internasional tentang kualitas yakni ISO9000:1987 yang selanjutnya berkembang tiap dekadennya. Selanjutnya pada dekade 90-an, ukuran kesuksesan organisasi mulai bergeser pada ukuran lain. Ukuran ini mengacu pada *learning organization, re-engineering, core competency, systems thinking, agile company* dan *empowerment theories*.

### Abad ke- 21

Melihat perkembangan yang terjadi saat ini, Holbeche (2005) berpendapat bahwa “sukses” pada seperempat abad yang pertama di abad ke-21, akan tergantung pada kemampuan organisasi untuk berperan sebagai *entrepreneur*, sehingga akan mampu untuk menghasilkan dan menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk menopang ide-ide baru, tanpa memperhatikan jenis usahanya.

Jika organisasi berharap untuk dapat bertahan maka organisasi harus (1) Melakukan aksi jangka pendek dengan pemikiran jangka panjang. (2) Mampu mengambil keuntungan dari pasar dunia- berkolaborasi namun tetap berkompetisi. (3) Selalu berusaha untuk secara proaktif berfokus pada pelanggan. (4) Mengembangkan produk baru dengan cepat. (5) Menciptakan visi dan kepemimpinan dalam organisasi. (6) Mengutamakan kebutuhan para *stakeholder*.

Zuboff (1988) dalam Holbeche (2005) berpendapat bahwa

*“The 21<sup>st</sup> century company has to promote and nurture the capacity to improve and to innovate. That idea has radical implications. It means learning becomes the axial principle of organizations. It replaces control as the fundamental job of management.”*

Seorang pemimpin harus mampu untuk mengoptimalkan kemampuan organisasi untuk belajar. Pengetahuan, terutama akses dalam memperoleh pengetahuan, akan mulai memiliki peran penting sebagai kekuatan yang secara alami tumbuh dalam organisasi dan sistem.

Sedangkan menurut Ashkenas *et al.*, (1998), kesuksesan dalam jangka menengah dan panjang berasal dari kemampuan organisasi untuk mengungkit sumber dayanya dalam merubah konteks finansial. Berdasarkan penjelasan tersebut, dalam abad ke-21 terdapat empat faktor penting yang mempengaruhi kesuksesan organisasi, yaitu (1) Ukuran. Organisasi yang selalu tumbuh dan berkembang, harus mengusahakan efisiensi dalam produksi dan pelayanan, meningkatkan modal dan memberikan penetrasi pada pasar dan *suppliers*. (2) Kejelasan peran. Dalam organisasi yang selalu tumbuh dan berkembang, pemisahan yang jelas terhadap peran manajer dan karyawan, dan kejelasan mengenai wewenang juga harus jelas. Hal ini akan sangat penting dalam *the man in the right place*. (3) Spesialisasi. Setelah ada pembagian tugas yang jelas, harus dibuat sebuah spesialisasi dan dikembangkan keahliannya. (4) Pengendalian. Organisasi harus punya pengendalian untuk meyakinkan bahwa setiap bagian dari organisasi berkinerja sesuai dengan tujuan organisasi. Peran manajer adalah memastikan bahwa karyawannya melakukan pekerjaan yang tepat di waktu yang tepat pula.

### Mengukur Kesuksesan Organisasi

Kesuksesan organisasi merupakan sebuah integrasi menyeluruh dari aktivitas organisasi (Porter & Tanner, 2004). Penilaian utama dalam kesuksesan organisasi antara lain (1) *Leadership* (2) *Customer Focus* (3) *Strategic alignment* (4) *Organizational learning, innovation and improvement*. (5) *People focus*. Kesuksesan organisasi sangat tergantung pada pengetahuan, keterampilan, kreativitas dan motivasi dari anggotanya. Orang-orang yang potensial harus terikat



**Gambar 2.** Penilaian Utama Dalam Kesuksesan Organisasi (Sumber: Porter & Tanner, 2004)

kuat melalui nilai yang didukung dengan sebuah budaya “trust” dan pemberdayaan. (6) *Partnership development*. (7) *Fact-based processes management*. (8) *Results focus*. (9) *Social responsibility*.

Pada akhir 1980-an hingga awal 1990-an, melihat realisasi global terhadap pentingnya kualitas, organisasi yang menjalankan strategi dalam meraih kesuksesan menciptakan sebuah program sebagai pengakuan resmi terhadap kualitas dan kesuksesannya. Kini, ada beberapa penghargaan yang diberikan bagi organisasi yang berprestasi dalam kualitas dan kesuksesannya. Beberapa penghargaan yang penting tersebut antara lain *Deming Prize* dari Jepang, *the Malcolm Baldrige National Quality Award* dari the United States, *the European Foundation for Quality Management's (EFQM) Excellence Model®*, *the Canada Awards for Excellence*, *the Australian Business Excellence Awards*, dan *the Singapore Quality Award*.

### **Pengaruh Human Capital terhadap Kesuksesan Organisasi**

Kesuksesan organisasi yang berkelanjutan membutuhkan manusia. Pada abad ke-19 yang visioner, kesuksesan organisasi tidak lagi tergantung pada laba maksimal atau nilai uang sebagai prioritas manajerial. Namun organisasi juga harus mampu untuk menjamin *social capital* dari karyawan. Sunderland (2003) dalam Armstrong (2006) berpendapat bahwa

*‘An organization’s success is the product of its people’s competence. That link between people and performance should be made visible and available to all stakeholders.’*

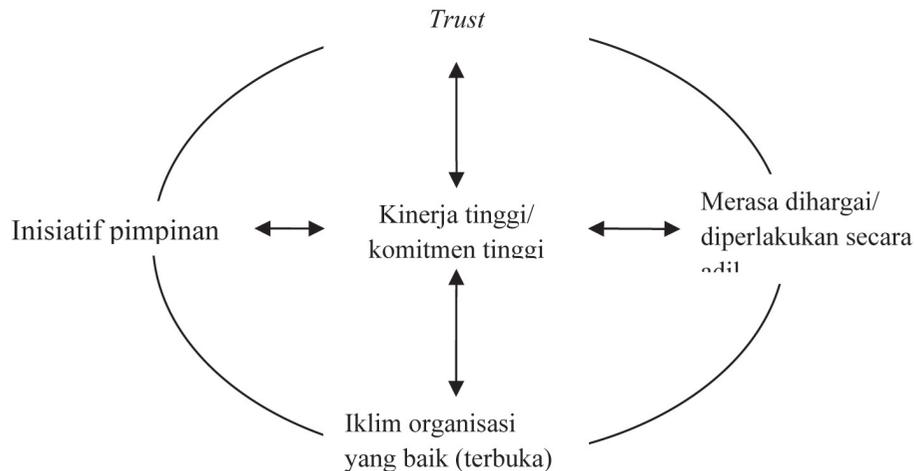
Agar organisasi dapat sukses, karyawan harus mampu untuk meningkatkan kompetensinya sesuai dengan tuntutan perubahan. Menurut Abrahamson

(2000), organisasi membutuhkan keadaan yang stabil namun selalu mengalami perubahan. Ironisnya, proses perubahan tersebut dapat mendestabilisasi fondasi yang dibangun untuk kesuksesan organisasi di masa depan dengan merusak dasar motivasi karyawan yang berupa kepercayaan “trust”. Hal ini dapat menjadi ancaman serius terhadap kesuksesan organisasi karena “trust” merupakan ikatan psikologis organisasi dan anggotanya. Tingkat kepercayaan yang rendah antar keduanya adalah penghalang terbesar dalam menciptakan perubahan dalam organisasi. *Trust* menyempurnakan mekanisme dari sebuah inovasi dan tanggung jawab yang lebih besar. Hal ini bersifat resiprokal. Saat sebuah *trust* hadir, karyawan merasa bahwa mereka dihormati dan diberi kekuasaan untuk membuat keputusan. Mereka akan dapat bekerja dengan integritas dan menunjukkan kemampuan mereka secara optimal. Untuk membentuk sebuah *trust*, karyawan harus dibuat untuk dapat merasakan bahwa mereka telah diperlakukan secara adil, bahwa manajer mereka berlaku jujur dan organisasi memiliki tujuan yang patut diperjuangkan. Selanjutnya, karyawan harus disiapkan untuk mempelajari keterampilan baru dan berkomitmen terhadap organisasi.

Pertumbuhan (kesempatan untuk pembelajaran dan peningkatan pengalaman) merupakan hal yang penting. Jika seorang karyawan telah termotivasi untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik, ia membutuhkan pekerjaan yang lebih besar dan menantang, yang menyediakan kesempatan untuk berkembang. Karyawan membutuhkan kesempatan untuk mempelajari keterampilan dalam melaksanakan pekerjaannya, dan untuk dapat diawasi dan dikembangkan sesuai perannya tersebut. Mereka harus paham mengenai perannya dalam mencapai tujuan organisasi, dan batasan mereka dalam melakukan sebuah terobosan baru. Karyawan butuh dukungan dan panduan dalam melakukan peran mereka daripada dipersalahkan saat melakukan kesalahan. Hubungan resiprokal ini digambarkan pada gambar 2.1.

Berapapun umur seseorang, kebanyakan orang ingin untuk tetap belajar dan berkembang. Investasi perusahaan dalam melaksanakan pelatihan dan pengembangan merupakan sebuah cara kunci untuk menunjukkan tidak hanya tentang komitmen organisasi terhadap karyawan tetapi juga komitmen dalam menumbuhkan *human capital* yang dimiliki organisasi.

Senge (1990) percaya bahwa di masa depan hanya ada dua macam organisasi yakni organisasi gagal, merupakan organisasi yang mati perlahan atau tiba-tiba, dan organisasi pembelajar (*learning organization*), organisasi yang memiliki kemampuan untuk belajar dan bereaksi lebih cepat terhadap pasar daripada pesaingnya. Vecchio and Appelbaum (1995) berpendapat bahwa organisasi yang dapat mempertahankan kesuksesannya meningkatkan kinerjanya melalui pencapaian konsensus dengan pekerja, di mana manajer dan karyawannya bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, dan *trust* merupakan komponen kunci dalam meningkatkan kinerja



**Gambar 3.** Kondisi Resiprokal Pembentuk *Human Capital* Dengan Kinerja dan Komitmen Tinggi.  
(Sumber: *The High Performance Organization, Creating dynamic stability and sustainable Success*, 2005)

organisasi. Oleh karena itu, peran manajer bukan hanya mengatur komponen *hard human resources*. Manajer harus mampu untuk mengelola kemampuan yang dimiliki oleh karyawan melalui komponen *soft human resource*. Karyawan dengan kemampuan dan komitmen yang baik akan menunjukkan kinerja yang tinggi bagi organisasi.

Pengembangan *human capital* tidak sama dengan pengembangan *intellectual capital*. Dalam mengembangkan *human capital* tidak hanya menyangkut pemberian pengetahuan dan keterampilan bagi karyawan. Selain peningkatan kemampuan kognitif karyawan, manajer juga harus mengembangkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Hal ini penting karena manusia sebagai *human capital* organisasi merupakan objek yang aktif, artinya mereka memiliki keinginan dan kemampuan untuk menentukan di mana mereka akan bekerja. Investasi pengembangan karyawan yang tidak dibarengi dengan penanaman komitmen organisasi justru akan menjadi kerugian tersendiri bagi organisasi.

*Human capital* merupakan pembeda dari organisasi. Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang tidak mungkin sama dengan sumber daya yang dimiliki organisasi lain. Nilai-nilai organisasi harus tertanam pada anggotanya. Sehingga manajer dalam mengembangkan *human capital* juga harus memperhatikan *social capital*. *Social capital* ini berupa jaringan, norma dan kepercayaan (*trust*) yang membuat seseorang dapat berusaha secara efektif meraih tujuan organisasi.

Dari uraian di atas, *human capital* yang berdaya guna bagi organisasi adalah modal manusia yang memiliki kemampuan teknis yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaannya serta yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi. Karyawan yang berkomitmen tinggi terhadap organisasi akan mencurahkan semua energi dan kemampuannya untuk organisasi. Hal ini akan berdampak pada efektivitas dan efisiensi organisasi. Organisasi juga

akan semakin produktif karena *human capital* mampu untuk menjadi daya ungkit bagi inovasi organisasi.

*Human capital* merupakan salah satu aset organisasi dapat berkembang dan merupakan aset organisasi yang secara dinamis dapat dikembangkan sesuai dengan tujuan. Melalui *human capital*, organisasi dapat menunjukkan nilai yang dianut sehingga nilai (*value*) yang dimiliki oleh organisasi dapat tersampaikan kepada *customer*. *Human capital* merupakan pengelola dalam penggunaan modal-modal organisasi yang lain. Melalui *human capital*, modal-modal organisasi yang lain dapat diupayakan untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. Hal ini akan mendukung kesuksesan organisasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Crawford, J. Kent and Jeanette Cabanis-Brewin, 2006. *Optimizing Human Capital with a Strategic Project Office: Select, Train, Measure, and Reward People for Organization Success*. Boca Raton: Auerbach Publications Taylor & Francis Group.
- Eltis, David, Frank D. Lewis, and Kenneth I. Sokoloff, 2009. *Human Capital and Institutions: A Long Run View*. New York: Cambridge University Press.
- Holbeche, Linda, 2005. *The High Performance Organization: Creating Dynamic Stability and Sustainable Success*. Great Britain: Roffey Park Management Institute.
- Joophartog and Henriette Maassen Van den Brink, 2007. *Human Capital: Advances in Theory and Evidence*. New York: Cambridge University Press.
- Olaniyan & Okemakinde. 2008. *Human Capital Theory: Implications for Educational Development*. European Journal of Scientific Research Vol. 24 No. 2 pp. 157-162.
- Porter & Tanner, 2004. *Assessing Business Excellence*. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Xiao, Jin. 2001. *Determinants of salary growth in shenzhen, china: an analysis of formal education, on-the-job training, and adult education with a three-level model*. The Chinese University of Hong Kong.