

## Human Capital: A Critical Analysis

### Modal Manusia: Sebuah Telaah Kritis

Jubei Levianto<sup>1</sup>, Airlangga Surya Kusuma<sup>2</sup>

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta<sup>1,2</sup>

[jubei@upnvj.ac.id](mailto:jubei@upnvj.ac.id)<sup>1</sup>, [airlanggasuryak@upnvj.ac.id](mailto:airlanggasuryak@upnvj.ac.id)<sup>2</sup>

\*Corresponding Author

---

#### ABSTRACT

Studies on human capital have been conducted for 54 years. During those 54 years, there has been a shift in the concept of human capital, whereby human capital is no longer something that only benefits individuals, but also provides advantages for companies. The dynamics in studies on human capital have given rise to micro and macro approaches in studies on human capital. Additionally, the dynamics in human capital studies have also resulted in the classification of human capital into general human capital and specific human capital. Despite having been studied for 54 years, human capital studies still have weaknesses in measuring human capital variables and in the use of the term "human capital" by researchers with varying definitions. Researchers on human capital are also stuck in micro and macro approaches, but have not yet extensively examined the interaction of human capital dynamics at various levels of analysis. Therefore, in the future, it would be better if research on human capital is conducted at multiple levels so that the interaction between human capital dynamics at various levels of analysis can be better understood.

**Keywords:** Human Capital, Corporate Advantage, Micro Approach, Macro Approach, General Human Capital, Specific Human Capital, Human Capital Measurement, Multilevel Analysis.

#### ABSTRAK

Studi mengenai modal manusia sudah berlangsung selama 54 tahun. Selama 54 tahun tersebut terdapat pergeseran mengenai konsep modal manusia, dimana modal manusia bukan lagi sesuatu yang hanya memberikan manfaat bagi individu saja, namun juga mampu memberikan keunggulan bagi perusahaan. Dinamika dalam studi mengenai modal manusia selanjutnya melahirkan pendekatan mikro dan pendekatan makro dalam studi mengenai modal manusia. Selain itu dinamika dalam studi mengenai modal manusia juga menghasilkan pengklasifikasian modal manusia sebagai modal manusia umum dan modal manusia spesifik. Meskipun studi mengenai modal manusia sudah berlangsung selama 54 tahun, studi mengenai modal manusia masih memiliki kelemahan pada pengukuran variabel modal manusia itu sendiri serta penggunaan istilah modal manusia oleh periset dengan definisi yang berbeda – beda. Periset mengenai modal manusia juga terjebak pada pendekatan mikro dan pendekatan makro saja, namun belum banyak mengkaji mengenai interaksi dinamika modal manusia pada berbagai level analisis yang berbeda. Oleh karena itu di masa depan masa depan akan lebih baik jika riset mengenai modal manusia dilakukan secara multilevel sehingga interaksi antara dinamika modal manusia di berbagai level analisis dapat dipahami dengan lebih baik.

**Kata Kunci:** Modal Manusia, Keunggulan Perusahaan, Pendekatan Mikro, Pendekatan Makro, Modal Manusia Umum, Modal Manusia Spesifik, Pengukuran Modal Manusia, Analisis Multilevel.

### 1. Pendahuluan

Konsep modal manusia (*human capital*) modern pertama kali dicetuskan oleh seorang ekonom dari Amerika Serikat bernama Gary Becker pada tahun 1964. Di dalam bukunya yang berjudul *Human Capital*, Becker mendefinisikan modal manusia sebagai "pengetahuan, informasi, ide, keterampilan, dan kesehatan dari suatu individu" (Becker dalam Nyberg & Wright, 2015). Konsep modal manusia yang dicetuskan oleh Becker menunjukkan bahwa modal manusia merupakan suatu atribut yang ada dalam diri individu, dimana atribut tersebut

menentukan nilai yang dapat diperoleh oleh individu di pasar tenaga kerja (Becker dalam Nyberg dkk., 2014; Nyberg & Wright 2015).

Seiring dengan berjalannya waktu, konsep modal manusia mengalami pergeseran. Modal manusia diyakini tidak hanya menentukan nilai suatu individu di pasar tenaga kerja, namun juga menjadi sumberdaya yang dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Nyberg dkk., 2014). Dengan merujuk pada teori berbasis sumberdaya (*Resource Based Theory*), Barney menyatakan bahwa modal manusia merupakan sumberdaya yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk meningkatkan keunggulan kompetitifnya (Barney dalam Nyberg dkk., 2014). Hal ini menunjukkan bahwa modal manusia bukan lagi sesuatu yang hanya memberikan manfaat bagi individu saja, namun juga mampu memberikan keunggulan bagi perusahaan.

## **Telaah Pustaka**

### **Modal Manusia**

Teori modal manusia menegaskan bahwa individu memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang mewakili sumber daya perusahaan yang unik yang memiliki nilai ekonomi bagi organisasi. Modal manusia seorang karyawan mencakup kemampuan produktif yang dihasilkan dari pendidikan, pelatihan, dan pengalamannya. Dengan demikian, karyawan dengan tingkat modal manusia yang lebih tinggi akan menciptakan hasil perusahaan yang diinginkan karena pendidikan, pelatihan, dan pengalaman mereka memungkinkan mereka untuk menjadi lebih efisien dan inovatif dalam kinerja kerja mereka. Keterampilan dan pengetahuan karyawan merupakan modal karena telah diakumulasikan dengan biaya melalui pendidikan dan pengalaman dan berguna dalam meningkatkan produktivitas. Modal manusia suatu perusahaan yang terkandung dalam pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan organisasi karyawannya dapat membangun keunggulan kompetitif. Banyak peneliti telah menyarankan bahwa modal manusia tingkat karyawan termasuk pengalaman kerja meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan produktivitas karyawan. Individu merupakan modal manusia yang utuh, sementara perusahaan terdiri dari kelompok karyawan yang modal manusia independennya merupakan sumber daya kolektif. Akumulasi kolektif modal manusia ini diterapkan dalam upaya kerja (Schulz, et al. 2013).

## **2. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metodologi penelitian deskriptif kualitatif. Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran deskriptif tentang fenomena tanpa bergantung pada teori. Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran rinci tentang modal manusia. Pendekatan deskriptif memungkinkan deskripsi rinci dan pemeriksaan yang lebih menyeluruh terhadap fenomena yang tidak dapat dijelaskan secara memadai menggunakan metode kuantitatif. Penelitian ini menggunakan studi kasus karena menyajikan permasalahan empiris yang berkaitan dengan situasi tertentu. Tujuan utamanya adalah untuk memberikan analisis yang lebih terkonsentrasi terhadap pokok bahasan dan secara efektif menjelaskan berbagai entitas yang terkait dengan penelitian. Penelitian ini menggunakan data sekunder berupa literatur terkait modal manusia. Data yang diperoleh dari studi literatur dikaji menggunakan metodologi kualitatif. Dalam hal ini, data yang diperoleh dari temuan penelitian diorganisasikan dan dipilih, kemudian dikaitkan dengan topik yang diteliti, untuk menjawab rumusan masalah. Data dikumpulkan melalui observasi yang cermat, yang melibatkan analisis berbagai dokumen dan catatan. Studi kualitatif ini menggunakan pendekatan induktif, khususnya memanfaatkan pola pikir dan metodologi yang dimulai dengan gejala dan fakta individual, kemudian secara bertahap menarik kesimpulan berdasarkan gejala dan fakta tersebut. Kesimpulan ini kemudian dapat digeneralisasikan ke dalam ketentuan yang lebih luas (Sekaran & Bougie, 2016; Yin, 2016).

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### Dinamika Studi Modal Manusia

##### 1. Modal Manusia dari Sisi Mikro dan Sisi Makro

Pergeseran fokus riset mengenai modal manusia di bidang ilmu manajemen melahirkan dua pendekatan riset dalam studi mengenai modal manusia, yaitu pendekatan mikro dan pendekatan makro (Nyberg & Wright 2015). Pendekatan mikro merupakan pendekatan yang konsisten dengan definisi modal manusia yang dikemukakan oleh Becker dan berfokus pada pengaruh modal manusia di level individu. Sedangkan pendekatan makro merupakan pendekatan yang mengikuti pendapat Barney mengenai modal manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif, sehingga pendekatan ini lebih berfokus pada pengaruh modal manusia di level perusahaan (Ployhart, 2015; Crocker & Eckardt, 2014).

Kedua pendekatan tersebut lahir dikarenakan masing – masing pendekatan menggunakan level analisis yang berbeda. Terdapat sejumlah level analisis pada studi modal manusia. Level yang paling mikro adalah level intra individual. Level ini merujuk pada karakteristik spesifik dalam diri setiap individu yang membentuk modal manusia. Level selanjutnya adalah level individual, dimana level ini merujuk pada karakteristik individu yang dapat berfungsi sebagai modal bagi unit dan perusahaannya. Level analisis yang paling tinggi adalah level perusahaan, dimana level ini merujuk pada agregasi modal manusia dari setiap individu yang terjadi di tingkat perusahaan (Wright, Coff, & Moliterno, 2014). Pada pendekatan mikro, analisis mengenai modal manusia dilakukan pada level intra individual atau level individual. Periset yang menggunakan pendekatan ini adalah periset yang bergerak di bidang perilaku organisasional atau manajemen sumber daya manusia, sehingga mereka lebih tertarik untuk menganalisis mengenai dinamika modal manusia pada level individual dan bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja individu (Ployhart dalam Coff & Raffiee., 2015). Sedangkan pada pendekatan makro, analisis mengenai modal manusia dilakukan pada level perusahaan. Periset yang menggunakan pendekatan ini umumnya berasal dari bidang manajemen strategis, sehingga mereka lebih tertarik untuk mengungkap bagaimana modal manusia yang teragregasi pada level perusahaan menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Campbell dkk., dalam Coff & Raffiee., 2015).

Pada dasarnya semua pendekatan (mikro maupun makro) dan semua level analisis yang digunakan oleh masing – masing pendekatan (level individual maupun level perusahaan) dapat dikategorikan sebagai pendekatan yang valid untuk menjelaskan mengenai modal manusia. Namun masing – masing pendekatan pada umumnya memiliki anteseden yang berbeda dan konsekuensi yang berbeda pula, sehingga sulit untuk membandingkan temuan dari masing – masing studi dengan pendekatan yang berbeda tersebut (Wright dkk., 2014). Untuk menjembatani perbedaan – perbedaan tersebut, Ployhart mengusulkan domain riset baru yang dapat mengintegrasikan kedua pendekatan tersebut, yaitu perilaku organisasional strategis (*strategic organizational behavior* atau STROBE). Pada domain STROBE, periset yang menggunakan pendekatan mikro didorong untuk menggali mengenai hubungan modal manusia pada level individual dengan konsekuensi yang bersifat makro, seperti keunggulan kompetitif. Sedangkan periset yang menggunakan pendekatan makro didorong untuk menggunakan anteseden yang bersifat mikro, seperti karakteristik psikologi, di dalam analisisnya (Ployhart, 2015). Dengan adanya domain STROBE yang menjembatani pendekatan mikro dan pendekatan makro, diharapkan dapat muncul pendekatan baru yang merupakan integrasi dari kedua pendekatan tersebut (mikro – makro dan makro – mikro). Kedua pendekatan baru tersebut selanjutnya diharapkan mampu memberikan penjelasan yang lebih kaya pada berbagai level analisis yang berbeda (seperti bagaimana pengaruh modal manusia pada level individual terhadap keunggulan kompetitif perusahaan).

### **Modal Manusia Umum dan Modal Manusia Spesifik**

Pergeseran fokus riset mengenai modal manusia juga menghasilkan dikotomi modal manusia sebagai modal manusia umum dan modal manusia spesifik. Modal manusia umum merupakan modal manusia yang dapat dimanfaatkan secara umum di berbagai organisasi (Wright & McMahan, 2011). Sedangkan modal manusia spesifik merupakan modal manusia yang hanya dapat dimanfaatkan oleh satu organisasi saja, dan nilai dari modal manusia tersebut menjadi terbatas di luar organisasi tersebut (Coff & Raffiee, 2016). Pergeseran fokus riset mengenai modal manusia menjadikan kategorisasi modal manusia sebagai modal manusia umum dan modal manusia khusus menjadi penting. Hal ini dikarenakan sesuai dengan pendapat Barney yang menyatakan bahwa modal manusia dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif perusahaan, perusahaan memerlukan modal manusia yang dapat dimanfaatkan sebagai sumber keunggulan kompetitif tersebut. Agar dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif, sebagaimana sumberdaya lainnya, perusahaan harus mampu menciptakan modal manusia yang bersifat unik. Modal manusia sendiri hanya dapat bersifat unik jika modal manusia tersebut adalah modal manusia yang bersifat spesifik (Barney & Wright dalam Wright & McMahan, 2011).

Adanya dikotomi modal manusia sebagai modal manusia umum dan modal manusia spesifik sebenarnya menuai perdebatan diantara para periset modal manusia, khususnya antara periset dengan pendekatan makro dan periset dengan pendekatan mikro. Periset dengan pendekatan makro lebih mementingkan untuk menggali bagaimana modal manusia dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif perusahaan, sehingga kategorisasi modal manusia sebagai modal manusia umum dan modal manusia spesifik dianggap penting oleh periset dengan pendekatan makro. Sebaliknya periset dengan pendekatan mikro berpendapat bahwa tidak terdapat perbedaan yang tegas antara modal manusia umum dan modal manusia spesifik, dan di pasar tenaga kerja perbedaan tersebut bersifat samar sehingga menjadi tidak relevan untuk dibahas (Nyberg & Wright 2015). Perdebatan ini sendiri tampaknya terus berlanjut dimana sejumlah periset tetap mengedepankan pentingnya peran modal manusia spesifik untuk menghasilkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Campbell, Coff, & Kryscynski dalam Nyberg & Wright 2015). Sedangkan Kryscynski dan Ulrich berpendapat bahwa modal manusia spesifik hanyalah suatu topik yang hanya menarik bagi periset saja, namun tidak bagi praktisi. Akibatnya modal manusia spesifik menjadi contoh pemisah antara dunia riset dengan dunia praktis (Kryscynski & Ulrich, 2015).

### **Kritik Terhadap Studi Modal Manusia**

#### **1. Permasalahan Pengukuran Pada Studi Modal Manusia**

Studi mengenai modal manusia selama ini menggunakan 3 tipe pengukuran untuk mengukur modal manusia dalam studinya, yaitu pengukuran yang bersifat subyektif, pengukuran dengan *proxy*, dan pengukuran secara langsung. Namun, tipe – tipe pengukuran tersebut memiliki kelemahan yang berpotensi melemahkan temuan riset mengenai modal manusia. Periset di bidang manajemen strategis kebanyakan menggunakan pengukuran yang bersifat subyektif. Pada tipe pengukuran ini, modal manusia diukur berdasarkan persepsi pihak tertentu (seperti manajer MSDM) (Wright & McMahan, 2011). Mengingat persepsi yang diambil dalam pengukuran ini hanya berasal dari satu pihak saja, maka tipe pengukuran ini rentan terhadap *common method bias* atau *rater bias* serta ketidakakuratan pelaporan hasil pengukuran. Hal tersebut selanjutnya dapat menimbulkan reliabilitas alat ukur yang rendah (Gerhart dkk., dalam Wright & McMahan, 2011).

Pengukuran dengan *proxy* merupakan tipe pengukuran yang banyak digunakan oleh periset dengan pendekatan makro. Pada tipe pengukuran ini, modal manusia tidak diukur secara langsung, melainkan yang diukur adalah variabel yang dapat mewakili modal manusia tersebut. Tipe pengukuran ini dipilih dikarenakan modal manusia sulit diukur secara langsung, mahal

untuk diukur secara langsung, atau tidak dapat dikuantifikasikan. Meskipun begitu, pengukuran dengan *proxy* memiliki kelemahan dikarenakan pengukuran ini tidak dapat secara akurat mengukur modal manusia. Akibatnya riset yang menggunakan pengukuran ini rentan dengan *error variance* yang dapat menurunkan kemampuan studi untuk menemukan hubungan yang signifikan antar variabel (Wright & McMahan, 2011).

Untuk mengatasi kelemahan kedua tipe pengukuran tersebut, sebenarnya periset dapat memanfaatkan tipe pengukuran lain, yaitu pengukuran secara langsung. Pengukuran secara langsung merupakan pengukuran yang kebanyakan digunakan oleh periset dengan pendekatan mikro, seperti periset di bidang psikologi. Pada tipe pengukuran ini, modal manusia diukur secara langsung dan tidak menggunakan *proxy*. Akibatnya pada tipe pengukuran ini *error variance* dapat diminimalkan. Meskipun begitu, bukan berarti tipe pengukuran ini tidak memiliki kelemahan. Tipe pengukuran ini bisa saja tidak mampu mengukur modal manusia secara komprehensif. Selain itu tipe pengukuran ini juga lebih sulit digunakan oleh periset dibanding tipe pengukuran lain (Wright & McMahan, 2011). Oleh karena itu untuk menjaga kualitas temuan risetnya, periset dapat pula tetap menggunakan pengukuran yang bersifat subyektif. Namun pada tipe pengukuran ini periset perlu menggunakan *multiple raters*, sehingga *common method bias* atau *rater bias* dapat diturunkan (Takeuchi dkk., dalam Wright & McMahan, 2011).

## 2. Penggunaan Istilah Modal Manusia

Selain permasalahan pengukuran, riset mengenai modal manusia juga menghadapi permasalahan dalam hal penggunaan istilah modal manusia. Periset dengan pendekatan mikro pada umumnya mendefinisikan modal manusia sebagai pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lain yang terletak pada level individual (Becker dalam Ployhart dkk., 2014; Nyberg & Wright 2015). Namun periset dengan pendekatan makro justru mendefinisikan modal manusia sebagai pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lain yang bersifat kolektif dan terletak pada level unit atau perusahaan (Huselid, Jackson, dan Schuler dalam Ployhart dkk., 2014; Nyberg & Wright 2015). Ketiadaan konsensus mengenai definisi modal manusia selanjutnya menyebabkan sulit terjadinya integrasi antara pendekatan mikro dan pendekatan makro serta menghambat kemajuan studi mengenai modal manusia (Ployhart dkk., 2014).

Perbedaan definisi modal manusia sebenarnya diakibatkan oleh kebingungan periset ketika mereka mencoba mengkonversi modal manusia dari level individual ke level yang lebih tinggi (unit atau perusahaan) (Nyberg & Wright 2015). Ployhart & Nyberg mencoba merekonsiliasi perbedaan definisi tersebut dengan menawarkan penggunaan istilah sumberdaya modal manusia. Ployhart dan Nyberg secara tegas mendefinisikan modal manusia sebagai “pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lain dari individu yang relevan untuk mencapai hasil ekonomis”, sehingga modal manusia hanya terletak pada level individu saja. Menurut Ployhart dan Nyberg, agregasi modal manusia di level unit dan perusahaan lebih tepat disebut dengan istilah sumberdaya modal manusia. Hal ini dikarenakan sumberdaya modal manusia adalah “kapasitas pada level individual atau unit yang berasal dari pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lain dari individu dan relevan untuk tujuan unit”, sehingga hanya istilah modal manusia yang tepat digunakan untuk menyinggung agregasi modal manusia di level unit dan perusahaan (Ployhart dkk., 2014). Oleh karena itu penggunaan istilah modal manusia hanya relevan jika periset menggunakan level analisis individual. Namun, juga periset ingin menggunakan level analisis unit atau perusahaan, maka lebih tepat jika periset menggunakan istilah sumberdaya modal manusia (Nyberg & Wright, 2015). Dengan adanya konsensus definisi modal manusia sebagaimana yang diajukan oleh Ployhart dkk (2014), diharapkan tidak terjadi lagi kebingungan diantara para periset mengenai modal manusia dan studi modal manusia dapat lebih terintegrasi serta berkembang di masa depan.

### **Kesenjangan Studi dan Prospek Studi Modal Manusia di Masa Depan**

Sebagaimana yang telah disinggung sebelumnya, studi mengenai modal manusia sebenarnya masih terjebak hanya pada pendekatan mikro dan pendekatan makro saja. Akibatnya masih sedikit studi yang mampu mengungkap interaksi dinamika modal manusia yang terjadi di berbagai level (level individual, level unit, dan level perusahaan). Hal ini dikarenakan periset dengan pendekatan mikro pada umumnya hanya menganalisis mengenai anteseden dan konsekuensi modal manusia yang bersifat mikro saja (seperti pengaruh modal manusia individu terhadap kinerja individu). Sedangkan periset dengan pendekatan makro pada umumnya hanya menganalisis anteseden dan konsekuensi modal manusia yang bersifat makro saja (seperti pengaruh modal manusia spesifik yang dimiliki perusahaan terhadap keunggulan kompetitif perusahaan) (Ployhart, 2015; Wright dkk., 2014). Oleh karena itu studi modal manusia di masa depan perlu diarahkan menjadi studi yang bersifat multilevel, sehingga dapat mengungkap interaksi dinamika modal manusia yang terjadi di berbagai level (seperti bagaimana modal manusia pada level individual dapat menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan). Riset dengan arah seperti ini sebenarnya sudah dilakukan, seperti yang dilakukan oleh Crocker dan Eckardt (2014), dimana riset tersebut menemukan adanya pengaruh modal manusia yang teragregasi pada level unit terhadap modal manusia pada level individual serta kinerja individu. Namun riset dengan arah tersebut masih terbatas, sehingga perlu lebih banyak untuk dilakukan di masa depan.

### **4. Penutup Kesimpulan**

Studi mengenai modal manusia sudah berlangsung selama 54 tahun. Selama 54 tahun tersebut terdapat sejumlah dinamika dalam studi mengenai modal manusia. Dinamika tersebut diakibatkan adanya pergeseran pandangan dari modal manusia, dimana modal manusia dipandang bukan hanya dapat memberikan manfaat bagi individu saja, namun juga mampu memberikan keunggulan bagi perusahaan. Dinamika dalam studi mengenai modal manusia menghasilkan dua pendekatan dalam studi analisis modal manusia, yaitu pendekatan mikro dan pendekatan makro. Pendekatan mikro merupakan pendekatan yang berfokus pada level analisis pada tingkat individual, sedangkan pendekatan makro berfokus pada level analisis pada tingkat perusahaan. Dinamika studi modal manusia juga menghasilkan pengklasifikasian modal manusia sebagai modal manusia umum dan modal manusia spesifik. Modal manusia umum merupakan modal manusia yang dapat dimanfaatkan di berbagai organisasi, sedangkan modal manusia spesifik merupakan modal manusia yang hanya dapat dimanfaatkan di satu organisasi saja. Meskipun studi mengenai modal manusia sudah berlangsung selama 54 tahun, masih terdapat sejumlah kelemahan dalam studi mengenai modal manusia. Kelemahan tersebut terletak pada penggunaan pengukuran modal manusia yang tidak sepenuhnya akurat dan penggunaan istilah modal manusia dengan definisi yang berbeda-beda antara periset dengan pendekatan mikro dan periset dengan pendekatan makro. Periset mengenai modal manusia sendiri juga masih terjebak dengan pendekatan mikro dan pendekatan makro saja, sehingga mereka belum banyak menggali interaksi antara dinamika modal manusia di berbagai level analisis. Oleh karena itu, di masa depan akan lebih baik jika riset mengenai modal manusia dilakukan secara multilevel sehingga interaksi antara dinamika modal manusia di berbagai level analisis dapat dipahami dengan lebih baik.

### **Daftar Pustaka**

Crocker, A., & Eckardt, R. 2014. A Multilevel Investigation of Individual- and Unit-Level Human Capital Complementarities. *Journal of Management*, 40: 509–530.

- Coff, R., & Raffiee, J. 2016. Micro-Foundations of Firm-Specific Human Capital: When Do Employees Perceive Their Skills To Be Firm-Specific?. *Academy of Management Perspectives*, 59: 766–790.
- Coff, R., & Raffiee, J. 2015. Toward A Theory Of Perceived Firm-Specific Human Capital. *Academy of Management Perspectives*, 29: 326–341.
- Krscynski, D., & Ulrich, D. 2015. Making Strategic Human Capital Relevant: A Time-Sensitive Opportunity. *Academy of Management Perspectives*, 29: 357–369.
- Nyberg dkk. 2014. Resource-Based Perspectives on Unit-Level Human Capital: A Review and Integration. . *Journal of Management*, 40: 316-346.
- Nyberg, A.J., & Wright. P.M. 2015. 50 Years of Human Capital Research: Assessing What We Know, Exploring Where We Go. *Academy of Management Perspectives*, 29: 287–295.
- Ployhart dkk. 2014. Human Capital Is Dead; Long Live Human Capital Resources!. *Journal of Management*, 40: 371–398.
- Ployhart, R.E. 2015. Strategic Organizational Behavior (STROBE): The Missing Voice in The Strategic Human Capital Conversation. *Academy of Management Perspectives*, 29: 342–356.
- Schulz, E., Chowdhury, S., & Van de Voort, D. (2013). Firm productivity moderated link between human capital and compensation: The significance of task-specific human capital. *Human Resource Management*, 52(3), 423-439.
- Sekaran, U., & Bougie, R. 2016. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (Seventh). John Wiley & Sons Ltd. [www.wileypluslearningspace.com](http://www.wileypluslearningspace.com)
- Wright, P.M., Coff R., & Moliterno T.P. 2014. Strategic Human Capital: Crossing the Great Divide. *Journal of Management*, 40: 353–370.
- Wright, P.M., & McMahan G.C. 2011. Exploring Human Capital: Putting Human Back Into Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Journal*, 21: 93–104.
- Yin, R. K. 2016. *Qualitative Research from Start to Finish* (Second). The Guilford Press.