

## **KAJIAN EKSPLORATIF PENGALAMAN KERJAYA ANTARABANGSA EKSPATRIAT AKADEMIK DI INSTITUSI PENGAJIAN TINGGI MALAYSIA**

**Irma Wani Othman <sup>a\*</sup>, Norazah Mohd Suki <sup>b</sup>, Muhammad Safuan Yusoff <sup>a</sup>**

*<sup>a</sup>Centre for the Promotion of Knowledge and Language Learning,  
Universiti Malaysia Sabah*

*<sup>b</sup>Labuan School of International Business and Finance, Universiti Malaysia Sabah*

---

### **ABSTRAK**

Fokus kajian ini adalah hubungan di antara pengalaman di peringkat antarabangsa dan kerjaya akademik. Berdasarkan kajian ke atas 40 ekspatriat akademik yang bertugas di empat buah institusi pengajian tinggi terpilih di Malaysia, kajian ini melaporkan bagaimana ekspatriat membuat keputusan untuk menerima tawaran bertugas di Malaysia dan cara mereka menilai tawaran pekerjaan tersebut. Maklumat dari kajian lepas digunakan sebagai rangka analisa bagi mengaitkan dapatan kajian dengan tema kerjaya kontemporari. Keinginan untuk mengembara didapati menjadi punca utama mendorong ekspatriat akademik menerima tawaran pekerjaan di luar Negara. Manakala potensi mobiliti kenaikan pangkat di arena antarabangsa menjadi justifikasi terhadap penghijrahan tersebut.

---

***Kata kunci: Ekspatriat Akademik, Institusi Pengajian Tinggi, Kerjaya***

### **Pengenalan**

Pengantarabangsaan pengajian tinggi mewujudkan pertambahan keperluan aktiviti antarabangsa dan kerjasama strategik universiti (Esther, A. & Joshua-Gojer, 2012). Tren ini menjana satu insentif di kalangan ahli akademik menerima tawaran bekerja di luar Negara dalam usaha mereka memperolehi pengalaman di peringkat antarabangsa seterusnya bersaing di pasaran kerjaya akademik (Garcia, M. (Ed.), 2000b). Froese F J, 2012 berpendapat institusi pengajian tinggi bersaing bagi mendapatkan manfaat dari

---

\* Corresponding author: Irma Wani Othman, Centre for the Promotion and Language Learning, Universiti Malaysia Sabah, E-mail: irma@ums.edu.my

“kemahiran baru dan pendekatan berbeza”, “rangkaian antarabangsa yang lebih bermutu” dan “skil komunikasi yang lebih berkesan” yang dibawa oleh para akademik antarabangsa. Teori kerjaya kontemporari menekankan kefahaman merangkumi aspek pelbagai dimensi kerjaya di luar sempadan organisasi tunggal, berdasarkan improvisasi individu dan mempunyai sifat fleksibiliti (Deepak, Srivastava & Monika, 2012).

Kajian ini dilakukan ke atas 40 orang kakitangan akademik yang bertugas di empat institusi pengajian tinggi terpilih di Malaysia. Kajian bertujuan menerokai faktor di sebalik keputusan mereka menerima tawaran bertugas di luar Negara dan bagaimana mereka menilai perlantikan tersebut dari segi mobiliti kenaikan pangkat dalam kerjaya mereka. Metodologi kajian diperincikan dengan fokus ke atas sampel yang digunakan, pengumpulan data dan analisis. Dapatan kajian yang dilaporkan diikuti dengan diskusi mengenai implikasi ke atas pengurusan ekspatriat akademik institusi pengajian tinggi. Hubungan kerjaya ekspatriat akademik dengan organisasi terarah kepada “pertukaran transaksi kewangan jangka pendek berbanding dengan kesetiaan dan komitmen jangka panjang (Froese F J, 2012). Froese F J, 2012 menegaskan bahawa “kayu ukur” untuk penilaian kerjaya, kejayaan dan kegagalan ekspatriat akademik berpunca dari diri individu sendiri dan bukan dari pengaruh luaran. Sekiranya pandangan tersebut benar, proksi untuk pembangunan kerjaya ekspatriat akademik dalam kajian ini dapat diaplikasikan dalam sistem pengurusan sektor pendidikan tinggi.

### **Definisi Ekspatriat Akademik**

Ciri-ciri seorang ekspatriat akademik, dan seorang ekspatriat secara amnya, adalah kompleks kerana terdapat perbezaan di antara konsep yang berkaitan di antara ‘menetap sementara’ dan ‘berhijrah’ (Osland, J & Osland A, 2005). Bagi tujuan kajian ini, ekspatriat dilihat sebagai mereka yang bermastautin di luar Negara untuk sementara waktu tetapi mesti melebihi jangkamasa melebihi setahun. Ekspatriat akademik dilihat sebagai “kakitangan professional dan bukan professional yang terlibat di dalam profesion pendidikan”. (Karpen. U, 1993, p.42). Untuk mewujudkan parameter ke atas kajian, sampel diklasifikasi telah menetap di Negara tuan rumah sekurang-kurangnya satu tahun dan maksimum selama 10 tahun. Turut dijangkakan mereka akan menetap di Negara tuan rumah sekurang-kurangnya sehingga tamat tempoh kontrak perlantikan, memilih berkerjaya di di Negara tuan rumah secara bebas tanpa sebarang ikatan kontrak perkhidmatan dengan lain-lain organisasi, tidak memohon cuti sabatikal atau pertukaran inter-universiti. Definisi ini telah dikemukakan secara jelas di dalam jemputan untuk mengambil bahagian di dalam kajian ini.

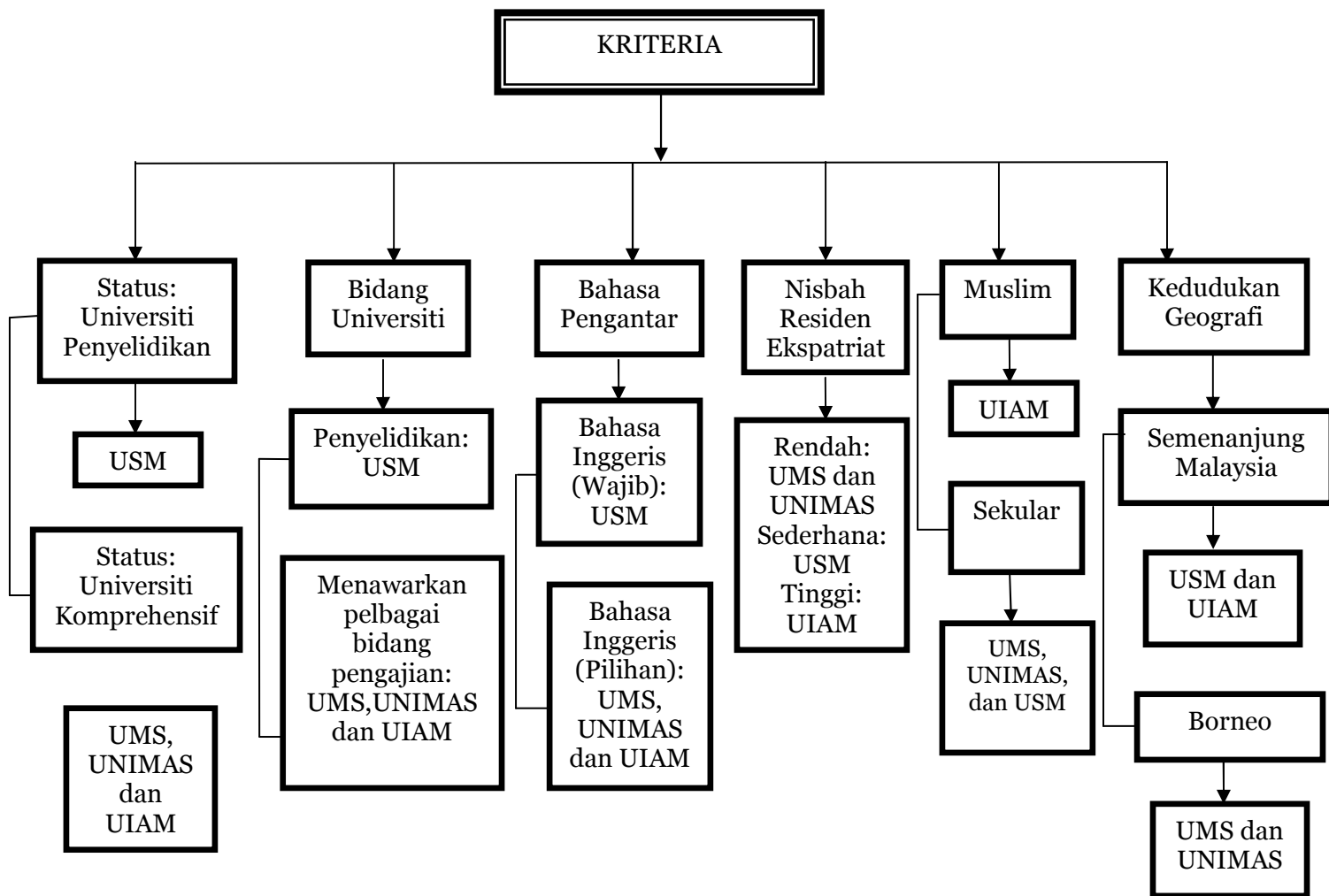
### **Kaedah**

Kertas ini berdasarkan kepada satu kajian menggunakan wawancara terperinci untuk memperolehi maklumat di mana responden menghuraikan sendiri keputusan mereka untuk menerima jawatan di luar Negara dan penilaian mereka tentang perlantikan itu. Wawancara ini diadakan dengan agenda temubual yang longgar dan mengelakkan penggunaan set soalan yang berstruktur.

**Sampel**

Sampel terdiri dari ekspatriat akademik yang telah menerima perantaraan dari universiti di Malaysia secara bebas dan tidak terikat kepada mana mana universiti di luar Negara. Dengan menyetujui untuk menyertai kajian ini, mereka telah mengenal pasti diri mereka sebagai “ekspatriat akademik” mengikut definisi yang telah digariskan di atas. Mereka sebelum ini telah memegang jawatan akademik di universiti luar Negara tetapi ketika kajian ini dijalankan, mereka memegang jawatan di salah sebuah empat universiti di Malaysia. Gabungan empat buah institusi pengajian tinggi iaitu UMS, UNIMAS, USM dan UIAM ini hampir memenuhi senarai kriteria yang diwujudkan. Dengan menggunakan Malaysia sebagai Negara kawalan, kajian adalah berdasarkan kriteria telah dikenal pasti sebagai elemen penyesuaian budaya dan keterbukaan terhadap tugas luar Negara di kalangan pengurus ekspatriat. Senarai kriteria keempat-empat universiti ini telah diterperincikan di dalam Jadual 1.

JADUAL 1



## **Membina Sampel**

Satu e-mel menjemput kakitangan ekspatriat akademik yang berkhidmat di institut pengajian tinggi Malaysia untuk mengambil bahagian dalam kajian itu telah di hantar kepada seorang “*gate keeper*”, lazimnya ketua jabatan atau kakitangan pentadbiran beberapa universiti yang termasuk dalam senarai responden. “*Gate keeper*” ini sebelumnya telah bersetuju menyebarkan e-mel ini dan seterusnya membantu dalam pengumpulan data untuk kajian ini. Isu berkaitan kerahsiaan bermakna adalah mustahil untuk mengetahui data yang tepat mengenai jumlah ekspatriat akademik yang bertugas di universiti yang termasuk dalam senarai responden. Sebaliknya, wawancara dengan ekspatriat akademik yang ditemu bual dan “*gate keeper*” di institusi pengajian tinggi di Malaysia mencadangkan yang jumlah responden berpotensi mencapai angka 250. Jemputan memperjelaskan definisi ekspatriat akademik bagi tujuan kajian ini dan sesiapa yang menerima jemputan tersebut dianggap melabelkan diri mereka sebagai ekspatriat akademik berdasarkan kriteria yang digariskan di atas.

Sebanyak 67 responden bersetuju mengambil bahagian. Mereka kemudian dihubungi untuk mendapatkan maklumat demografi. “*Purposeful Sampling*” iaitu Persampelan Bertujuan (Caligiuri P M, & Colakoglu S, 2007). Sampel telah digunakan, dengan memilih responden yang dianggap dapat memberi maklumbalas yang baik terhadap soalan-soalan yang dikemukakan (Templer K J. 2010). Sampel muktamad merangkumi mereka yang mewakili nilai julat demografi seperti lelaki, wanita, berkahwin, bujang dan mereka yang telah menetap di negara tuan rumah selama beberapa tahun (sila rujuk Apendik 1). Walaubagaimanapun, perlu diingatkan bahawa hanya 9-11 responden ditemu bual di setiap insititusi, dan jelas terbukti bahawa julat demografi di setiap Negara adalah terhad.

Dari 40 responden, terdapat 19 wanita dan 21 lelaki. Dari kumpulan seramai 40 orang ini, 15 sudah berumahtangga, tujuh masih bujang, lapan telah bercerai dan 10 tinggal bersama pasangan. 12 responden sudah mempunyai cahaya mata dan 24 mempunyai pengalaman bekerja di luar Negara sebelum ini. Sepuluh orang responden di pilih dari setiap institusi pengajian tinggi di Malaysia iaitu UMS, UNIMAS, USM dan UIAM. Tiga perempat telah memegang jawatan di antara satu hingga lima tahun dan 9 orang telah memegang jawatannya selama 10 tahun.

## **Analisis Data**

Kesemua wawancara telah ditranskripikan secara verbatim dan di analisa menggunakan QSR NVivo, satu program komputer berfungsi menganalisa data kualitatif. Satu templat pendekatan analisa fleksibel membenarkan identifikasi dan pembahagian kod untuk tema yang muncul dalam wawancara (Selmer, J. 2002). Untuk fokus kajian ini, Jadual 1 dibawah menunjukkan tema yang muncul di dalam keterangan responden berkenaan keputusan mereka untuk menerima tawaran bertugas di luar Negara dan penilaian mereka mengenai perlantikan tersebut.

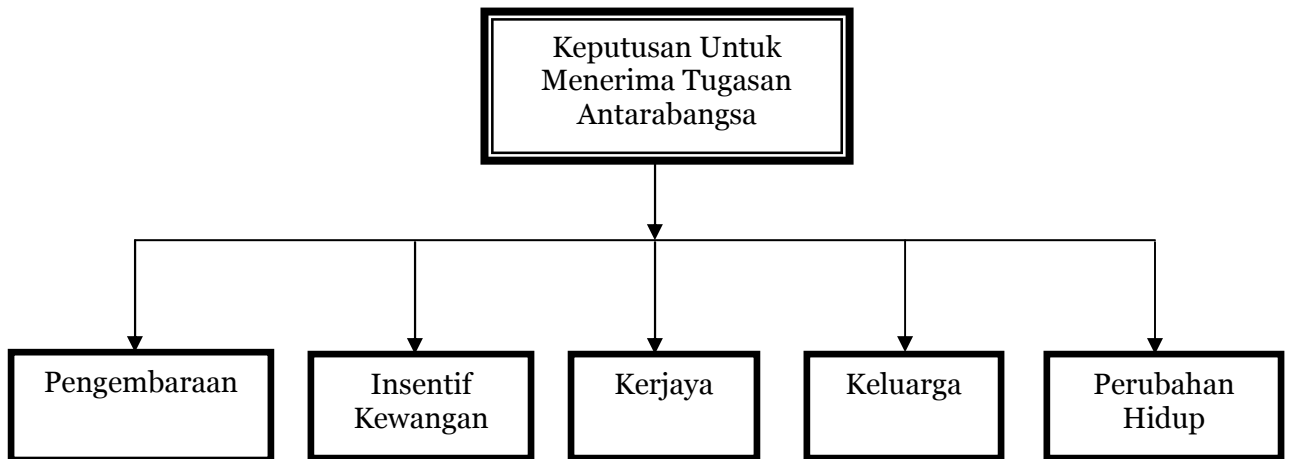
## **Keputusan**

Keputusan kajian ini dibahagikan kepada dua bahagian. Penelitian setiap tema yang terkandung di dalam ruang sebelah kiri Jadual 1 iaitu seksyen pertama membincangkan bagaimana responden menghuraikan keputusan mereka untuk menerima tawaran

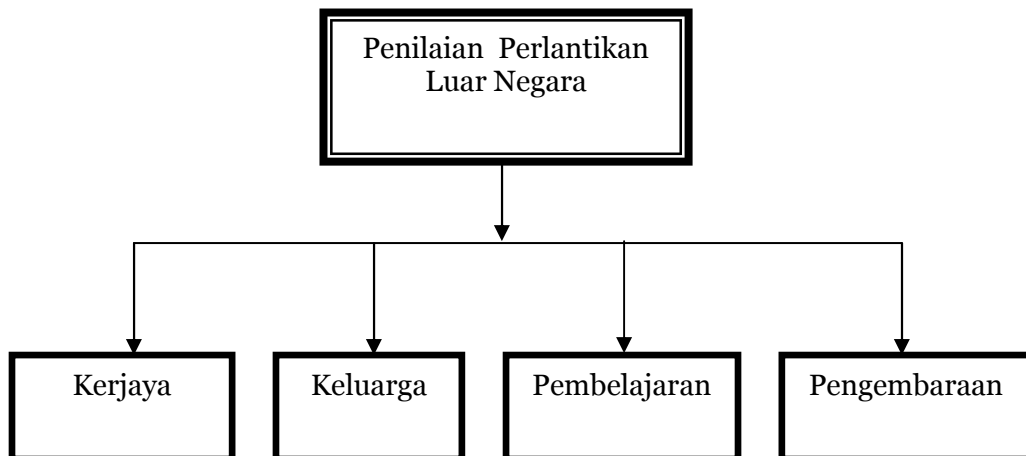
bekerja di luar Negara secara amnya dan Malaysia secara khususnya. Seksyen kedua menumpukan kepada penilaian responden, berkenaan perlantikan jawatan di luar Negara khususnya tema berkaitan kerjaya dan mobiliti kenaikan pangkat sebagai fokus kajian ini.

Petikan terpilih dari wawancara disertakan, tetapi kesemua nama peserta telah dikodifikasikan untuk memelihara kerahsiaan. Dapatan kajian melaporkan bahawa keinginan untuk mengembara adalah pendorong utama dalam pembuatan keputusan untuk menerima tawaran bekerja, manakala keinginan untuk menimba pengalaman di peringkat antarabangsa bagi menyokong mobiliti kenaikan pangkat mereka bukanlah pendorong utama penghijrahan tersebut. Namun, ketika menilai perlantikan ekspatriat akademik, sumbangan pengalaman antarabangsa terhadap mobiliti kenaikan pangkat adalah satu faktor utama yang diambil kira oleh pihak pengurusan universiti dan difahami oleh ekspatriat akademik sebagai memberi kelebihan di dalam konteks kebolehpayaan pasaran antarabangsa. Pada tahap tersebut, adalah dicadangkan bahawa tema kerjaya tradisional mempengaruhi cara responden menilai jawatan di luar Negara. Namun dari aspek yang berbeza, kajian turut mencadangkan tema kerjaya kontemporari yang berfokus pada elemen pengurusan diri sebagai faktor penting dalam mempertimbangkan kerjaya di luar Negara.

JADUAL 2



JADUAL 3



### **Keputusan Menerima Jawatan Di Luar Negara**

Bahagian ini menumpukan kepada pendorong utama ekspatriat akademik (seperti yang disenaraikan di dalam Jadual 2) dalam membuat keputusan untuk bekerja di luar Negara. Pembangunan kerjaya ekspatriat akademik dan kehendak pasaran antarabangsa dilihat sebagai pendekatan strategik dalam penerimaan tugas luar Negara. Namun dari dapatan kajian ini memperlihatkan bahawa kebanyakan peserta menerima tawaran bertugas di luar Negara sebagai peluang, nasib dan kebetulan. Ini menunjukkan tema yang hampir sama yang terdapat di dalam kajian lepas yang membincangkan kerjaya kontemporari ekspatriat akademik (Toh S M, & DeNisi A S. 2005). Oleh itu, memperolehi pengalaman antarabangsa adalah lebih cenderung kepada faktor peluang berbanding dari perancangan strategik seperti yang tertera di dalam keterangan berikut:

*Semuanya berlaku tanpa dirancang, mungkin personaliti, cara hidup atau minat seseorang memudahkan ianya berlaku. Tetapi saya memang tidak merancang... ianya berlaku begitu saja (Responden 11).*

*Saya mungkin mengambil risiko, tetapi saya menerima tawaran ini kerana ianya adalah yang pertama dan juga kerana saya suka mengembara (Responden 5).*

### **Keinginan Untuk Mengembara**

Pendorong utama yang muncul dalam majoriti keterangan responden menyatakan keinginan untuk mengembara, yang berkait rapat dengan keinginan untuk mengharungi “pengalaman yang baru dan mencabar”.

*Saya seronok menetap di negara asing, saya suka menjelajah ke tempat-tempat baru, saya suka menyaksikan perkara yang belum pernah saya ketemui dan saya suka hidup dalam budaya yang belum pernah saya alami sebelum ini (Responden 6).*

Frasa yang menzahirkan keinginan untuk “melihat dunia” dan “mengembara lebih jauh” kerap timbul apabila responden menghuraikan mengapa mereka menerima tawaran bertugas di luar Negara. Tambahan pula, setelah menerima perlantikan, kebanyakan dari responden menghabiskan lebih banyak masa mengembara lebih jauh, seperti yang dinyatakan oleh Responden 25:

*Sebenarnya saya lebih merasakan ianya satu pengembaraan, membuat sesuatu yang amat berbeza, menjelajah dunia dan juga Negara ini (Responden 25).*

Responden 32 merupakan satu contoh terbaik bagi individu yang bermula dengan keinginan mengembara dan berjaya memenuhi keinginannya tersebut. Malahan pengalaman yang diperolehi memberi kesan pelbagai terhadap kehidupan peribadi dan kerjaya beliau:

*Kami telah ke Malaysia dan berjaya melawat sebahagian besar negara ini, yang sememangnya sebelum ini bukanlah satu negara yang menjadi pilihan kami untuk dilawati (Responden 32).*

Sama seperti kajian yang dilakukan oleh (Osland, J & Osland A, 2005) ke atas pengurus ekspatriat, kebanyakan ekspatriat akademik tidak secara berterusterang mengidentifikasikan diri mereka sebagai “hero pengembaraan” tetapi keterangan mereka menyerupai dapatan kajian (Osland, J & Osland A, 2005) yang menerima perlantikan luar Negara sebagai satu pengalaman yang menarik, mencabar, memberi ruang untuk memenuhi keinginan sendiri dan sekaligus peluang untuk menjelajah. Sampel kajian ini juga cenderung ke arah “kata-kata hero” (Osland, J & Osland A, 2005, p.12) apabila menceritakan bagaimana mereka mengatasi kesulitan yang dihadapi dan “perjuangan” untuk “hidup” di Negara luar:

*Tidak ada apa-apa yang diatur, semuanya dilakukan secara informal, ada seseorang menunggu saya di lapangan terbang. Saya dihantar ke tempat yang saya sepatutnya menginap dan ditinggalkan keseorangan di sana tapi itu bukanlah mendatangkan masalah bagi saya sebenarnya, tetapi mungkin bagi sesetengah orang situasi sebegini mungkin menjadi masalah (Responden 15).*

Dapatan kajian ini penting mencadangkan bahawa ekspatriat yang berpindah ke luar Negara sepatutnya di beri latihan yang sistematik dan mempunyai sistem sokongan moral yang kuat dari organisasi (Liu X, & Shaffer M A, 2005; Lisa N. Littrell dan Eduardo Salas, 2006; Makela K, 2007). Bagi Responden 15 kekurangan sistem sokongan yang padu tidak mendatangkan masalah baginya. Namun Responden 7, 19, 20, 24, 33 dan 38 menekankan implikasi kekurangan sistem sokongan memberi cabaran dan mempengaruhi kualiti bertugas di luar Negara. Terkecuali dari situasi ini adalah responden dari UIAM yang mendapati sistem sokongan padu dari organisasi tersebut banyak membantu penyesuaian hidup di Malaysia. Manakala majoriti dari responden di tiga institusi pendidikan lain iaitu di UMS, UNIMAS dan USM bersetuju berasa kurang selesa dengan kurangnya sokongan dan latihan sepanjang menyandang perjawatan mereka di Malaysia.

Pada tahap ini, dapatan kajian menunjukkan satu percanggahan yang menarik di mana satu pendapat menyatakan kekurangan sokongan membawa kepada cabaran, manakala pendapat lain pula menyatakan kekurangan sokongan ini punca ketidakelesaian dan kekecewaan. Secara amnya, ini menandakan terdapat keperluan untuk satu pendekatan yang lebih berstruktur di mana sokongan dan sistem latihan yang lebih teratur di dalam proses merekrut ahli akademik antarabangsa. Terdapat kemungkinan wujudnya ketidakelesaian di kalangan ekspatriat akademik yang membawa kepada tindakan meletak jawatan lebih awal ataupun terus meletak jawatan sebaik sampai ke negara destinasi. Ini disokong oleh beberapa ekspatriat akademik yang ditemu bual di mana mereka mengatakan mereka tahu atau telah pun menjadi saksi kepada situasi sedemikian. Maka, dapatan kajian ini menunjukkan perlunya kajian yang lebih mendalam untuk mengkaji bilangan ekspatriat akademik yang telah menamatkan kontrak mereka lebih awal dari yang ditetapkan. Kajian sebegini akan menambahkan satu dimensi baru kepada koleksi bahan kajian literatur berhubung dengan ekspatriat yang pulang lebih awal ke Negara asal.

### **Insentif Kewangan**

Menerima tawaran bertugas di luar Negara, khususnya di Timur Tengah dan Asia Timur seringkali dikaitkan dengan “tarikan” gaji yang tinggi dan pakej ekspatriat yang lumayan (Sims & Schraeder, 2005). Dapatan kajian ini secara keseluruhannya menyokong dan

mencabar dapatan kajian am tersebut. Hanya tiga responden menganggap wang sebagai pendorong penting, manakala tiga yang lain turut menghubungkaitkan insentif ini tetapi menegaskan yang ianya bukanlah pendorong utama. Dari enam responden yang menjawab, empat berasal dari Negara yang kurang membangun berbanding dari Negara tuan rumah. Keempat-empat responden ini menyatakan yang mereka mampu menabung secara “lumayan” serta mampu memiliki barangan material yang diidamkan.

*Jadi, keputusan untuk ke Malaysia adalah kerana wang. Saya tidak pernah bermimpi untuk ke sana kalau tidak kerana wang dan saya ke sini kerana keperluan, bukannya keinginan. Saya tidak akan memilih bekerja di Malaysia kalau saya tidak merasakan yang saya perlukan pekerjaan yang memberi gaji yang lumayan untuk menyara keluarga saya (Responden 6).*

Beberapa responden yang tidak menidentifikasikan isu kewangan sebagai pendorong melaporkan bahawa bertugas di luar Negara membawa ganjaran yang memuaskan. Namun, seperti tema yang di huraikan di atas, tiada satu pun responden tersebut pernah bekerja di Malaysia dan di antara mereka tiga responden telah menyatakan bahawa bekerja di Malaysia merupakan satu “langkah ke belakang” (Responden 2). Walaupun insentif kewangan bukan satu masalah utama, dapatan kajian ini memberi satu petunjuk kepada institusi pengajian tinggi yang bercadang merekrut fakulti antarabangsa. Dapatan kajian mencadangkan semakin bertambahnya bilangan ekspatriat akademik, pengurusan institusi pengajian tinggi harus lebih peka terhadap keperluan dalam menawarkan gaji yang lebih kompetitif. Chen C C, Kraemer J, & Gathii J (2011) menekankan penawaran gaji kompetitif menarik minat ekspatriat akademik membuat pemilihan, sejajar dengan teori kerjaya kontemporari yang dibincangkan di atas.

## **Keluarga**

Satu tema yang dominan di dalam kajian lepas kontemporari mengenai pengurusan ekspatriat merujuk kepada peranan penting yang dimainkan oleh kaum keluarga dalam mempengaruhi dan membuat keputusan berhijrah keluar Negara (Schoepp K, & Forstenlechner I, 2010). Kajian A. Ahad M. Osman-Ghani dan Wee Liang Tan (2010) berhubung pengalaman ahli akademik yang menjalani tugas di salah sebuah institusi pengajian tinggi di luar Negara, separuh dari responden di dalam kajian ini ( termasuk mereka yang masih bujang) melaporkan faktor keluarga memainkan peranan dominan di dalam keputusan untuk menerima jawatan di luar Negara. Walaupun dapatan kajian ini tidak menembah sesuatu yang baru kepada literatur kajian lepas ekspatriat akademik, namun nilai utama kajian ini menunjukkan faktor keluarga merupakan satu pengaruh penting didalam membuat keputusan bertugas di luar Negara, memperolehi pengalaman hidup yang luas serta pendedahan kepada budaya asing. Ini terbukti dalam kenyataan Responden 27:

*Kami telah sampai ke peringkat di mana anak sulung kami memasuki sekolah menengah di bawah sistem Negara asal kami dan kami perlu membuat keputusan, adakah kami mahu dia mengikut sistem ini atau sistem lain? Jadi, kami menimbangankan perkara yang memberi manfaat kepada seluruh keluarga... ianya mestilah berfaedah kepada seluruh keluarga (Responden 27).*



Responden 28 tidak mempunyai anak ketika dia menerima tawaran kerja di luar Negara tetapi beliau dan isterinya bercadang untuk mempunyai cahaya mata. Keputusan mereka sebahagiannya dipengaruhi persepsi penghijrahan kerjaya tersebut akan mempunyai impak positif ke atas anak-anak:

*Sebenarnya, pada pendapat saya salah satu sebab kami datang ke Malaysia adalah kerana kami sukakan idea anak-anak membesar di sini. Jadi mereka boleh mengembara dan menyelami budaya lain bersama-sama kami.*

Kesemua responden yang mengenal pasti isu berkaitan keluarga sebagai pendorong di dalam keputusan bekerja di luar Negara berkata mereka dapat mencapai apa yang dijangkakan. Iubapa yang mempunyai anak menerangkan bagaimana mereka mendapat faedah yang besar dari pendedahan kepada pelbagai budaya:

*Kawan anak-anak saya datangnya dari pelbagai bangsa Cina, India, Kadazan-Dusun dan Iban, juga terdiri dari anak-anak ekspatriat lain. Jadi, anak-anak saya terdedah kepada begitu banyak budaya, ini satu pengalaman yang bagus untuk mereka dan ianya lebih baik dari pengalaman saya sendiri membesar di Negara asal (Responden 27).*

Sumbangan kajian ini berbeza dari kebanyakan kajian lepas berkenaan pengurusan ekspatriat di mana kajian ini memberi fokus kepada impak keluarga ke atas ekspatriat akademik. Kajian ini menunjukkan bagaimana bekerja di luar Negara boleh memberi impak ke atas keluarga dan bagaimana persepsi impak itu mendorong sesetengah individu untuk menerima jawatan tersebut.

Jika digabungkan, hasil dapatan kajian yang dibentangkan setakat ini mencadangkan kepada pengurus dan perekrut institusi pengajian tinggi agar peka bahawa keluarga tidak semestinya menjadi faktor penghalang untuk bekerja di luar Negara. Malah, bagi sesetengah responden kehadiran keluarga menjadi insentif penghijrahan ke Negara luar. Namun begitu dapatan kajian turut menunjukkan, walaupun sesetengah ibubapa percaya yang bekerja diluar Negara member impak positif ke atas anak-anak tetapi sesetengah yang lain menegaskan ada sekatan ke atas lokasi yang dipilih. Responden 6 dan Responden 17, contohnya, percaya dengan mempunyai anak, bermakna mereka hanya akan mempertimbangkan jawatan di Negara yang menawarkan jaminan penjagaan kesihatan dan keselamatan.

Kajian ini juga menunjukkan persepsi golongan yang tidak mempunyai anak sebagai aspek kajian yang baru. Sebagai contoh, kesemua responden yang mengatakan anak merupakan penghalang dari menerima tugas luar Negara adalah mereka yang tidak mempunyai cahaya mata. Menurut mereka, tawaran bekerja di luar Negara tidak akan diterima sekiranya mereka mempunyai anak. Responden 19 contohnya, menunggu sehinggalah anak-anaknya dewasa sebelum bekerja di luar Negara:

*Tetapi saya rasa akhirnya, keputusan saya untuk ke luar negeri berkaitrapat dengan anak-anak yang telah dewasa dan pada ketika ini keputusan untuk meninggalkan rumah adalah lebih rasional (Responden 19).*

Dapatan kajian ini menyumbangkan kepada kajian literatur dengan cadangan bahawa setakat mana anak menjadi penghalang kepada bekerja di luar Negara lebih tertakluk kepada pandangan peribadi individu.

Kajian ini juga memberi sumbangan berhubung tema keluarga, dengan menunjukkan peranan yang dimainkan oleh ahli keluarga terdekat di kampung halaman dalam membuat keputusan bekerja di luar Negara. Responden 32, contohnya, mengakui kepentingan peranan ahli keluarga terdekat:

*Sebenarnya, meninggalkan keluarga adalah sesuatu yang kami perlu pertimbangkan dengan teliti kerana saya amat rapat dengan keluarga. Saya merasa begitu berat meninggalkan mereka dan enggan pergi sebenarnya, walaupun banyak aspek positif dari pekerjaan ini (Responden 32).*

### **Perubahan Hidup**

Bagi meyoriti responden, keputusan untuk bekerja di luar Negara didorong oleh keinginan untuk mengubah corak kehidupan mereka seperti yang dinyatakan oleh Responden 15:

*Saya bekerja di Negara sendiri selama lima tahun, sebenarnya. Saya merasa bosan. Saya tidak mahu meneruskan kehidupan seperti ini, saya tahu saya mesti mengubahnya, hanya saya seorang yang boleh berbuat demikian. Saya mengubahnya dan datang ke sini (Responden 15).*

Berdasarkan temubual dua responden yang dipilih, menyatakan keinginan mereka untuk mengubah cara hidup adalah berkait rapat dengan keinginan untuk melarikan diri dari situasi yang dilihat sebagai persekitaran kerja yang merosot dalam sektor pendidikan tinggi di Negara asal. Contohnya kedua-dua responden mengambil berat tentang proses penstrukturan di jabatan masing-masing walaupun pada hakikatnya mereka tidak bimbang kehilangan pekerjaan:

*Keputusan untuk bekerja di luar Negara sedikit sebanyak merupakan cubaan melarikan diri. Saya telah sampai ke tahap di mana saya sangat biasa dengan keadaan di tempat kerja dan ketika itu peluang untuk pindah ke universiti lain amat terhad kerana semua universiti hanya mahu mengambil pekerja yang boleh dibayar dengan gaji yang rendah (Responden 21).*

*Terlalu banyak perubahan berlaku dan kami dibebankan dengan banyak kerja yang saya tidak begitu gemar lakukan. Saya mahukan perubahan... teman teman sekerja saya di telah berkhidmat selama 18 tahun... Dan saya fikir oh tuhanku... saya juga mungkin turut berada di sana selama 20 tahun (Responden 20).*

Dapatan kajian yang dibincangkan di sini menyokong kaitan di antara perubahan dalam sistem pendidikan tinggi masa kini dan tren "brain drain" ahli akademik ke luar Negara (Froese F J, 2012). Walaubagaimanapun, lebih optimistic adalah pandangan dari dua responden yang walaupun sedar wujudnya perasaan tidak puas hati dan kurang selesa dengan senario penstrukturan di universiti Negara asal yang mungkin mendorong sebahagian ekspatriat akademik untuk berhijrah ke luar Negara, kedua-dua responden ini menterjemahkan keputusan mereka sebagai satu hala tuju ke arah pembangunan

kerjaya yang bersifat positif, berbanding dengan alasan melarikan diri sebagaimana yang dinyatakan oleh responden lain. Kesimpulannya, Responden 26 mencadangkan bahawa isu ini merupakan satu “tarikan” dan bukannya “tolakan” dan Responden 25 tetap mempunyai pandangan positif mengenai akademia di Malaysia:

*Saya rasa bekerja di luar Negara mungkin lebih kepada tarikan berbanding tolakan. Saya rasa ianya bukanlah berpunca dari perasaan kecewa dengan sistem di Negara sendiri tetapi saya mempunyai keinginan untuk tahu apa yang berlaku di luar sana (Responden 26).*

*Saya tahu ramai orang meninggalkan Negara asal mereka kerana kecewa dengan senario di tempat sendiri dan segala masalah yang bersabit dengan kerjaya mereka. Dan mereka berhijrah dengan harapan menemui sesuatu yang lebih baik..(Responden 25).*

### **Isu-isu Pembangunan Kerjaya**

Fokus kajian lepas pengurusan kontemporari ekspatriat adalah hubungan di antara pengalaman di peringkat antarabangsa dan peningkatan mobiliti. Tetapi, hubungan di antara keduanya masih kurang jelas (A.Ahad M. Osman-Gani & Wee Liang Tan, 2010). Walaupun beberapa kajian telah menunjukkan perlunya piawaian kriteria bagi kenaikan ke peringkat pengurusan kanan (Fee A, & Gray S J, 2011) kajian lain pula mencadangkan ganjaran yang tidak konsisten (Sims R H, & Schraeder M, 2005). Bagi kumpulan akademik pula, Welch, 1997a menyarankan mereka yang mempunyai pengalaman di peringkat antarabangsa diberi lebih keutamaan, berjawatan lebih tinggi dan lebih cemerlang dari rakan sekerja yang tidak mempunyai atau kurang pengalaman bekerja di luar Negara. Pandangan Welch bertentangan dengan dapatan kajian ini apabila hanya seorang iaitu Responden 7 yang mengatakan beliau telah memilih jawatan yang ditawarkan di luar Negara bagi menyokong kenaikan pangkat. Pengalaman Responden 7 mencadangkan pendekatan yang lebih pragmatik di dalam menerima jawatan di luar Negara dimana ianya bercanggah dengan pendekatan yang diambil oleh responden lain.

*Saya mahukan pengalaman di peringkat antarabangsa dan saya dapat apa yang saya mahu dalam hidup ini, rancangan lima tahun saya. Saya telah memohon jawatan itu. Saya mahukan sesuatu dari Asia, jadi apabila saya sampai di situ, saya telah dapat pengalaman selama lima tahun dan saya fikir ianya betul, okay sekarang saya perlukan pengalaman dalam bidang pengurusan dan saya telah dapat. Jadi, saya telah berada di Malaysia dan kemanakah arah tuju saya selepas ini? (Responden 7)*

Responden 7 menganggap kerjaya akademik mempunyai “peraturan” dan beliau mempunyai keinginan yang kuat untuk mematuhi peraturan tersebut. Oleh yang demikian, pendekatan beliau untuk membina kerjaya mencerminkan pembangunan kerjaya kontemporari dan seterusnya “peningkatan dan kemajuan” mobiliti. Keputusannya untuk menerima jawatan di luar Negara adalah disebabkan oleh pandangan beliau terhadap perancangan strategi tersebut yang akan menyokong proses kenaikan pangkat. Namun dalam konteks pengurusan, tindakan Responden 7 yang mencerminkan tema kerjaya kontemporari. Tren kerjaya kontemporari membawa maksud menerima perlantikan luar Negara hasil dari keinginan dan tindakan individu, bukan disebabkan dipindahkan oleh majikan. Hasil kajian itu juga menyokong pendapat (Inkson et al, 1997) bahawa kerjaya ekspatriat tidak semestinya dianggap seperti “bola

ping-pong” di mana pekerja boleh dihantar dari satu Negara ke Negara yang lain oleh majikan. Manakala ada di antara responden kajian tidak menekankan keputusan ke luar Negara sebahagiannya dipengaruhi oleh keinginan untuk meningkatkan kerjaya masing-masing. Responden 2 contohnya, menerima perlantikan ke luar Negara bukan hanya disebabkan oleh kerjaya itu sendiri tetapi disebabkan keinginan untuk melancong:

*Saya fikir ianya peluang untuk meningkatkan kerjaya saya, tetapi sebenarnya ianya lebih bersifat peribadi dan peluang untuk melancong dan tinggal di negara lain, jadi saya fikir ianya lebih bersifat peribadi dari profesional (Responden 2).*

Responden 5, menegaskan mereka menerima tawaran bekerja di luar Negara bukanlah atas sebab kerjaya. Mereka juga seperti Responden 2, menerima tawaran tersebut atas sebab-sebab yang lain iaitu keinginan untuk melancong dan kepentingan keluarga. Tetapi, pengalaman mereka mengesyorkan beberapa kesedaran “peraturan kerjaya” dari segi akademik dan apa yang diperlukan untuk maju dalam kerjaya, walaupun jika mereka memilih untuk mengetepikan peraturan itu dan memihak kepada pilihan mereka sendiri.

*Saya rasa jika saya memikirkan universiti yang baik untuk membina kerjaya saya, saya mungkin akan pergi ke Amerika. Tetapi, saya tidak mahu ke sana kerana gaya hidup di situ. Maksudnya, saya tidaklah bercita-cita tinggi (Responden 5).*

Melalui pengalaman responden dalam kajian ini menyarankan persamaan kajian yang dijalankan oleh Varma A, Toh S M & Budhwar P, 2006 ke atas pengurus wanita yang mementingkan kehendak organisasi lebih dari keluarga mereka. Hasil dapatan kajian turut mencadangkan sinergi dengan tema kerjaya kontemporari iaitu sebab-sebab peribadi juga menentukan arah tuju kerjaya seseorang.

### **Penilaian Perlantikan Ke Luar Negara**

Penilaian terhadap perlantikan ke luar Negara mewujudkan empat tema muncul seperti ditunjukkan dalam Jadual 3 iaitu kerjaya, keluarga, pembelajaran dan pengembaraan. Memandangkan kajian ini mengambilkira persepsi ahli akademik dari segi kerjaya mereka ke atas nilai perlantikan ke luar Negara, fokus bahagian ini ialah tema kerjaya. Sinergi tanggapan Mahajan A, (2011) terhadap “proksi untuk kejayaan” dan kepentingan tema kerjaya kontemporari dihubungkan dengan pengalaman di peringkat antarabangsa, tiga perempat responden mengatakan perlantikan ke luar Negara menjadi amat bernilai di pasaran kerjaya akademik di peringkat antarabangsa. Responden 26 begitu yakin dengan nilai pengalamannya di peringkat antarabangsa:

*Pengalaman di peringkat antarabangsa adalah amat penting bagi ahli akademik, dari segi antarabangsa dan saya fikir ramai ahli akademik sekarang melihat menjadi global atau perlantikan di peringkat antarabangsa sebagai sebahagian dari hidup seorang ahli akademik dan saya amat yakin. (Responden 26).*

Tanggapan terhadap “peraturan” dalam kerjaya akademik kontemporari adalah menjurus kepada satu peraturan am iaitu perlunya ada pengalaman di peringkat antarabangsa bagi menyokong kejayaan pembangunan kerjaya. Majoriti responden menyokong pendapat ini dengan mencadangkan, pengalaman di peringkat antarabangsa akan membantu kerjaya dari segi peningkatan mobiliti. Oleh itu, mereka juga menyokong

hasil penyelidikan yang sedia ada mengenai kerjaya akademik, menunjukkan pergerakan dari awal yang rendah ke peningkatan mobiliti yang tinggi seperti yang dicadangkan oleh Fee A, & McGrath-Champ S, Yang X (2011). Contohnya, Responden 2 menegaskan konsep peringkat kerjaya:

*Jika saya menghabiskan masa empat tahun di Negara asal memegang jawatan yang sama, saya mungkin terfikir berhijrah ke luar Negara dan mendapat peluang lima kali lebih bagus kerana sekarang saya berada di penghujung skala pensyarah, iaitu pensyarah kanan. Jadi, bekerja di luar Negara telah banyak membantu. Ianya membantu saya menaiki skala pensyarah dengan cepat (Responden 2).*

Responden 8 juga menunjukkan kesedaran terhadap konsep “peringkat kerjaya” dari segi peningkatan mobiliti kerjaya tradisional dan struktur hierarki, terutamanya “persiapan diri”. Beliau turut berpendapat satu lagi tema kerjaya kontemporari iaitu pengurusan diri, dengan mengatakan setiap aktor di dalam pasaran pekerjaan bertanggungjawab terhadap pembangunan kerjaya sendiri.

*Saya menyiapkan diri sendiri untuk kerjaya akademik saya dan saya tahu apa yang saya perlu buat sendiri. Dengan pengalaman antarabangsa yang ada pada tahap ini ianya banyak menolong saya menyelesaikan tugas (Responden 8).*

Pengalaman Responden 8 memperlihatkan elemen dualiti kerjaya akademik dimana ianya memberi gambaran tema kerjaya kontemporari, namun dalam masa yang sama adalah penting untuk mengiktiraf autonomi dan pengurusan diri dalam bidang akademik. Hasil kajian ini berdasarkan tanggapan (Garcia, M. (Ed.), 2000b) terhadap kerjaya akademik yang mana dari satu perspektif sentiasa berubah dalam hirarki berstruktur dan dari satu perspektif yang lain membabitkan pengurusan diri dan kebebasan individu. Oleh itu, dalam mengenal pasti pengalaman di peringkat antarabangsa sebagai satu “peraturan” untuk kenaikan mobiliti, responden mengambilkira tema kerjaya kontemporari sebagai satu aspek yang membantu ahli akademik menentukan arah kerjaya akademik mereka. Tetapi, dalam masa yang sama mereka menyatakan tanggungjawab individu dalam tema kerjaya kontemporari adalah perlu untuk memperolehi pengalaman sebegini. Kebanyakan responden mengenalpasti apa yang dimaksudkan dengan nilai menerima perlantikan ke luar Negara, seperti yang disarankan oleh Responden 32:

*Oh, saya rasa pengalaman di peringkat antarabangsa amat penting. Di Malaysia semenjak sepuluh tahun yang lalu, pengambilan pelajar antarabangsa semakin meningkat dan di fakulti selalu ada diskusi yang kami mengajar pengurusan antarabangsa tetapi berapa ramai tenaga pengajar luar yang kami ada dalam fakulti? Jawapannya, tiada. Dan berapa ramai yang ada pengalaman di peringkat antarabangsa, hanya beberapa orang. Jadi, pada pendapat saya jika saya datang semula ke Malaysia, saya akan jadi amat bernilai pada mereka (Responden 32).*

Walaupun majoriti berpendapat nilai pengalaman antarabangsa menyokong “kenaikan” mobiliti, sebahagian responden terutama mereka yang telah berkeluarga, telah menyentuh isu keselamatan tinggal di Malaysia. Ada juga berpendapat yang perlantikan ke luar Negara akan memberikan kelebihan kompetitif. Ianya turut mengaitkan elemen risiko yang harus diuruskan. Hasil kajian itu menggambarkan tema kerjaya kontemporari, sebanyak mana pengurusan kerjaya sendiri memberi kebebasan individu,

ianya juga membawa kepada beberapa unsur risiko (Jennifer Pelthe, 2008). Terdapat kecenderungan untuk mengaitkan penilaian perlantikan mereka ke luar Negara dengan pengantarabangsaan pengajian tinggi, terutamanya kurikulum yang lebih luas dan peningkatan jumlah pelajar antarabangsa.

Kenyataan tersebut sejajar dengan pemerhatian Moore F (2006) dimana institusi memperoleh manfaat dari “kemahiran baru dan pendekatan yang berbeza yang dibawa oleh cendekiawan antarabangsa, rangkaian penyelidikan antarabangsa yang lebih baik atau kemahiran komunikasi yang lebih maju. Majoriti ahli akademik dalam kajian ini juga melihat sinergi di antara kelebihan kompetitif diri sendiri dan pihak majikan mereka. Secara khususnya, ahli akademik yang mempunyai pengalaman di luar Negara mungkin lebih memahami perbezaan budaya setelah melalui proses dan latihan pengajaran dan pembelajaran (Sabina Cerimagic, 2011). Pemerhatian (Inkson et al, 1997) dalam nilai organisasi terhadap pengalaman di peringkat antarabangsa boleh dilihat dari majoriti responden yang telah mengenal pasti cara bagaimana pengalaman antarabangsa mereka memberi manfaat kepada bakal majikan, seperti yang dicadangkan oleh Responden 28:

*Orang yang terus berada di institusi yang sama sepanjang kariernya akan berada di belakang orang yang selalu bergerak. Sekiranya kamu berpindah kerja dari satu institusi ke institusi yang lain dalam satu Negara, kamu akan mempunyai pandangan yang luas daripada seseorang yang hanya berada di satu institusi tetapi bagi seseorang yang pernah bekerja di luar negara, dia akan mendapat yang terbaik (Responden 28).*

Oleh yang demikian, walaupun menguruskan kerjaya sendiri amat penting, namun adalah lebih bermanfaat jika ekspatriat akademik menilai pengalaman di luar Negara dari segi tema kerjaya kontemporari. Pengalaman mereka juga menunjukkan kesedaran yang jelas di mana pengantarabangsaan merupakan kemahiran yang diperlukan untuk pembangunan kerjaya kontemporari. Contohnya, Responden 1, amat yakin bahawa pengalaman antarabangsa yang diperolehi oleh beliau amat berguna untuk pembangunan kerjaya yang seterusnya apabila beliau berpindah ke Negara lain:

*Lihat, saya yakin orang memandang saya sebagai seorang yang mempunyai kebolehpasaran. Mengapa tidak? Berapa orang yang ada pengalaman seperti ini? (Responden 1).*

Hasil kajian yang diperlihatkan mencadangkan bahawa ahli akademik dalam kajian ini yang menerima jawatan di peringkat antarabangsa bukan sahaja dijamin tetapi dilihat mempunyai kelebihan di dalam pasaran kerjaya. Oleh itu, institusi yang ingin mengambil pekerja antarabangsa harus memastikan peluang yang ada dari segi kelebihan kompetitif ketika menawarkan pelantikan di peringkat antarabangsa.

## **Penutup**

Hasil wawancara bersama 40 ekspatriat akademik yang bekerja di 4 institusi pengajian tinggi terpilih di Malaysia, kajian ini telah mengkaji secara teliti keputusan yang diambil dalam menerima perlantikan dari luar Negara serta persepsi mengenai nilai pengalaman antarabangsa yang boleh di perolehi di dalam kerjaya akademik. Dengan peningkatan mobiliti antarabangsa dalam kalangan ahli akademik dan pengantarabangsaan institusi

pengajian tinggi secara amnya, kajian ini mencadangkan beberapa perkara penting kepada pihak pentadbiran dan perekrutan di fakulti antarabangsa sebagaimana yang dicadangkan oleh Selmer, J (2000) dan Welch (1997b).

Pertama, keputusan menerima perlantikan luar Negara telah di teliti dengan fokus yang khusus perkaitan keputusan tersebut dengan melihat keinginan pangkat dalam pasaran kerjaya akademik. Kajian ini mencadangkan bahawa majoriti responden lebih fokus kepada tema kerjaya kontemporari proksi peribadi untuk kejayaan (Garcia, M. (Ed.), 2000b). Dalam kajian ini turut melibatkan pengembaraan, cabaran, keluarga, perubahan hidup dan pembelajaran peribadi seiring dengan fokus kajian tentang pengurus ekspatriat yang menyatakan keinginan untuk kemajuan peribadi dan pengalaman silang budaya sebagai satu sebab dominan dalam menerima sesuatu perlantikan luar Negara (Wu P-C & Ang S H, 2011). Sebagai tambahan kepada tema kerjaya kontemporari, dapatan kajian menunjukkan penerimaan perlantikan luar Negara sering berkisar kepada peluang, tuah dan nasib baik.

Bagaimanapun, apabila menilai perlantikan luar Negara, responden menjelaskan dengan lebih lanjut mengenai kerjaya tersebut yang melibatkan mobiliti menaik. Pemikiran mengenai kenaikan pangkat, pergerakan jawatan dan kenaikan gaji adalah faktor penting penghijrahan mereka ke luar Negara. Responden dalam kajian ini mempercayai bahawa pengalaman antarabangsa akan menjadi lebih bernilai jika tren institusi pendidikan tinggi masa kini bergerak ke arah pengantarabangsaan. Kajian ini mencadangkan fenomena tersebut boleh mempengaruhi ahli akademik dalam menilai perlantikan luar Negara. Selain mencadangkan akademik sebagai satu kerjaya “tradisional” yang menitikberatkan mobiliti menaik dan ditentukan oleh “peraturan kerjaya” di dalam struktur hierarki, ianya juga menggambarkan kerjaya kontemporari berkaitan pengurusan diri dan kebebasan individu. Ianya adalah satu bukti di mana ahli akademik yang mempunyai pengalaman antarabangsa menganggap diri mereka lebih diperlukan di pasaran berbanding mereka yang tiada pengalaman. Mereka juga berpendapat dengan pengalaman tersebut akan memberikan kelebihan mobiliti menaik.

Dengan fokus khusus ke atas nilai kajian ini kepada pengurusan sektor pengajian tinggi, dapatan kajian turut memperlihatkan beberapa tema penting. Pertama, menggalakkan pertimbangan ke satu tahap di mana pengalaman antarabangsa menjadi salah satu kriteria kenaikan pangkat dan peranannya dalam keputusan pengambilan pekerja. Kedua, menunjukkan persepsi pengalaman antarabangsa di dalam hal akademik. Persepsi yang digariskan di sini menyokong perekrutan fakulti antarabangsa yang perlu dipenuhi oleh institusi-institusi pengajian tinggi (Welch, 1997b). Ketiga, kajian ini mencadangkan ahli akademik yang mempunyai pengalaman antarabangsa agar mengharapan pengalaman tersebut diberi pengiktirafan dan ganjaran. Pengurusan yang sedang merekrut ahli akademik yang mempunyai pengalaman antarabangsa perlu sedar akan hal ini dan keperluan terhadap pengalaman sebegini di dalam perkembangan kursus, aktiviti kajian antarabangsa dan meningkatkan rangkaian institusi.

Akhir sekali kajian ini hanya melibatkan tinjauan berskala kecil ke atas ahli akademik yang sedang bertugas di luar Negara secara amnya dan di Malaysia secara khususnya, maka dapatan kajian mencadangkan beberapa bidang penting pada kajian akan datang. Satu kajian yang lebih besar diperlukan untuk mendapatkan gambaran yang lebih mendalam mengenai pengalaman antarabangsa di dalam kerjaya akademik iaitu dari perspektif ahli akademik itu sendiri dan pihak majikan. Kajian ini turut mencadangkan

mengenai penyelarasan nilai pengalaman antarabangsa oleh pengurus dan perekrut di pusat pengajian tinggi akan memberi keseimbangan kepada hasil dapatan kajian pada masa hadapan.

## Rujukan

- Ahad, A., Osman-Gani, M., and Wee Liang Tan. (2010). Expatriate Development for Asia-Pacific: A Study of Training Contents and Methods. *International Journal of Human Resources Development and Management*, Vol. 5 No.1, pp. 41-56
- Caligiuri, P., M., and Colakoglu, S., (2007). A Strategic Contingency Approach to Expatriate Assignment Management. Research Paper. *Human Resource Management Journal*, Vol. 17, Issue: 4
- Chen, C., C., Kraemer, J., & Gathii, J., (2011). Understanding Locals' Compensation Fairness Vis-à-vis Foreign Expatriates: The Role of Perceived Equity. Research Paper. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22 No. 16, pp. 358-400
- Deepak, Srivastava, K., and Monika, P., (2012). Dimensions of Indian Expatriate Adjustment in the USA: An Exploratory Study. *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, Vol. 22 No. 4, pp. 320-328
- Esther, A., and Joshua-Gojer. (2012). Cross-Cultural Training and Success Versus Failure of Expatriates. *Open Journal, Learning and Performance Quarterly*, Vol. 1 No.2, pp. 47-62
- Fee, A., and Gray, S., J., (2011). Fast-tracking expatriate development: The Unique Learning Environments of International Volunteer Placements. Research Paper. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22 No. 3, pp. 530-552 (23)
- Fee A., & Mcgrath-Champ S., Yang X. (2011). Expatriate Performance Management and Firm Internationalization: Australian Multinationals in China. Research Paper. *Asia Pacific Journal Of Human Resources*, Sep 2011 Volume: 49 Issue: 3
- Froese F., J., (2012). Motivation and Adjustment of Self-Initiated Expatriates: The Case of Expatriate Academics in South Korea. Research Paper. *The International Journal of Human Resource Management*, Mar 2012 Volume: 23 Issue: 5
- Garcia, M., (Ed.), (2000b). *Succeeding in An Academic Career*. Westport, Connecticut: Greenwood Press.
- Inkson, K., Arthur, M., B., Pringle, J., & Barry, S. (1997). Expatriate Assignment Versus Overseas Experience: Constrasting Models of *International Human Resource Development*. *Journal of World Business*, 2, 351-368.
- Jennifer Pelthe. (2008). The Role of Interaction and General Adjustment in Expatriate Attitudes: Evidence From A Field Study of Global Executives on Assignment in South Korea, Japan and The Netherlands. *Journal of Asia Business Studies*, Volume: 3 Issue: 1 2008.
- Karpen, U. (1993). Flexibility and Mobility of Academic Staff. *Higher Education Management*, 5, 141-150
- Lauring, J., & Selmer, J., (2012). The Supportive Expatriate Spouse: An Ethnographic Study of Spouse Involvement in Expatriate Careers. *International Business Review*, Feb 2010 Volume: 19 Issue: 1
- Lisa, N., Littrell And Eduardo Salas. (2006). Expatriate Preparation: A Critical Analysis of 25 Years of Cross-Cultural Training. *Research Human Resource Development Review* September 2006 5: 355-388.



- Liu, X., & Shaffer, M., A. (2005). An Investigation of Expatriate Adjustment and Performance: A Social Capital Perspective. Research Paper. Source: *International Journal of Cross Cultural Management*, Dec 2005 Volume: 5 Issue: 3
- Mahajan, A. (2011). Host Country National's Reactions to Expatriate Pay Policies: Making a Case for a Cultural Alignment Pay Model. Research Paper: *The International Journal Of Human Resource Management*, Jan 2011 Volume: 22 Issue: 1
- Makela, K. (2007). Knowledge Sharing Through Expatriate Relationships. Research Paper. *International Studies Of Management & Organization*, Autumn 2007 Volume: 37 Issue: 3
- Moore, F. (2006). Strategy, Power And Negotiation: Social Control And Expatriate Managers in a German Multinational Corporation. Research Paper. *The International Journal of Human Resource Management*, Mar 2006 Volume: 17 Issue: 3
- Osland, J., & Osland, A. (2005) Expatriate Paradoxes and Cultural Involvement. Research Paper. *International Studies of Management & Organization*, Winter 2005 Volume: 35 Issue:4
- Sabina Cerimagic, (2011) "Cross-Cultural Adaptivity and Expatriate Performance in the United Arab Emirates", *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, Vol. 4 Iss: 4, Pp.303 – 312
- Schoepp, K., & Forstenlechner, I. (2010). The Role of Family Considerations in an Expatriate Majority Environment. Research Paper. *Team Performance Management: An International Journal*, 2010 Volume: 16 Issue: 5
- Selmer, J. (2002). Practice Makes Perfect. International Experience and Expatriate Adjustment. *Management International Review*, 42(1), 71-88.
- Sims, R., H, & Schraeder, M. (2005). Expatriate Compensation: An Exploratory Review of Salient Contextual Factors and Common Practices Conceptual Paper. *Career Development International*, 2005 Volume: 10 Issue: 2
- Templer, K., J. (2010). Personal Attributes of Expatriate Managers, Subordinate Ethnocentrism, and Expatriate Success: A Host-Country Perspective. Research Paper. *The International Journal of Human Resource Management*, Aug-Oct 2010 Volume: 21 Issue: 10
- Toh, S., M., & Denisi, A., S. (2005). A Local Perspective to Expatriate Success: General Review. *The Academy of Management Executive*, Feb 2005 Volume: 19 Issue: 1
- Varma, A., Toh, S., M., & Budhwar P. (2006). A New Perspective on The Female Expatriate Experience: The Role of Host Country National Categorization. *Research Paper Journal of World Business*, Jun 2006 Volume: 41 Issue: 2
- Welch, A. (1997a). All Change? The Professoriate in Uncertain Times. *Higher Education*, 34(3), 299-303
- Welch, A. (1997b). The Peripatetic Professor: The Internationalisation Of The Academic Profession. *Higher Education*, 34, 323-345.
- Wu, P-C., & Ang, S., H. (2011). The Impact of Expatriate Supporting Practices and Cultural Intelligence On Cross-Cultural Adjustment and Performance of Expatriates in Singapore. Research Paper. *The International Journal Of Human Resource Management*, Aug-Sep 2011 Volume: 22 Issue: 13

**Lampiran 1**

