

**MEMANFAAT PENGALAMAN AKADEMIK
EKSPATRIAT: DASAR DAN POLISI
PENGANTARABANGSAAN UNIVERSITI MALAYSIA
SABAH**

**Irma Wani Othman^{1*}, Norazah Mohd Suki², Muhammad Safuan
Yusoff³, Nor Arifah Mohd Noor⁴**

^{1&4}*Pusat Penataran Ilmu dan Bahasa, Universiti Malaysia Saba,*
^{2&3}*Fakulti Kewangan Antarabangsa Labuan, Universiti Malaysia Sabah,*
Fakulti Kewangan Antarabangsa Labuan, Universiti Malaysia Sabah,

ABSTRAK

Pelan Strategik Universiti Malaysia Sabah (UMS) 2013-2017 dirangka menggariskan tujuh (7) Bidang Keberhasilan Utama Universiti iaitu UMS-KRAs (UMS Key Result Areas), MMS-KRA₃ bersandarkan objektif strategik iaitu “Mempertingkatkan Keterlihatan Reputasi di Peringkat Antarabangsa” (*Enhancing International Visibility and Reputation*)(UMS, 2013). Bagi mencapai matlamat tersebut, UMS menekankan keperluan untuk meningkatkan kualiti pendidikan tinggi dalam menyumbang ke arah pembangunan pendidikan negara. Bersandarkan kepada hasrat yang diwarwarkan, penglibatan kakitangan akademik bertaraf antarabangsa dilihat perlu bagi menjadikan UMS relevan dan berdaya saing. Kajian ini bersandarkan dua objektif iaitu (i) mengenalpasti pengalaman ekspatriasi akademik ekspatriat di UMS dan (ii) mengemukakan cadangan terhadap dasar dan polisi pengantarabangsaan UMS berdasarkan pengalaman ekspatriasi akademik ekspatriat tersebut. Hasil kajian yang diperolehi berupaya menyumbang kepada (i) kefahaman refleksi diri pengalaman ekspatriasi perorangan bagi ahli akademik yang berkeinginan berekspatriat secara berdikari dan (ii) input yang signifikan kepada majikan dengan menyumbangkan data empirikal serta perspektif berguna bakal majikan berhubung isu pengambilan dan pemilihan kakitangan antarabangsa untuk diimplementasikan secara khusus ke dalam dasar dan polisi pengantarabangsaan UMS.

Kata kunci: *Pengalaman Ekspatriat Akademik, Ekspatriat Berdikari, Institusi Pengajian Tinggi Awam Malaysia, Dasar dan Polisi Pengantarabangsaan*

* Corresponding author: Irma Wani Othman, Pusat Penataran Ilmu dan Bahasa, Universiti Malaysia Sabah. E-mail: irma@ums.edu.my

Pengenalan

Ekspatriasi merupakan satu tempoh masa di mana seseorang itu menetap di luar negara (Doherty *et al.*, 2013). Tren fenomena globalisasi memudahkan pergerakan ekspatriat di seluruh dunia (Freidman, 2005). Halangan terhadap peluang pekerjaan antarabangsa yang wujud sebelum ini berjaya dieliminasi. Golongan ekspatriat adalah contoh realiti pengambilan pekerja global era baru kerana mereka berkeupayaan datang dan pergi untuk tempoh masa yang agak singkat berdasarkan di mana sahaja kemahiran mereka diperlukan. Ekspatriat menjadi pilihan majikan disebabkan oleh sifat mobiliti dan fleksibiliti mereka. Bagi sebuah negara membangun seperti Malaysia, golongan ekspatriat adalah sebahagian daripada komuniti dalam pendidikan tinggi dan sasaran logik untuk dijadikan subjek penyelidikan.

Apabila kerajaan Malaysia mewarwarkan hala tuju, objektif dan sasaran pengantarabangsaan institusi pengajian tinggi, kebanyakan universiti telah terlebih dahulu mengambil inisiatif tersebut (Norhisham Mohamad *et al.*, 2008). Tidak dapat dinafikan keterlibatan universiti awam dalam pelbagai aspek pengantarabangsaan merupakan sebahagian dari pembangunan dan perkembangan akademik. Namun misi pengantarabangsaan bagi setiap universiti adalah berdasarkan tujuan, tahap keutamaan dan intensiti yang berbeza (MOHE, 2011). Meskipun kerajaan berusaha untuk menjadikan pendidikan tinggi lebih terbuka kepada semua lapisan masyarakat, kerajaan kurang memberi tumpuan bagi memastikan terdapatnya penawaran mencukupi dalam kalangan ahli akademik antarabangsa yang berkelayakan dan berpengalaman untuk mengisi perjawatan kritikal yang diperlukan oleh universiti awam di negara ini (Norhisham Mohamad *et al.*, 2008). Oleh yang demikian, kebolehpayaan IPTA Malaysia memastikan pengkalan kakitangan antarabangsa menjadi asas kukuh perkembangan dan pembangunan terutamanya bagi sesebuah universiti yang mempunyai pergantungan yang besar terhadap akademik ekspatriat (Irma Wani Othman *et al.*, 2013b).

Dari segi bilangan kakitangan akademik antarabangsa, statistik yang diperolehi memberi indikasi terdapat peningkatan jumlah mereka (sila rujuk Jadual 1). Pada tahun 2007, terdapat 1,027 kakitangan akademik antarabangsa di universiti awam dan jumlah tersebut meningkat ke 1,681 orang pada tahun 2010. Universiti Islam Antarabangsa Malaysia (UIAM) pada kebiasaannya mendahului dalam jumlah kakitangan akademik antarabangsa iaitu selaras dengan statusnya sebagai sebuah universiti antarabangsa, namun statistik 2010 menunjukkan Universiti Malaya (UM) mempunyai kakitangan akademik paling tinggi (MOHE: Statistik Perangkaan, 2010). Manakala Universiti Malaysia Sabah (UMS) mengambil 119 orang akademik ekspatriat dan berada di tangga ke lima dalam senarai seluruh IPTA di Malaysia pada tahun 2010. Walaupun terdapat peningkatan bilangan kakitangan akademik antarabangsa dalam IPT di Malaysia, penyelidikan berhubung dengan pengalaman ekspatriasi dalam kalangan akademik secara relatifnya masih kurang diterokai (Norhisham Mohamad *et al.*, 2008). Secara dasarnya, kajian ini bertujuan untuk menerokai bagaimana sekumpulan akademik ekspatriat dari pelbagai bangsa dan negara menempuhi pengalaman ekspatriasi mereka dan menyumbang kepada dasar dan polisi pengantarabangsaan UMS.

Jadual 1 Kakitangan Akademik Antarabangsa Universiti Awam Malaysia Berdasarkan Perlantikan Jawatan 2010

IPTA	Prof	Prof. Madya	Pensyarah	Guru Bahasa	Tutor	Lain-lain	Jumlah	Kedudukan
UM	60 (28.0)	67 (17.9)	159 (17.8)	34 (27.2)		14 (20.0)	334 (19.9)	1
USM	12 (5.6)	28 (7.5)	98 (11.0)	8 (6.4)			146 (8.7)	3
UKM	9 (4.2)	9 (2.4)	41 (4.6)	3 (2.4)			62 (3.7)	9
UPM	2 (0.9)	16 (4.3)	38 (4.3)	2 (1.6)		49 (70.0)	107 (6.4)	7
UTM	14 (6.5)	29 (7.7)	73 (8.2)		2(40.0)		118 (7.0)	6
UUM			16 (1.8)	1 (0.8)			17 (1.0)	14
UIAM	55(25.7)	88 (23.5)	135 (15.1)	52 (41.6)			330 (19.6)	2
UNIMAS	8 (3.7)	24 (6.4)	32 (3.6)	2 (1.6)	3(60.0)		69 (4.1)	8
UMS	13(6.1)	37 (9.9)	63 (7.1)	6 (4.8)			119 (7.1)	5
UPSI		3 (0.8)	8 (0.9)				14 (0.8)	16
UiTM	11(5.1)	28 (7.5)	93 (10.4)				132 (7.9)	4
UDM	3(1.4)	1 (0.3)	8 (0.9)	7 (5.6)			19 (1.1)	13
USIM	8(3.7)	3 (0.8)	24 (2.7)	1 (0.8)			36 (2.1)	11
UMT			8 (0.9)			7 (10.0)	15 (0.9)	15
UTHM	2(0.9)	5 (1.3)	20 (2.2)				26 (1.6)	12
UTeM	3(1.4)	6 (1.6)	18 (2.0)				26 (1.6)	12
UMP	2(0.9)	12 (3.2)	22 (2.5)				36 (2.1)	11
UniMAP	7(3.3)	17 (4.5)	30 (3.4)	6 (4.8)			60 (3.6)	10
UMK	2(0.9)	2 (0.5)	6 (0.7)	3 (2.4)			13 (0.8)	17
Jumlah	214 (12.7)	375 (22.3)	892 (53.1)	125 (7.4)	5 (0.3)	70 (4.2)	1,681 (100.0)	

Sumber http://www.mohe.gov.my/web_statistik/perangkaan_2010.pdf

Diekses: 5 Oktober 2014

Manakala Universiti Malaysia Sabah (UMS) yang ditubuhkan pada 1994, apabila parlimen meluluskan penubuhannya setelah diisytiharkan oleh Seri Paduka Baginda Yang Dipertuan Agong di bawah seksyen 6(1) Akta Universiti dan Kolej 1971 telah mewujudkan *Centre for International Affairs (CIA)* bagi mendokong misi universiti menuju ke arah pengantarabangsaan melalui jalinan hubungan antarabangsa kukuh, melicinkan aktiviti pertukaran warga akademik, penyelidik dan pelajar, mewujudkan persekitaran pembelajaran kondusif kepada pelajar antarabangsa dan meningkatkan promosi serta aktiviti perekrutan kakitangan akademik di peringkat antarabangsa (<http://www.ums.edu.my>). UMS ditubuhkan dengan tekad demi mencapai kecemerlangan dalam semua bidang ilmu sehingga mencapai pengiktirafan di peringkat dunia. Secara tidak langsung sebilangan tenaga pengajar di beberapa buah sekolah dalam kampus terdiri daripada kakitangan akademik antarabangsa berasal dari pelbagai buah negara dan mempunyai latar belakang sosiobiologikal berbeza, mempunyai kemahiran dan kepakaran kritikal yang diperlukan oleh UMS bagi memastikan pelajar mampu berdaya saing di peringkat global serta meningkatkan piawaian universiti di peringkat antarabangsa.

Sorotan Literatur

Pada bulan Julai 2011, kerajaan mengumumkan pengoperasian polisi dasar negara untuk pengantarabangsaan (MOHE, 2011). Seperti yang dinyatakan di dalam dokumen berkenaan, objektif dasar tersebut adalah untuk mempercepatkan aliran masuk pelajar antarabangsa kepada 150,000 orang pada tahun 2015 dan seterusnya kepada 200,000 orang menjelang 2020 (MOHE, 2011). Berdasarkan sasaran yang dinyatakan, cabaran terbesar adalah untuk menguruskan pelajar-pelajar antarabangsa pada peringkat makro dan mikro. Dalam menghadapi persaingan yang sengit dari dalam dan luar negara, pengambilan pelajar antarabangsa turut perlu memastikan kualiti pendidikan tidak dikorbankan demi mengejar sasaran kuantiti penyertaan pelajar. Manakala dari segi kandungan akademik dan elemen pengajaran dan pembelajaran, jaminan kualiti menjadi pemberat penting dalam penilaian kerana ianya menyumbang ke arah penjenamaan serta reputasi sektor pendidikan tinggi dan penjenamaan IPT negara (MOHE, 2011). Seजार

dengan itu, elemen kritikal yang tidak boleh diketepikan adalah pengambilan ahli akademik antarabangsa yang diperlukan bagi memperbaiki kedudukan universiti tempatan di persada antarabangsa, terutamanya bagi UMS yang mempunyai visi dan misi menuju ke arah pencapaian status bertaraf universiti penyelidikan. Dalam konteks tersebut, penanda aras pendidikan antarabangsa beralih arah dengan mengambilkira penilaian berlatarbelakangkan kakitangan akademik antarabangsa yang berpengalaman dan berkaliiber.

Terdapat elemen-elemen yang sama dalam strategi pengantarabangsaan yang dijalankan oleh IPTA dalam usaha mereka mengintegrasikan dimensi antarabangsa yang pelbagai dalam aktiviti-aktiviti universiti masing-masing (UTM, 2007). Ini kerana universiti awam dan swasta berpandukan arahan dari Kementerian Pengajian Tinggi (KPT) seperti yang dinyatakan dalam *National Strategic Plan For Higher Education (NSPHE) 2007*, (MOHE 2007). Menurut NSPHE 2007, objektif utama pengantarabangsaan adalah untuk menjadikan Malaysia sebagai hab terbaik untuk pendidikan tinggi di peringkat global. NSPHE 2007 menyasarkan untuk meningkatkan bilangan pelajar antarabangsa di IPTA kepada 15 peratus daripada semua kemasukan pelajar pada tahun 2020, serta bilangan kakitangan akademik antarabangsa sehingga 15 peratus daripada semua tenaga pengajar di peringkat pengajian tinggi. Manakala UMS sebagai sebuah institusi pengajian tinggi awam di negara ini perlu memperlihatkan prestasi dan pencapaian yang baik di peringkat kebangsaan mahupun antarabangsa.

Fokus kajian lepas pengurusan kontemporari ekspatriat adalah hubungan di antara pengalaman di peringkat antarabangsa dan peningkatan mobiliti (Irma Wani Othman *et al.*, 2012). Peningkatan mobiliti antarabangsa semasa abad ke-20 dan ke-21 juga boleh dikaitkan dengan permintaan untuk ahli akademik yang semakin meningkat di negara-negara membangun, yang mana kekurangan ahli akademik tempatan menggalakkan pengambilan dari luar negara (Tham Siew Yean, 2010). Terdapat persetujuan yang meluas bahawa mobiliti antarabangsa oleh ahli akademik bukanlah satu fenomena baru (Irma Wani Othman *et al.*, 2012). Walaupun terdapat peningkatan golongan akademik dalam memperolehi pengalaman antarabangsa, ekspatriasi bukanlah pilihan terbuka untuk semua orang, sama ada kerana keadaan peribadi dan profesional ataupun pilihan individu itu sendiri. Keadaan pekerjaan yang tidak terjamin dan persaingan dalam pasaran akademik bermaksud bagi kebanyakan orang, mobiliti ekspatriat bukanlah semata-mata satu pilihan yang boleh dilakukan (Jiang dan Carpenter, 2013). Tambahan pula, tidak semua orang yang mahu memisahkan diri atau keluarga mereka untuk tinggal di negara lain. Halangan bahasa, kebudayaan negara serta perbezaan disiplin menyukarkan pasangan akademik ekspatriat untuk mencari pekerjaan (Irma Wani *et al.* 2013c). Tambahan pula, walaupun ahli akademik mampu untuk bergerak di luar negara, bidang kepakaran mereka jarang sekali membenarkan perkara ini berlaku.

Bertitiktolak dari perdebatan tersebut, secara umumnya penyelidikan ini akan melihat kepada mobiliti profesion akademik yang merujuk pengalaman antarabangsa dalam memberi sumbangan positif kepada UMS (UMS, 2008). Malahan ramai yang berpendapat kewujudan dan menubuhkan universiti baru membawa kepada pengambilan ekspatriat di peringkat antarabangsa, sejajar dalam usaha mengukuhkan kedudukan dan status mereka sendiri sebagai sebuah institusi pengajian yang berprestij (Jiang dan Carpenter, 2013). Strategi ini seiring dengan peralihan kontemporari pendidikan tinggi dan mencadangkan agar IPTA mengambil kakitangan antarabangsa dalam usaha bagi meningkatkan reputasi mereka di dalam dan di luar negara (MOHE, 2011). Namun begitu, ada pula pihak yang

menolak usulan tersebut dengan menyatakan bahawa pengambilan ekspatriat tidak mempunyai kesan jangka panjang disebabkan pengambilan antarabangsa adalah bertujuan untuk mengisi perjawatan akademik bagi tempoh sementara. Kajian ini berupaya menawarkan bukti khusus bagaimana ahli akademik menilai pengalaman ekspatriasi mereka dengan melakukan pemilihan UMS sebagai tempat berkerjaya.

Dalam literatur mengenai ekspatriasi ahli akademik, ahli akademik adalah diklasifikasikan sebagai profesor dan kakitangan bukan profesor serta mereka yang terlibat dalam penyelidikan dan profesion mengajar (Richardson dan McKenna, 2003). Kajian oleh Irma Wani Othman *et al.*, (2012) mengenalpasti semakin bertambahnya bilangan akademik ekspatriat, pengurusan sumber manusia institusi pengajian tinggi harus peka terhadap keperluan dalam menawarkan gaji yang lebih kompetitif dalam pembangunan kerjaya golongan akademik ekspatriat. Kesenambungan dari kajian tersebut, secara kontekstual, kerjaya akademik perlu dibincangkan dalam rangka keseluruhan penyelidikan ini. Ianya dapat dicapai dengan menerangkan pandangan tradisional dan kontemporari pembangunan kerjaya ekspatriat, diikuti dengan peningkatan pembangunan kerjaya kakitangan akademik antarabangsa UMS. Namun begitu tidak dapat dinafikan, adalah penting untuk menyedari hakikat bahawa terdapat fasa kerjaya yang berbeza dalam kalangan ahli akademik yang seterusnya membawa isu, cabaran serta kejayaan mereka tersendiri.

Pembangunan kerjaya akademik ekspatriat dan kehendak pasaran antarabangsa dilihat sebagai pendekatan strategik dalam penerimaan tugas luar negara (Irma Wani Othman *et al.*, 2012). Namun segelintir penyelidik seperti Baruch (2006) berhujah bahawa realiti kerjaya hari ini tidak diwakili secara tepat disebabkan oleh keunikan elemen setiap kerjaya yang dilalui oleh setiap individu yang berbeza. Sebagai contoh, walaupun seseorang ahli akademik mampu untuk mendapatkan pengiktirafan pihak luar terutamanya melalui hasil kerja akademiknya, komitmen mereka terhadap organisasi bergantung kepada perkembangan dan peningkatan kerjaya yang diberikan kepadanya (Richardson, 2009). Secara umumnya, ahli akademik mempunyai kebebasan dan mempunyai sifat fleksibiliti mobiliti dalam mengejar perkembangan kerjaya. Namun harus disedari bahawa tetap wujud implikasi yang berbeza di atas setiap keputusan berekspatriat dan tindakan beralih arah yang diambil oleh ekspatriat tersebut.

Hampir keseluruhan perbincangan literatur mengenai pengantarabangsaan meliputi pengambilan pelajar, kurikulum, latihan tenaga pengajar serta proses pentadbiran. Walau bagaimanapun, salah satu aspek pengantarabangsaan yang semakin ketinggalan adalah pengantarabangsaan menerusi pengambilan tenaga pengajar daripada pelbagai bangsa. Dalam kajian ini, penyelidik cuba merungkai senario UMS sebagai sebuah institusi pendidikan tinggi yang berusaha untuk memilih laluan ini melalui pengalaman ekspatriasi kakitangan akademik antarabangsanya. Fenomena yang dikaji merujuk bagaimana akademik ekspatriat menerangkan dan menjelaskan makna yang diperolehi dari pengalaman mereka berekspatriat di luar negara.

Dalam konteks kajian ini, UMS digunakan sebagai institusi kajian kes untuk membangunkan dan menilai penyelidikan serta menentukan sama ada jangkakan akademik ekspatriat ini menepati jangkakan mereka dan adakah ianya berkaitan dengan persekitaran pendidikan tinggi Malaysia. Beberapa aspek lanjutan dalam kajian ini menjangkaui isu mengenai keseluruhan pengalaman ekspatriasi dengan mengemukakan cadangan terhadap dasar, amalan dan polisi pengantarabangsaan UMS. Bagi memastikan

pengantarabangsaan dapat dijayakan, penelitian dilakukan sama ada UMS menerima aspek-aspek yang berbeza dalam proses pengantarabangsaan itu sendiri dan mengamalkan salah satu cara paling lazim yang digunakan oleh IPT bagi menyahut seruan pengantarabangsaan melalui pengambilan kakitangan akademik antarabangsa. Kajian ini dijangkakan turut berupaya menarik perhatian dan meningkatkan kolaborasi antarabangsa hubungan dua hala di antara akademik ekspatriat dan UMS sebagai IPTA yang terlibat.

Metodologi Kajian

Kajian ini menggunakan kaedah penyelidikan kualitatif melalui reka bentuk kajian kes, sesi temu bual mendalam separa berstruktur bagi mencapai objektif penyelidikan yang telah dirangka. Kaedah temu bual mendalam bersama informan dijalankan bagi pengumpulan data yang berkaitan dalam mengenalpasti pengalaman ekspatriasi individu dan manfaat yang diperolehi dalam dasar dan polisi pengantarabangsaan institusi pengajian tinggi yang terbabit. Proses analisis data induktif melibatkan pembinaan tema dan konsep yang dibina hasil dari catatan transkripsi temu bual menggunakan analisa tematik menerusi pengekodan dan pengkategorian, membolehkan corak, tema dan naratif timbul dari data bagi menjaga pendorong berekspatriat berdasarkan penilaian pengalaman ekspatriasi individu di UMS. Oleh yang demikian, carta alir proses kerja yang dilampirkan merujuk kepada proses kerja kajian yang bakal dijalankan.

Manakala kriteria pemilihan responden ini adalah melalui teknik persampelan bukan kebarangkalian dan persampelan bertujuan berdasarkan aspek seperti telah berkhidmat lebih dari setahun tetapi kurang dari sepuluh tahun sebagai akademik ekspatriat di UMS, berniat untuk tinggal di Malaysia sehingga kontrak pekerjaan mereka tamat, memilih untuk datang secara berdikari ke Malaysia dan tidak terlibat dalam pengajian sabbatical atau pertukaran antara universiti. Penggunaan kajian kes menyediakan pandangan terperinci, informasi peringkat makro mengenai cabaran yang dihadapi oleh akademik ekspatriat dalam menempuhi pengalaman ekspatriasi di UMS. Berdasarkan peningkatan bilangan akademik ekspatriat di Malaysia pada tahun 2012, ianya mencatatkan kenaikan sebanyak lima hingga sepuluh peratus (MOHE, 2011), maka terdapat kecenderungan munasabah untuk memperolehi bilangan temu bual yang menepati parameter kajian di atas. Dalam usaha memperolehi kebolehpercayaan dan memudahkan proses penyelidikan, pelaksanaan kajian dijalankan di UMS di mana penyelidik berkhidmat sebagai ahli akademik. Ini memberi kelebihan kepada penyelidik sebagai “penyelidik dalaman”, bagi mendapatkan kepercayaan pihak pengurusan universiti dan informan yang terlibat.

Hasil Penyelidikan

Perbincangan mengenai pengantarabangsaan pendidikan tinggi lebih banyak memberi tumpuan terhadap isu pelajar antarabangsa dan pedagogi (Cristea, 2013). Sumbangan kajian ini adalah mengalihkan tumpuan tersebut dari kontekstual pengantarabangsaan akademik kepada pengalaman akademik individu dalam ekspatriasi. Dapatan yang dibentangkan di sini menyisipkan satu dimensi lanjutan dengan mengemukakan pemahaman terperinci tentang mobiliti akademik di peringkat antarabangsa. Dapatan tersebut telah memperkenalkan satu dimensi baru yang menawarkan pemahaman lebih mendalam berhubung mobiliti antarabangsa dalam kalangan ahli akademik.

Bagi memenuhi objektif pertama kajian menerusi pengalaman ekspatriasi individu, dapatan kajian mencadangkan bahawa ekspatriasi merupakan pengalaman multidimensi dan dinamik. Penemuan tersebut membuktikan bahawa dimensi tersebut saling berkait di mana responden selalu menggunakan satu dimensi atau tema untuk menerangkan atau menyokong yang lain. Hubungan dengan Malaysia dan negara asal juga dikatakan kompleks, multidimensi dan dinamik. Walaubagaimanapun, tema berkaitan pengembaraan (Thorn, 2009; Doherty *et al.*, 2013a) serta keluarga (Richardson, 2006; Schoepp dan Forstenlechner, 2010) mendominasi kesemua pernyataan pengalaman responden tentang ekspatriasi. Dapatan tersebut selanjutnya menyokong idea ekspatriasi literatur pengurusan ekspatriat yang mengiktirafkan ekspatriat sebagai wira pengembaraan.

Antara dapatan yang dianggap penting adalah semua responden yang menjalani ekspatriasi menyifatkan pengalaman tersebut sebagai suatu pengembaraan secara harfiah berbanding metafora. Transformasi peribadi adalah tema dominan bagi kesemua responden yang mencadangkan sinergi lanjutan terhadap kajian terdahulu. Dapatan utama kajian ini menekankan pada perluasan tema berkaitan interaksi sosial dan hubungan sosial, misalnya hubungan negara tuan rumah dan negara asal, keakraban dan keterasingan. Menemani keluarga membawa pengaruh yang penting ke atas pengalaman ekspatriasi dan begitu juga sebaliknya (Tharenou, 2010). Tambahan pula, responden selalunya mengaitkan faktor keluarga apabila menerangkan tema-tema lain dalam pengalaman mereka.

Kepentingan tindakan individu mempengaruhi kesemua pernyataan yang dikeluarkan oleh responden. Responden kajian dilaporkan terlibat secara aktif dalam pengalaman ekspatriasi (Collings *et al.*, 2011). Penglibatan tersebut termasuklah menguruskan masalah yang dihadapi mereka dan membentuk pengalaman ekspatriasi, terutamanya dalam menvariasikan cabaran melalui pengembaraan ketika berada di negara tuan rumah. Sehubungan itu, kajian mendapati individu dianggap sebagai subjek kajian berbanding sebagai objek dalam ekspatriasi. Namun begitu, pernyataan responden yang melibatkan struktur sosial, contohnya penguatkuasaan dan perundangan dikatakan mustahak terutama dalam mengaitkan hubungan tersebut dengan status rasmi responden (Thorn, 2009). Penemuan dari kajian ini juga menerokai hubungan responden dengan Malaysia dan negara asal mereka. Pernyataan responden kajian mengusulkan bahawa tema-tema berkaitan makna individu, interaksi sosial dan hubungan serta struktur sosial memainkan peranan utama dalam hubungan tersebut.

Objektif ke dua kajian yang merujuk kepada dasar dan polisi pengantarabangsaan UMS telah menunjukkan persaingan di mana universiti di negara ini terpaksa bersaing untuk mendapatkan pelajar dan tenaga pengajar antarabangsa yang berkualiti. Pelan tindakan pendidikan negara memastikan sistem pengajian tinggi mempunyai ciri pengantarabangsaan untuk menjadikan Malaysia sebagai hab kecemerlangan pengajian tinggi antarabangsa. Menjelang tahun 2020, enrolmen pelajar antarabangsa IPT Malaysia disasarkan sebanyak 15 peratus daripada jumlah keseluruhan purata enrolmen pelajar IPT dengan 50 peratus enrolmen adalah untuk kursus kompetitif di IPTA. Pengambilan tenaga pensyarah luar negara disasarkan 15 peratus daripada jumlah tenaga pengajar IPT khususnya di universiti penyelidikan (MOHE: *Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara Melangkaui Tahun 2020*, 2007). Antara perkara yang dikemukakan oleh “subjek kajian” iaitu akademik ekspatriat yang patut diberi perhatian oleh UMS dibincangkan melalui cadangan-cadangan seperti di bawah:

a. Dasar dan Polisi Pengantarabangsaan Universiti Malaysia Sabah: Penemuan kajian ini melihat bagaimana pengutilasian pengalaman ekspatriasi individu dalam kalangan ahli akademik ekspatriat UMS, tidak semata-mata terletak kepada usaha pihak universiti memahami faktor kedatangan kakitangan antarabangsa tersebut ke IPTA. Sumbangan kajian ini mencadangkan mekanisme penilaian secara retrospektif terhadap pengalaman ekspatriasi tersebut dalam pengaplikasian terhadap dasar pengantarabangsaan UMS, berhubung dengan isu-isu seperti berikut:

i. Penggunaan Bahasa Inggeris sebagai bahasa pengantar kaedah pengajaran dan pembelajaran di UMS

Halangan dari segi bahasa dalam kalangan akademik ekspatriat untuk mempertimbangkan tawaran bekerja di IPTA Malaysia menjadi isu perbincangan dalam kajian ini (Gill Saran Kur, 2005). Contohnya bagi kesemua IPTA bertaraf universiti penyelidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM) mempunyai peratusan terendah dalam pengambilan kakitangan antarabangsa, manakala Universiti Islam Antarabangsa Malaysia (UIAM) mencatat bilangan akademik ekspatriat yang tertinggi di negara ini (MOHE: Statistik Perangkaan, 2010). Senario ini merudumnya permohonan perjawatan akademik ekspatriat di UKM adalah berkemungkinan berlaku disebabkan oleh prasyarat keperluan penggunaan bahasa kebangsaan dalam pengajaran dan pembelajaran menyumbang kepada minat yang sedikit bagi kakitangan antarabangsa menyertai universiti tersebut (Norzaini Azman dan Yang Farina Abdul Aziz, 2008).

Manakala Universiti Malaysia Sabah (UMS) mencontohi negara Korea Selatan yang sedang mempergiatkan pengantarabangsaannya melalui langkah seperti menawarkan 30 peratus kandungan kursus dalam Bahasa Inggeris di *Korea University* (Ho, 2007). Selaras Pelan Strategik Universiti Malaysia Sabah (UMS) 2013-2017 mencadangkan pengaplikasian penggunaan Bahasa Inggeris sebagai medium pengajaran dan pembelajaran. UMS berperanan membangunkan kecekapan penggunaan Bahasa Inggeris (penulisan dan pertuturan) dalam kalangan pensyarah melalui ceramah umum dan kursus penulisan dalam Bahasa Inggeris. Manakala pada tahun 2015, polisi UMS mewajibkan kaedah penyampaian kuliah dan tutorial dalam Bahasa Inggeris. Seterusnya 10% daripada kakitangan akademik yang menjalani cuti sabbatical, “*research attachment*” dan “*fellowships*” digalakkan untuk ditempatkan di negara-negara yang mempunyai Bahasa Inggeris sebagai bahasa pengantar.

ii. Memperluas pangkalan data Direktori Kepakaran UMS bagi memperkasa penyelidikan

Dapatan kajian mendapati segelintir dari responden menyuarakan kebimbangan terhadap isu kewibawaan penyelidikan sarjana negara ini yang mempunyai kemahiran dan kepakaran dalam bidang keutamaan tertentu. Sejajar dengan matlamat kerajaan menggalakkan tenaga pengajar antarabangsa yang berkemahiran dan berkepakaran tinggi untuk berkhidmat di universiti penyelidikan sebanyak 15 peratus daripada jumlah tenaga akademik menjelang tahun 2020 (MOHE: *Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara Melangkaui Tahun 2020*, 2007), usaha memperluaskan pangkalan data Direktori Kepakaran IPT harus dipergiatkan.

Bagi tujuan penyelidikan, menggerakkan dana khas aktiviti pertukaran kakitangan akademik seharusnya disediakan berasaskan prestasi dan menggunakan KPI yang ditetapkan. UMS turut menyahut peningkatan usaha IPT Malaysia dengan menyertai PhD *split degree programme* berasaskan penyelidikan kepada kakitangan akademiknya serta membuka ruang kepada kakitangan antarabangsa melibatkan diri mereka dan menyumbangkan kepakaran (Tham, 2010). Program tersebut disokong oleh UMS di mana ianya mempergiatkan usaha IPT negara ini menjadi hab kecemerlangan pengajian tinggi antarabangsa melalui program kerjasama dengan universiti luar negara seperti *University of Nottingham* dari United Kingdom, *Monash University*, *Curtin University* dan *Swindurne University of Technology* dari Australia untuk menubuhkan cawangannya di Malaysia. Langkah tersebut berupaya menarik minat pasaran akademik ekspatriat dari cawangan universiti luar negara menyertai UMS sebagai salah sebuah IPTA di Malaysia berperanan menjadi institusi kompetitif yang menawarkan peluang pembangunan kerjaya setaraf universiti bertaraf antarabangsa.

Peningkatan usaha menguruskan dan mengendalikan persidangan dan seminar yang berprestij berasaskan pengajian tinggi bertaraf antarabangsa bakal menarik minat peruntukan dana penyelidikan bertaraf antarabangsa ke IPT Malaysia. Selain dari itu, meningkatkan bilangan pusat pengajian serantau dan antarabangsa bagi menjalankan penyelidikan ke atas sosioekonomi, bahasa dan budaya negara dan rantau yang terbabit akan melibatkan usaha pengambilan ahli akademik dari rantau atau luar negara (Sarjit Kaur *et al.*, 2008). Sebagai contoh, pengiktirafan Universiti Sains Malaysia (USM) yang dilantik tiga tahun berturut-turut iaitu 2009, 2010 dan 2011 sebagai perwakilan bagi rantau Asia untuk *Commonwealth Universities for Studies Abroad* (CUSAC) dan menjadi pusat penyelidikan serantau yang mendapat pengiktirafan antarabangsa telah menarik minat akademik ekspatriat menyertai universiti tersebut (USM, 2011).

Bagi UMS pula, peningkatan pengkormersialan produk R&D universiti ini telah mendapat pengiktirafan dunia serta dijangkakan bakal melahirkan “*laureates*” dalam kalangan ahli akademik UMS. Merujuk semula tema-tema yang dicadangkan oleh dapatan kajian, walaupun saiz sampel kajian membataskan generalisasi, namun kajian ini mendapati tiada bukti yang dapat menyokong repatriasi akademik ekspatriat dari negara luar apabila berkhidmat di negara ini. Dapatan ini juga menyumbang kepada bidang literatur ini dengan memperlihatkan persepsi bahawa pengalaman antarabangsa menjadi semakin berharga apabila pendidikan tinggi menuju era pengantarabangsaan (Tham dan Andrew, 2008).

iii. Reputasi dan kredibiliti Universiti Malaysia Sabah berdasarkan kualiti pengajian tinggi di Malaysia

Tanggapan persada antarabangsa terhadap kualiti pengajian tinggi di negara ini signifikan dalam menarik lebih ramai kakitangan antarabangsa menyertai IPTA di Malaysia (Norhisham Mohamad *et al.*, 2008). Berdasarkan dapatan kajian ini, majoriti akademik ekspatriat pada kebiasaannya mempertimbangkan destinasi penghijrahan ke IPTA negara berprestij demi memperkasa kesarjanaan, menambahbaik pembangunan kerjaya serta memaksimumkan pengalaman ekspatriasi mereka. Segala usaha perlu dijalankan untuk memastikan tidak terdapat suasana yang boleh menjejaskan tanggapan terhadap kualiti sistem pengajian tinggi di Malaysia.

Dalam konteks ini, kursus yang ditawarkan hendaklah mencapai akreditasi yang sewajarnya daripada Lembaga Akreditasi Negara (LAN). Usaha perlu dipergiat bagi menggalakan lebih banyak institusi, badan pengiktirafan dan negara luar mengiktiraf program kursus dan IPTA negara ini (Ismail Md. Salleh, 2007). Pelaksanaan MQF dijangka memudahkan proses ini, terutamanya apabila Malaysia menjadi ahli dalam pertubuhan pengiktirafan di peringkat antarabangsa seperti *Lisbon Convention on the Recognition of Qualification Concerning Higher Education in the European Region 1997*. Pengiktirafan antarabangsa tersebut sekaligus menarik minat lebih ramai kakitangan akademik untuk menyertai IPTA Malaysia (MOHE: *Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara Melangkaui Tahun 2020*, 2007).

Antara langkah-langkah yang dilakukan dalam UMS-KRAs meliputi perkara berikut:

1. Secara aktif mengadakan “road-shows” yang melibatkan di mana “international education fairs” bagi meningkatkan bilangan kakitangan dan pelajar antarabangsa.
2. Meningkatkan hubungan kolaborasi penyelidikan antarabangsa dengan mengenalpasti “niche areas” kepakaran ahli akademik di UMS bagi tujuan mendapatkan geran penyelidikan dan penerbitan di peringkat antarabangsa.
3. Menggalakkan penglibatan bersama (*collaborating partners/institutions*) dengan menandatangani MoU dan MoAs di peringkat antarabangsa.
4. Menubuhkan unit penyelidikan yang mempunyai kerjasama dengan universiti yang berprestij dan menggalakkan usahasama bagi mendapatkan dana antarabangsa bagi mendapatkan tajaan “fellowships”.
5. Mewajibkan kakitangan akademik menghadiri dan membenteng hasil penyelidikan mereka di persidangan peringkat antarabangsa dan mengukuhkan jaringan hubungan akademik.

b. Pengurusan Sumber Manusia Antarabangsa Universiti Malaysia Sabah:

Sasaran utama kajian ini adalah untuk memberikan sumbangan kepada pengurusan sumber manusia antarabangsa UMS dalam proses pengrekrutan akademik ekspatriat melalui isu-isu refleksi diri dan perspektif peribadi yang menggambarkan pengalaman akademik ekspatriat memilih untuk bekerja di Sabah. Dapatan kajian ini turut diharapkan dapat memperlihatkan kefahaman terhadap adaptasi silang budaya yang menjadi punca ketidakupayaan secara efektif menyesuaikan diri dalam persekitaran baru dan seterusnya membantu pihak pengurusan bagi mengurangkan kadar pusing ganti yang tinggi dalam kalangan ekspatriat. Isu-isu kritikal yang bakal diterokai oleh kajian ini berupaya menyumbang kepada kejayaan pengurusan ekspatriat termasuklah peruntukan sumber latihan silang budaya, sistem pampasan, komunikasi keorganisasian, kerjasama dan system sokongan organisasi. Antaranya adalah:

(i) Kontrak untuk perkhidmatan (*Contract for service*)

Dapatan kajian ini mendapati antara faktor penolak keputusan responden untuk berekspatriat ke UMS disebabkan oleh sistem pampasan kewangan yang tidak kompetitif dan kedudukan nilai Ringgit Malaysia. Pada masa ini, kerajaan hanya membenarkan IPTA untuk mengambil tenaga pengajar dari luar negara sebanyak 5 peratus daripada tenaga pengajar yang sedia ada (MOHE: *Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara Melangkaui Tahun 2020*, 2007). Namun demikian, jumlah pengambilan tenaga pengajar jauh lebih kecil kerana kesulitan yang timbul berhubung dengan struktur gaji sektor awam.

Berdasarkan statistik kakitangan akademik antarabangsa di universiti awam mengikut perlantikan jawatan tahun 2010 (sila rujuk Jadual 1.1), kelima-lima universiti penyelidikan di Malaysia telah mengambil 46 peratus dari bilangan keseluruhan kakitangan akademik antarabangsa bagi IPTA (MOHE: Statistik Perangkaan, 2010). Namun dalam konteks perlantikan, pensyarah mendominasi perjawatan kakitangan akademik antarabangsa, diikuti oleh Profesor Madya dan Profesor. Sebahagian dari faktor penyumbang kepada kekurangan perlantikan perjawatan dalam kategori Profesor Madya dan Profesor berpunca dari sistem pampasan kewangan IPTA yang kurang menarik minat akademik ekspatriat yang berpengalaman untuk menyertai universiti awam negara ini. Menyedari permasalahan tersebut kerajaan telah mula membenarkan IPTA mengambil tenaga pengajar luar negara berdasarkan “*contract for service*” (MOHE: *Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara Melangkaui Tahun 2020*, 2007).

Hasil kajian ini mendapati kontrak untuk perkhidmatan yang ditawarkan oleh UMS mempunyai fleksibiliti untuk menawarkan pakej pampasan kewangan kepada kakitangan antarabangsa dengan mempertimbangkan bayaran tanpa mengaitkannya dengan skim gaji sektor awam. Dengan ini bermakna, bagi kes tertentu UMS melaksanakan polisi membenarkan membayar jumlah gaji yang dipersetujui bersama oleh kedua-dua pihak. Bertitik tolak dari inisiatif untuk mengaplikasikan “*contract for service*” bagi kumpulan akademik ekspatriat, UMS mengambil langkah untuk menggiatkan usaha untuk mendapatkan tenaga pengajar antarabangsa yang ternama selaras dengan matlamat 15 peratus tenaga pengajar dari luar negara di universiti penyelidikan menjelang tahun 2020 (MOHE: *Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara Melangkaui Tahun 2020*, 2007).

(ii) Isu visa dan imigresen akademik ekspatriat

Untuk menarik lebih ramai kakitangan antarabangsa, UMS telah menyahut saranan kerajaan bagi memenuhi keperluan menyelesaikan isu visa dan imigresen. Antara isu visa dan imigresen yang dibangkitkan adalah seperti visa kemasukan berulang, pengeluaran visa pekerja kontrak di negara asal mereka oleh pihak kedutaan Malaysia di luar negara, pengeluaran visa bekerja untuk pasangan yang menemani ekspatriat, pengeluaran visa pelajar bagi anak-anak ekspatriat, kadar bayaran visa yang dikenakan, kemudahan visa kepada ahli keluarga, tempoh masa diambil untuk memproses pengeluaran visa dan pengeluaran visa untuk tempoh perkhidmatan. Selaras dengan Teras ke 5 melalui Strategi Pelan Pengantarabangsaan UMS telah menyediakan kemudahan dalam permohonan kemasukan imigresen (visa). Walaubagaimanapun, melalui hasil kajian ini mendapati beberapa proses masih boleh dipertingkatkan lagi untuk melicinkan kemasukan kakitangan antarabangsa ke IPTA negara ini (MOHE: *Internationalisation Policy*, 2011).

(iii) Peluang pekerjaan bagi pasangan dan anak-anak ekspatriat

Masalah pasangan ekspatriat yang sukar mendapatkan pekerjaan di negara ini menjadi antara fokus perbincangan utama responden kajian. Kerajaan perlu mengkaji langkah tambahan untuk membenarkan pasangan ekspatriat bekerja di negara ini dengan memberi kelonggaran mengeluarkan visa bekerja sepenuh masa dan menyediakan peluang pekerjaan yang setanding dengan kelayakan individu pasangan terbabit. Keprihatinan terhadap kebajikan pasangan dwikerjaya ekspatriat, terutama pasangan yang mempunyai kelayakan profesional harus dititikberatkan dengan memberikan nasihat kerjaya melalui organisasi berkaitan mahupun pengurusan sumber manusia di IPTA yang terlibat (MOHE: *Internationalisation Policy*, 2011). Manakala bagi anak-anak pasangan ekspatriat yang memegang visa pelajar sepenuh masa, mereka hanya dibenarkan bekerja untuk tempoh tidak melebihi 20 jam seminggu. Kajian ini

mencadangkan tempoh jam bekerja bagi anak-anak ekspatriat ditambah. Sebagai contoh, graduan dan penyelidik cemerlang dalam kalangan ahli keluarga ekspatriat di Singapura diberi pelbagai insentif untuk bekerja dan mempunyai status penduduk tetap (Morshidi Sirat, 2006).

c. Penyelidikan Bidang Pengurusan Ekspatriat: Penyelidikan yang berorientasikan perspektif individu dalam kalangan akademik ekspatriat UMS ini bakal mencetus rangsangan baru penyelidikan masa hadapan yang berpotensi diaplikasikan oleh IPT Malaysia dan dimanfaatkan IPT luar negara, terutamanya bagi IPT yang mempunyai kebergantungan perkhidmatan kakitangan antarabangsa adalah pada perkadaran yang besar. Signifikasi kajian ini membolehkan IPT memfokuskan usaha-usaha mengenalpasti faktor yang mempengaruhi keputusan melakukan ekspatriasi dalam kalangan akademik antarabangsa di IPT tertentu. Memandangkan penguasaan penyelidikan terdahulu berasaskan kuantitatif berskala besar, terdapat keperluan mengaplikasikan pendekatan penyelidikan yang bersifat kualitatif. Orentasi keorganisasian mendominasi literatur pengurusan ekspatriat telah memberi tumpuan pada eksekutif korporat dihantar ke luar negara oleh organisasi. Manakala penyelidikan ini, secara perbandingan, memberi penumpuan kepada individu ekspatriat berdikari iaitu mereka memilih dan berusaha sendiri untuk berekspatriat, seperti kalangan ahli akademik. Oleh itu, dengan memberi tumpuan kepada ahli akademik sebagai satu contoh ekspatriat berdikari, kajian ini menyumbang satu lagi dimensi pada lompong literatur pengurusan ekspatriat.

Kesimpulan

Kajian pengalaman ekspatriasi ini begitu signifikan kepada beberapa pihak termasuk akademik ekspatriat dan pembuat polisi berkaitan pengurusan dan pengajian ekspatriat dengan menyediakan data dan maklumat untuk memandu seseorang tenaga akademik yang ingin berekspatriat serta dimanfaatkan untuk penggubalan dasar dan polisi pengantarabangsaan institusi terlibat. Penemuan baru kajian ini diharapkan dapat melihat kepada bagaimana pengutilasian pengalaman ekspatriasi individu dalam kalangan ahli akademik ekspatriat UMS, tidak semata-mata terletak kepada usaha pihak universiti memahami faktor pendorong kakitangan antarabangsa tersebut berekspatriat ke IPTA. Sumbangan kajian ini mencadangkan mekanisme penilaian secara retrospektif terhadap pengalaman ekspatriasi tersebut dalam pengaplikasian terhadap dasar pengantarabangsaan UMS. Isu-isu kritikal menyumbang kepada kejayaan ekspatriat termasuklah peruntukan sumber latihan silang budaya, komunikasi keorganisasian, budaya organisasi, kerjasama dan pelarasan, sistem sokongan dan persekitaran luaran (Irma Wani Othman *et al.*, 2012). Permasalahan tersebut berpotensi dikurangkan melalui kefahaman yang baik berhubung alasan-alasan golongan akademik ekspatriat melakukan keputusan untuk berekspatriat, menjelaskan keputusan mereka, berkongsi pengalaman ekspatriasi dan berupaya dimanfaatkan oleh UMS dalam menggubal dasar pengantarabangsaan universiti.

Bibliografi

- Altbach, P., and Knight, J. 2007. The Internationalization of Higher Education: Motivations and Realities. *Journal of Studies in International Education*. 11(3/4): 290-305.
- Baruch, Y. 2006. Career development in organizations and beyond: Balancing

- Traditional and Contemporary Viewpoints. *Human Resource Management Review*. 16:125-138.
- Collings, D. G., Doherty, N., Luethy, M. and Osborn, D. 2011. Understanding and Supporting The Career Implications of International Assignments. *Journal of Vocational Behaviour*. 78:361-371.
- Cristea, G. 2013. The Psychological Pedagogy Paradigm. *Social and Behavioral Sciences*. 76: 233-236.
- DeVita, G., and Case, P. 2003. Rethinking the Internationalisation Agenda in UK Higher Education. *Journal of Further and Higher Education*. 27 (4): 383-398.
- Doherty, N., Richardson, J. and Thorn, K. 2013a. Self-Initiated Expatriation Career Experiences, Processes and Outcomes. *Career Development International*. 18(1):6-11.
- Freidman, T. L. 2005. *The world is flat: The globalized world in the twenty-first century*. Penguin: London.
- Gill Saran Kaur. 2005. "Language Policy and Planning: Understanding UKM's Past, Present and future concern and responses". *Academika* 66. January: 31-50.
- Hipsher, S. 2008. *Expatriates in Asia: Breaking free from the Colonial Paradigm*. Oxford: Chandos.
- Ho, M. K. 2007. "Questing for Internationalization of Universities in Asia: Critical Reflections". *Journal of Studies in international Education*. 11(3/4):433-54.
- Hugo, H. 2009. "Global and National Prominent Universities: Internationalization, Competitiveness and the Role of the State". *Higher Education*. 58 (3): 387-405.
- Irma Wani Othman, Muhammad Safuan Yusoff, Mohd Kamal Mohd Shah dan Norazah Mohd Suki. 2013b. Expatriate Faculty Retention In The Public Higher Education Institution in Malaysia. Project Code: RE-06, PEREKA *Research and Innovation Competition 2013*, Abstract Book. Universiti Malaysia Sabah. p.58.
- Irma Wani Othman, Norazah Mohd Suki dan Muhammad Safuan Yusoff. 2013c. Bahasa, Kecerdikan Budaya dan Dikotomi Kejayaan Akademik Ekspatriat Institusi Pengajian Tinggi Awam Malaysia. Proceedings of the International Conference on Languages, Linguistics and Society 2013 (ICLALIS). p. 151.
- Irma Wani Othman, Norazah Mohd Suki dan Muhammad Safuan Yusoff. 2012. Kajian Eksploratif Pengalaman Kerjaya Antarabangsa Ekspatriat Akademik di Institusi Pengajian Tinggi Malaysia. *Labuan e-Journal of Muamalat and Society*. Vol. 6: 45-63.
- IMF. (May 2008). *Globalization: A Brief Overview*. Issues Brief Retrieved 21 March 2011, from <http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2008/053008.htm> 217.
- Ismail Md. Salleh. 2007. "The Role of Private Colleges and Universities in Malaysia: Widening Access to Quality Higher Education".
- Jiang, N. and Carpenter, V. 2011. Market entry dynamic framework for higher education internationalization. *Journal of International Education in Business*. 4 (2): 141-158.
- Jiang, N. and Carpenter, V. 2013. A case study of issues of strategy implementation in internationalization of higher education. *International Journal of Educational Management*. 27 (1): 4-18.
- Knight, J. 2003. *Updating the Definition of Internationalisation*. Intercultural Higher Education, Fall.
- Lauring, J. and Selmer, J. 2010. Is University Internationalization Bad For Performance?

- Examining Two Different Types Of Diversity. *International Journal of Educational Research*. 49 161-171.
- Leask, B. 2004. Transnational Education and Intercultural Learning: Reconstructing the Offshore Teaching Team to Enhance Internationalisation. *Paper presented at the Australian Universities Quality Forum*.
- Lee, Molly N.N. 2004. "Global Trends, National Policies and Institutional Responses: Restructuring Higher Education". In *Restructuring Higher Education in Malaysia*, edited by Molly N.N Lee. Penang: Universiti Sains Malaysia. 63-76.
- Machi, S. 2005. "Higher Education Reforms in Malaysia 1957-2003". *Journal of Language, Culture and Communication*. 7(1):73-88.
- Ministry of Higher Education (MOHE). National Higher Education Strategic Plan Beyond 2020. Putrajaya: Ministry of Higher Education, 2007.
- Ministry of Higher Education (MOHE). *Internationalisation Policy 2011*. Putrajaya: Ministry of Higher Education, 2011.
- Ministry of Higher Education (MOHE). 2014. <http://www.mohe.gov.my/educationmsia/index.php?article=mohe>. Diekses: 23 Oktober 2014.
- Morshidi Sirat. 2006. "Malaysia". In *Higher Education in South-east Asia*, edited by Sheldon Shaeffer and Supachai Yavaprabhas, pp. 101-36. Bangkok: UNESCO Asia and Pacific Regional Bureau for Education.
- Norhisham Mohamad et al. 2008. "Internationalization and International Linkages: The State of Malaysian Higher Education Institutions". In *Enhancing the Quality of Higher Education through Research: Shaping Future Policy*, edited by M.D. Zuraidah et.al. Putrajaya: Ministry of Higher Education.
- Norzaini Azman and Yang Farina Abdul Aziz. 2008. "Implimenting a Strategic Plan For Internationalisation: The Case of Universiti Kebangsaan Malaysia". In *Globalisation and the Internationalisation of Higher Education in Malaysia*, edited by Sarjit Kaur, Morshidi Sirat and Norzaini Azman, pp. 77-99. Pulau Pinang: Universiti Sains Malaysia.
- Richardson, J. and McKenna, S. 2003. International Experience and Academic Careers. *Personnel Review*. 32 (6).
- Richardson, J. 2006. Self-Directed Expatriation: Family Matters. *Personnel Review*. 35(4):469-486.
- Richardson, J. 2009. Geographic flexibility in Academia: A Cautionary Note. *British Journal Of Management*. 20:160-170.
- Sarjit Kaur, Morshidi Sirat and Norzaini Azman. 2008. *Globalization and Internationalization of Higher Education in Malaysia*. Penang: Penerbit Universiti Sains Malaysia.
- Schoepp, K. and Forstenlechner, I. 2010. The Role of Family Considerations in An Expatriate Majority Environment. *Team Performance Management*. 16(5/6):309-323.
- Statistik Perangkaan 2010:
http://www.mohe.gov.my/web_statistik/perangkaan_2010.pdf.
Diekses: 10 Oktober 2014.
- Thorn, K. 2009. The Relative Importance of Motives for International Self-Initiate Mobility. *Career Development International*. 14(5):441-464.
- Tharenou, P. 2010. Identity and Global Mobility. S.C. Carr (ed.), *The Psychology of Global Mobility*. 105-123.

- Tham, S. Y. 2010 "Trade in Higher Education Service in Malaysia: Key Policy Challenges". *Higher Education Policy*. 23 (1): 99-102
- Tham, S. Y. and Andrew J. Y. K. 2008. "Internationalizing Higher Education: Comparing The Challenges: of Different Higher Education Institutions In Malaysia". *Asia Pacific Journal of Education*. 28 (4):119-24
- Universiti Teknologi Malaysia (UTM). Fakulti Sains dan Komputer (FSKSM) 2007 <http://web.utm.my/fsksm/plan/introductionstrategy.html>. Diekses: 15 Oktober 2014
- USM International: <http://web.usm.my/bheaa/v2/default.asp?menu=3>. Diekses: 20 Oktober 2014.
- Van-Damme, D. 2001. Quality Issues in Internationalisation of Higher Education. *Higher Education*. 415-441.