

3 PERANAN *STRATEGIC PROCESSES* DALAM PROSES INTERNASIONALISASI JASA PENDIDIKAN TINGGI DI INDONESIA

Benedictus K. Budiprasetyo

Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang

ABSTRACT

The implementation of the competitive advantage development in the resource-based theory depends on the inside-out, outside-in, and spanning process as a combination of strategic actions. Hence, this empirical research explores how the customer cultural awareness and knowledge management development as the inside-out processes and the market characteristic as the outside-in process influence the management behavior of the higher education institution and the implementation of the internationalization strategy as the spanning process. Using the data form questionnaire filled by the Indonesian higher education management processed with PLS model estimation, it founded that the inside-out process influence the spanning process. The results shows that the inside-out processes significantly influence the spanning process with cultural awareness OSE .33, knowledge management OSE .37, and the R2 .42. The management behavior significantly influence (OSE:.45 and R2:.30) the internationalization strategy implementation. This research result was a new phenomenon, since theoretical propose a significant influence both of inside-out and inside-out processes to the spanning process, but the result was consistent to the RBV context that the inside-out process is the main consideration of the internationalization process. This research result has its implication that the internationalization process of Indonesian higher education institution in the context of inside-out process influence to the spanning process as a serial of strategic processes.

Keywords : *inside-out, outside-in, spanning process, internationalization strategy, resource-based approach.*

PENDAHULUAN

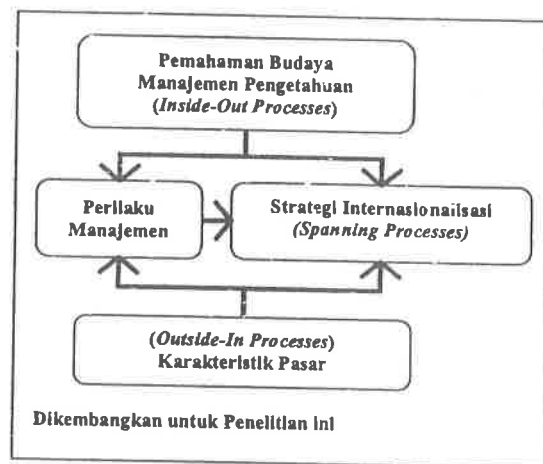
Pada kajian pemasaran jasa internasional perspektif pengetahuan dan budaya merupakan dua hal yang tidak terpisahkan (Lindsay, *et al.*, 2003), karena perbedaan kebutuhan jasa pada setiap budaya membuat manajer perlu untuk mengetahuinya (Winstead, 1999), selain perbedaan adaptasi dan penerimaan masing-masing budaya (Samiee, 1999). Kebutuhan pemahaman lintas budaya menjadi kebutuhan untuk pengembangan pengetahuan, yang mencakup ketrampilan bahasa, *strategic know-how*, pengetahuan dan pengalaman menghadapi perbedaan budaya dan regulasi antar negara (O'Farrell, *et al.*, 1998).

Yang (2002) menyatakan bahwa internasionalisasi pendidikan tinggi dapat diartikan sebagai *awareness* dan interaksi lintas budaya yang menghasilkan pemahaman terhadap adanya perbedaan budaya dalam masyarakat global. Hal tersebut berimplikasi pada pengembangan *knowledge*, kemampuan individu, peningkatan *value*, dan pengembangan berbagai ide yang terkait dengan pemahaman perbedaan budaya dalam masyarakat global. Proses internasionalisasi jasa pendidikan tinggi, menurut Liyanage dan Poon (2003), menuntut adanya pemahaman terhadap kultur, pengembangan *knowledge*, penggunaan teknologi informasi, perbaikan kualitas, dan pengembangan kerjasama (McBurnie, 2001; Kwiek, 2001). Pendidikan tinggi dalam dimensi ekonomi dituntut untuk mampu menciptakan *knowledge economy* yang menjadi sumber kesejahteraan, menjadi lebih terbuka dalam manajemennya sebagai dimensi politis, menjadi lebih mampu memahami adanya perbedaan budaya dalam masyarakat sebagai dimensi budaya, serta mampu mengintegrasikan informasi dan teknologi komunikasi untuk mengatasi kendala jarak dan waktu sebagai dimensi teknologi. Hal tersebut menurut Bartell (2003) membutuhkan adaptasi organisasional yang ditentukan oleh kepemimpinan yang mampu menginternalisasikan perencanaan strategis untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan kekuatan budaya organisasi. Orientasi dan kekuatan budaya dalam sebuah institusi pendidikan tinggi dapat menjadi penghambat maupun sebagai akselerator dalam proses internasionalisasi yang diimplementasi.

Pada kajian internasionalisasi pendidikan tinggi, banyak sekali pembahasan mengenai aspek budaya, pemahaman budaya antar negara, dan pemahaman budaya konsumen mahasiswa (Bailey, 1995; Sharma dan Roy, 1996; Howe dan Martin, 1998; Lomas, 1999; Gleason, *et al.*, 2000; Sherry, 2000; Croxford, 2001; Kubow dan Crawford, 2001; McBurnie, 2001; Kwiek, 2001; Moratis dan Baalen, 2002; Javalgi, *et al.*, 2002; Yang, 2002; McGee dan Festervand, 2002; Bartell, 2003; Orpen, 2003; Gill dan Lashine, 2003). Namun demikian, belum ada penelitian empirik yang spesifik membahas proses pemahaman budaya dalam kajian internasionalisasi jasa pendidikan tinggi, terutama dengan cakupan penelitian di Indonesia. Khususnya dalam internasionalisasi pendidikan, berbagai

dokumen rancangan pengembangan pendidikan tinggi diberbagai negara juga secara integral menyebutkan variabel pemahaman budaya dalam proses internasionalisasi pendidikan tinggi (Gibbons, 1997; UNESCO, 1998; Haug dan Tauch, 1999; MFCEI, 2001; EUA, 2003; Wedgwood, 2002; Reichert dan Tauch, 2003; Mosses, 2003; Greer, *et al.*, 2004; Wattananimitkul, 2004).

Pemahaman budaya konsumen pengguna jasa dan pengembangan manajemen pengetahuan merupakan proses *inside-out* yang terjadi di dalam organisasi, sedangkan proses stratejik *outside-in* mencakup pemahaman pengelola terhadap karakteristik pasar pendidikan tinggi di Indonesia. Kerangka berpikir penelitian ini digambarkan dalam Bagan 1. berikut ini.



Bagan 1. *Strategic Processes* dalam Proses Internasionalisasi

Penelitian empirik ini hendak menguji apakah proses stratejik *inside-out* dan *outside-in* akan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap implementasi strategi internasionalisasi pada industri pendidikan di Indonesia sebagai suatu bentuk proses stratejik *spanning*.

Rumusan Masalah dan Tujuan Penelitian

Berdasarkan paparan beberapa penelitian empirik dan kajian literatur yang dikemukakan di atas, belum ada penelitian empirik yang secara khusus

mengkaji pengaruh proses strategik *inside-out* dan *outside-in* terhadap implementasi strategi internasionalisasi yang dilakukan oleh perguruan tinggi di Indonesia. Adapun proses strategik *inside-out* mencakup variabel pemahaman budaya dan manajemen pengetahuan, sedangkan proses strategik *outside-in* mencakup variabel pemahaman karakteristik pasar. Penelitian empirik pada kasus jasa pendidikan tinggi di Indonesia dengan kajian proses strategik *inside-out*, *outside-in*, dan proses *spanning* belum pernah ada, sehingga penelitian ini diharapkan akan memberikan gambaran yang cukup mendasar untuk menjelaskan fenomena implementasi strategi internasionalisasi dari industri pendidikan tinggi di Indonesia.

Penelitian ini secara empirik bertujuan untuk menguji pengaruh pemahaman budaya konsumen pengguna jasa pada jasa pendidikan tinggi di Indonesia terhadap perilaku manajemen dari para pengelola institusi pendidikan tinggi di Indonesia dan terhadap strategi internasionalisasi yang diimplementasikan, serta melakukan pengujian secara simultan dari model pengembangan pemahaman budaya konsumen pengguna jasa dalam implementasi strategi internasionalisasi pada jasa pendidikan tinggi di Indonesia.

Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Karakteristik pasar merupakan proses *outside-in* dimana manajemen melakukan proses identifikasi terhadap sumberdaya spesifik negara, lingkungan industri dan lingkungan makro. Proses identifikasi karakteristik pasar tersebut mencakup batasan dan kesempatan yang muncul dari regulasi pemerintah, perilaku konsumen pengguna jasa, dan identifikasi tingkat kompetisi dalam industri. Pemahaman manajemen terhadap karakteristik pasar yang dihadapi dapat mempengaruhi perilaku manajemen dalam pengelolaan organisasi dan mempengaruhi proses implementasi strategi internasionalisasi secara langsung maupun tidak langsung melalui perilaku manajemen.

Pengertian dan relasi karakteristik pasar terhadap perilaku manajemen dan strategi internasionalisasi tersebut didukung oleh penelitian Knight dan Liesch (2002) yang mengidentifikasi bahwa

proses pengumpulan informasi mengenai pasar adalah proses yang mendukung pengambilan keputusan manajemen untuk memilih alternatif proses internasionalisasi yang akan diimplementasikan oleh manajemen. Temuan tersebut mendukung penelitian Erramilli dan Rao (1990) yang menyatakan bahwa pengetahuan manajemen tentang pasar merupakan faktor utama yang mendorong manajemen untuk memutuskan melaksanakan internasionalisasi. Temuan dalam dua penelitian tersebut sesuai dengan temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Johanson dan Vahlne (1977) yang menyebutkan bahwa pengetahuan mengenai pasar mempengaruhi komitmen manajemen terhadap keputusan untuk melakukan internasionalisasi. Pada perusahaan jasa yang diteliti oleh Erramilli (1991) ditemukan adanya proses kontrol yang lebih tinggi pada jaringan kerjasama internasional seiring dengan rendahnya pengalaman dan informasi pasar internasional yang dimiliki oleh manajemen, seperti yang dihipotesiskan oleh Winsted dan Patterson (1998) dalam penelitiannya pada jasa konsultan teknik. Jadi, seperti yang dikatakan oleh beberapa peneliti (Wernerfelt, 1984; Mahoney, 1995) yang menggunakan pendekatan *resource-based*, bahwa informasi dan pengetahuan merupakan unsur pendorong dilakukannya ekspansi internasional.

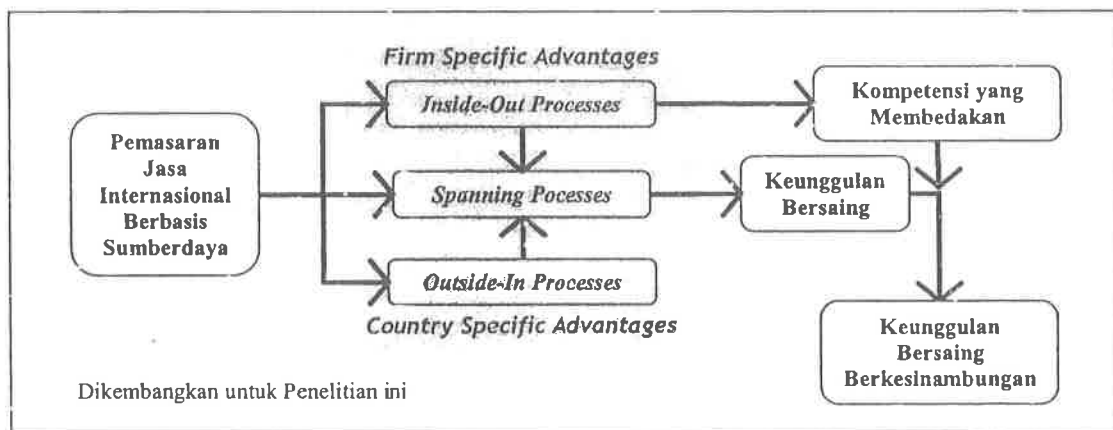
Penyempurnaan pendapat bahwa informasi mengenai karakteristik pasar dan pengaruhnya terhadap strategi internasionalisasi dilakukan dalam penelitian Javalgi, *et al.*, (2003), yang menunjukkan bahwa variabel *market characteristics* mempengaruhi strategi internasionalisasi secara tidak langsung melalui perilaku manajemen. Namun demikian, belum ada penelitian empirik yang mengkaji pengaruh pengetahuan manajemen atas karakteristik pasar terhadap strategi internasionalisasi pada jasa pendidikan tinggi, sehingga penelitian ini mencoba untuk lebih memperjelas keterkaitan tersebut dalam kasus jasa pendidikan tinggi di Indonesia. Setidaknya, penelitian ini akan mengungkap keterkaitan antara pemahaman karakteristik pasar dari para pengelola pendidikan tinggi di Indonesia terhadap implementasi strategi internasionalisasi pendidikan tinggi di Indonesia.

Konsep "*intercultural competence at the firm level*" yang dikemukakan oleh Langhoff (1994, dalam

Grunert, *et al.*, 1996) sebagai alat analisis untuk mengetahui kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi dan mengeksploitasi peluang pasar dalam konsteks pemahaman budaya merupakan konsep sentral yang menjadi dasar penelitian ini. Konsep tersebut, dalam konteks internasionalisasi jasa pendidikan tinggi didukung oleh banyak literatur (Bailey, 1995; Sharma dan Roy, 1996; Howe dan Martin, 1998; Duderstadt, 1999; Lomas, 1999; Gleason, *et al.*, 2000; Sherry, 2000; Croxford, 2001; Kubow dan Crawford, 2001; McBurnie, 2001; Kwiek, 2001; Moratis dan Baalen, 2002; Javalgi, *et al.*, 2002; Yang, 2002; McGee dan Festervand, 2002; Bartell, 2003; Orpen, 2003; Gill dan Lashine, 2003) dan dokumen rancangan pengembangan pendidikan tinggi diberbagai negara (Gibbons, 1997; UNESCO, 1998; Haug dan Tauch, 1999;

MFCED, 2001; EUA, 2003; Wedgwood, 2002; Reichert dan Tauch, 2003; Mosses, 2003; Greer, *et al.*, 2004; Wattananmitkul, 2004). Aplikasi konsep tersebut dalam penelitian ini mengandung pengertian penggalian kontribusi pemahaman budaya konsumen pengguna jasa dalam proses internasionalisasi jasa pendidikan tinggi di Indonesia yang dilakukan dengan jalan pembinaan kerjasama dengan institusi pendidikan tinggi asing.

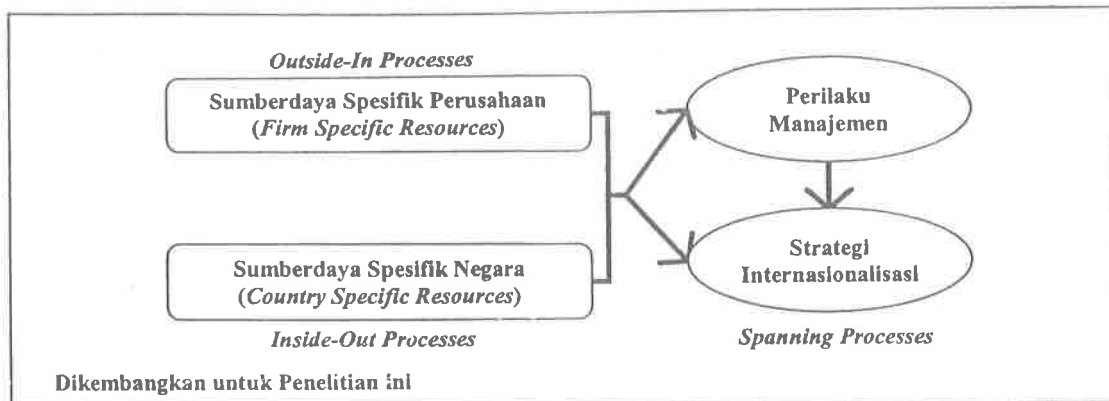
Berdasarkan paparan kajian teoritik dan penelitian empirik yang ada, maka penelitian ini membangun model teoritik dasar yang dipergunakan sebagai landasan pemikiran penelitian. Bagan 2. berikut akan memberikan penjelasan kerangka teoritik yang menjadi landasan penelitian empirik ini.



Bagan 2. Model Teoritik Dasar yang Diusulkan Mengenai *Strategic Processes* Pada Internasionalisasi Pendidikan Tinggi Indonesia

Kerangka teoritik yang menjadi landasan penelitian empirik ini secara empirik diterjemahkan dalam proposisi (Bagan 3.) berikut ini. Proposisi pengaruh proses stratejik *inside-out* terhadap proses stratejik *spanning* dapat dijelaskan dari terdapatnya pengaruh pengembangan pemahaman budaya dan manajemen pengetahuan terhadap perilaku para

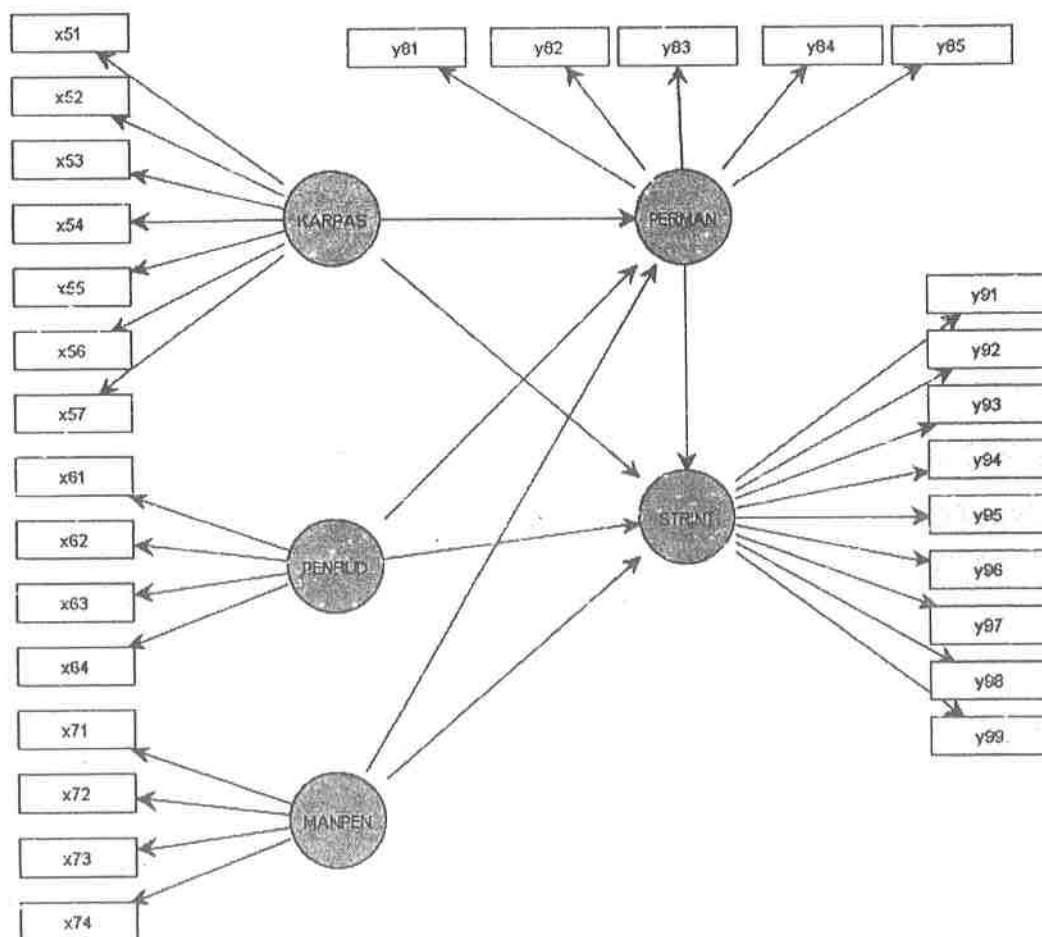
pengelola institusi pendidikan tinggi di Indonesia dalam melakukan implementasi strategi internasionalisasi. Berdasarkan pengertian tersebut, maka secara empirik pola keterkaitan antar variabel tersebut dapat dibangun menjadi model pemahaman budaya dalam kerangka internasionalisasi pendidikan tinggi di Indonesia.



Bagan 3. Proposisi Pengaruh *Strategic Processes* terhadap Perilaku Manajemen dan Strategi Internasionalisasi

Berdasarkan kerangka teoritik dan bangunan proposisi yang dibangun dalam penelitian ini, selanjutnya dibangun model empirik (Gambar 1.) yang

menjadi dasar dalam pengembangan dan pengujian hipotesis penelitian.



Gambar 1. Model Empirik Pengaruh *Strategic Processes* Terhadap Strategi Internasionalisasi

Pada Gambar 1. dijelaskan bahwa proses strategik *inside-out* mencakup variabel pengembangan pemahaman budaya dan manajemen pengetahuan, sedangkan proses strategik *outside-in* mencakup pemahaman pengelola pendidikan tinggi terhadap karakteristik pasar pendidikan tinggi. selanjutnya, proses strategik *spanning* adalah mencakup variabel perilaku manajemen dan strategi internasionalisasi.

Berdasarkan dukungan pemahaman teoritik dan penelitian empirik terdahulu, serta tujuan penelitian untuk memperjelas peranan *inside-out* dan *outside-in processes* dalam implementasi strategi internasionalisasi pada perguruan tinggi di Indonesia, maka dirumuskan beberapa hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1. Pengetahuan terhadap karakteristik pasar dari para pengelola pendidikan tinggi di Indonesia yang menjalin kerjasama dengan institusi pendidikan tinggi asing sebagai perspektif *outside-in* berpengaruh positif terhadap proses *spanning* (pola perilaku manajemen para pengelola) institusi pendidikan tinggi di Indonesia.

Hipotesis 2. Pengetahuan terhadap karakteristik pasar dari para pengelola pendidikan tinggi di Indonesia yang menjalin kerjasama dengan institusi pendidikan tinggi asing sebagai perspektif *outside-in* berpengaruh positif terhadap proses *spanning* (implementasi strategi internasionalisasi) pada institusi pendidikan tinggi di Indonesia.

Hipotesis 3. Pola pengembangan pemahaman budaya konsumen pengguna jasa pada institusi pendidikan tinggi di Indonesia yang menjalin kerjasama dengan institusi pendidikan tinggi asing sebagai perspektif *inside-out* berpengaruh positif terhadap proses *spanning* (pola perilaku manajemen para pengelola) institusi pendidikan tinggi di Indonesia.

Hipotesis 4. Pola pengembangan pemahaman budaya konsumen pengguna jasa pada institusi pendidikan tinggi di Indonesia yang menjalin kerjasama dengan institusi pendidikan tinggi asing sebagai perspektif *inside-out* berpengaruh positif terhadap proses *spanning* (implementasi strategi internasionalisasi) pada institusi pendidikan tinggi di Indonesia.

Hipotesis 5. Pola pengembangan manajemen pengetahuan pada institusi pendidikan tinggi di Indonesia yang menjalin kerjasama dengan institusi

pendidikan tinggi asing sebagai perspektif *inside-out* berpengaruh positif terhadap proses *spanning* (pola perilaku manajemen para pengelola) institusi pendidikan tinggi di Indonesia.

Hipotesis 6. Pola pengembangan manajemen pengetahuan pada institusi pendidikan tinggi di Indonesia yang menjalin kerjasama dengan institusi pendidikan tinggi asing sebagai perspektif *inside-out* berpengaruh positif terhadap proses *spanning* (implementasi strategi internasionalisasi) pada institusi pendidikan tinggi di Indonesia.

Hipotesis 7. Pola perilaku manajemen para pengelola institusi pendidikan tinggi Indonesia yang menjalin kerjasama dengan institusi pendidikan tinggi asing berpengaruh positif terhadap implementasi strategi internasionalisasi pada institusi pendidikan tinggi di Indonesia.

Pengembangan hipotesis penelitian ini didasarkan pada tujuan penelitian ini, yaitu untuk mengetahui apakah *inside-out* dan *outside-in processes* mempengaruhi proses *spanning* dari institusi pendidikan tinggi Indonesia yang bekerjasama dengan pendidikan tinggi asing. Hasil pengujian hipotesis tersebut akan memberikan penjelasan empirik keterkaitan dan peranan *inside-out*, *outside-in processes*, dan proses *spanning* dalam proses internasionalisasi institusi pendidikan tinggi di Indonesia.

Metode Penelitian

Penelitian ini dirancang untuk menguji model hubungan *multiple relationships* antar variabel, yang melibatkan banyak variabel dan informasi yang ingin diperoleh bersifat simultan (Hair, et al., 1998; Ferdinand, 2002), sehingga secara kuantitatif teknik analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square model estimation* dengan mempergunakan *software SMART Partial Least Square. PLS model estimation* adalah teknik *structural equation modelling* (SEM) berbasis varian, untuk mengestimasi jalur hubungan antara variabel laten yang dibentuk oleh beberapa indikator. *PLS model estimation* sering disebut sebagai "*soft modelling*" (Falk dan Miller, 1992; O'Cass dan Julian, 2003) yang tidak membutuhkan asumsi normalitas secara multivariat (Kroonenberg, 1990). Secara teknis, analisis data dan output perhitungan *PLS model*

estimation terdiri dari model pengukuran (*measurement/outer model*) yang mengukur hubungan variabel laten dan indikatornya, dan model struktural (*structural/ inner model*) yang mengukur hubungan antar variabel laten dan diinterpretasikan dari koefisien regresi yang dihasilkan (Falk dan Miller, 1992; Kroonenberg, 1990; O' Cass dan Julian, 2003; Sun dan Zhang, 2004).

Profil Responden

Pada Tabel 1. berikut ini digambarkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini cenderung mengetahui karakteristik pasar yang mencakup regulasi pemerintah, perilaku konsumen target, dan tingkat kompetisi antar pendidikan tinggi lokal dan asing.

Tabel 1. Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel Karakteristik Pasar

Karakteristik Pasar	STM	TM	RR	M	SM
Pengetahuan regulasi pemerintah tentang kerjasama antar PT	1	0	6	34	14
Pengetahuan batasan regulasi pemerintah tentang kerjasama PT	1	2	10	31	11
Pengetahuan tentang perilaku calon konsumen target pasar	0	1	9	37	8
Pengetahuan tentang kompetisi PT di lingkungan lokal	0	1	0	26	28
Pengetahuan tentang kompetisi PT di luar negeri	0	5	10	31	9
Pengetahuan tentang kompetisi harga antar PT dalam/luar negeri	0	2	11	28	14
Pengetahuan tentang kompetisi kualitas PT dalam/luar negeri	0	1	10	31	13

Keterangan TS : tidak mengetahui S : mengetahui
STS : sangat tidak mengetahui RR : ragu-ragu SS : sangat mengetahui

Sumber : data primer yang diolah

Namun demikian, masih ada responden yang ragu-ragu dan tidak mengetahui karakteristik pasar yang dihadapi, selain juga ada 2 (dua) responden yang sangat tidak mengetahui regulasi dan batasan regulasi pemerintah tentang kerjasama antar pendidikan tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengetahuan para pengelola pendidikan tinggi di Indonesia yang

melakukan kerjasama dengan pendidikan tinggi asing relatif memadai.

Pada Tabel 2. berikut ini digambarkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini cenderung setuju dan sangat setuju terhadap keempat indikator dalam pengukuran variabel pemahaman budaya.

Tabel 2. Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel Pemahaman Budaya

Pemahaman Budaya	STS	TS	RR	S	SS
Upaya pemahaman perbedaan budaya	0	2	2	23	28
Upaya pemahaman perbedaan budaya pengguna jasa	0	1	4	30	20
Upaya pemahaman perbedaan budaya dalam bentuk kebijakan	0	5	9	28	13
Melakukan upaya pemahaman dalam bentuk kebijakan	0	6	9	31	9

Keterangan TS : tidak setuju S : setuju
STS : sangat tidak setuju RR : ragu-ragu SS : sangat setuju

Sumber : data primer yang diolah

Namun demikian, masih ada responden yang tidak setuju atau ragu-ragu terhadap pengukuran pemahaman budaya tersebut. Terutama yang berkaitan dengan upaya pembentukan kebijakan pemahaman budaya maupun implementasinya. Hal tersebut menunjukkan bahwa upaya pemahaman budaya tidak harus menjadi variabel yang harus dituangkan dalam bentuk kebijakan tertulis, karena penterjemahannya dalam bentuk kebijakan relatif sulit. Selain itu, masih terdapat responden yang tidak setuju ataupun ragu-ragu terhadap indikator upaya pemahaman perbedaan budaya dalam lingkup internasional dan para pengguna jasa, yang menunjukkan bahwa terdapat implementasi

strategi internasionalisasi yang tidak menerapkan upaya pemahaman perbedaan budaya internasional maupun budaya konsumen pengguna jasa pendidikan tinggi.

Pada Tabel 3. berikut ini digambarkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini cenderung setuju dan sangat setuju terhadap keempat indikator dalam pengukuran variabel manajemen pengetahuan. Fasilitas fisik dan fasilitas komunikasi merupakan indikator yang menurut responden merupakan indikator yang harus dipenuhi dalam kerangka pengembangan manajemen pengetahuan di dalam institusi pendidikan tinggi.

Tabel 3. Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel Manajemen Pengetahuan

Manajemen Pengetahuan	STS	TS	RR	S	SS
Penyediaan fasilitas fisik penunjang pengembangan ilmu	0	1	0	13	41
Penyediaan fasilitas komunikasi penunjang pengembangan ilmu	0	0	0	9	46
Pengembangan lingkungan kondusif penunjang	0	0	3	22	30
Penghargaan untuk setiap upaya pengembangan ilmu	0	0	1	26	28

Keterangan TS : tidak setuju S : setuju
 STS : sangat tidak setuju RR : ragu-ragu SS : sangat setuju

Sumber : data primer yang diolah

Sedangkan indikator lingkungan penunjang dan penghargaan institusi dipandang sebagai indikator penunjang dalam proses pengembangan manajemen pengetahuan dalam institusi pendidikan tinggi.

Walaupun tingkat persetujuan responden dalam penelitian ini sangat tinggi, masih ada responden yang menyatakan ketidaksetujuan dan keraguan.

Tabel 4. Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel Perilaku Manajemen

Perilaku Manajemen	STS	TS	RR	S	SS
Sudah tugas pengelola yang harus diimplementasikan	0	0	1	20	34
Perhitungan kemampuan penyelenggaraan kerjasama internasional	0	0	4	29	22
Orientasi untuk berkompetisi di lingkungan lokal dan internasional	0	0	1	27	27
Upaya mempertahankan keberlangsungan institusi	0	1	4	17	33
Upaya untuk meningkatkan kesejahteraan institusi dan anggotanya	0	2	7	28	18

Keterangan TS : tidak setuju S : setuju
 STS : sangat tidak setuju RR : ragu-ragu SS : sangat setuju

Sumber : data primer yang diolah

Pada Tabel 4. digambarkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini cenderung setuju dan sangat setuju terhadap seluruh indikator dalam pengukuran variabel perilaku manajemen. Internasionalisasi pendidikan tinggi dianggap oleh para pengelola pendidikan tinggi sebagai sebuah tugas yang harus diimplementasikan, dan merupakan salah satu upaya untuk mempertahankan keberlangsungan institusi yang dikelolanya. Tingkat persetujuan responden terhadap kedua indikator di atas masih lebih tinggi dibandingkan tanggapan responden terhadap kemampuan institusi untuk menyelenggarakan

kerjasama internasional dan upaya untuk meningkatkan kesejahteraan anggota institusi. Walaupun tingkat persetujuan responden dalam penelitian ini sangat tinggi, masih ada responden yang menyatakan ketidaksetujuan dan keraguan. Artinya, terdapat pengelola pendidikan tinggi di Indonesia yang ragu-ragu bahwa Internasionalisasi pendidikan tinggi yang dilakukan didasarkan pada perhitungan kemampuan institusi selain juga merupakan upaya untuk mempertahankan keberlangsungan institusi dan meningkatkan kesejahteraan institusi dan anggotanya.

Tabel 5. Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel Strategi Internasionalisasi

Strategi Internasionalisasi	STS	TS	RR	S	SS
Adanya mahasiswa internasional dari luar negeri	5	16	8	18	8
Internasionalisasi muatan kurikulum	1	4	7	19	24
Penggunaan bahasa internasional	0	3	2	28	22
Kerjasama dengan universitas asing	1	10	7	19	18
Pertukaran staf pengajar	0	6	5	26	18
Program kerjasama penelitian dalam lingkup internasional	1	7	4	28	15
Kerjasama institusi dengan dunia industri internasional	1	8	9	26	11
Pertukaran mahasiswa internasional	3	7	3	33	9
Langsung, tanpa harus melakukannya secara bertahap	5	20	9	15	6

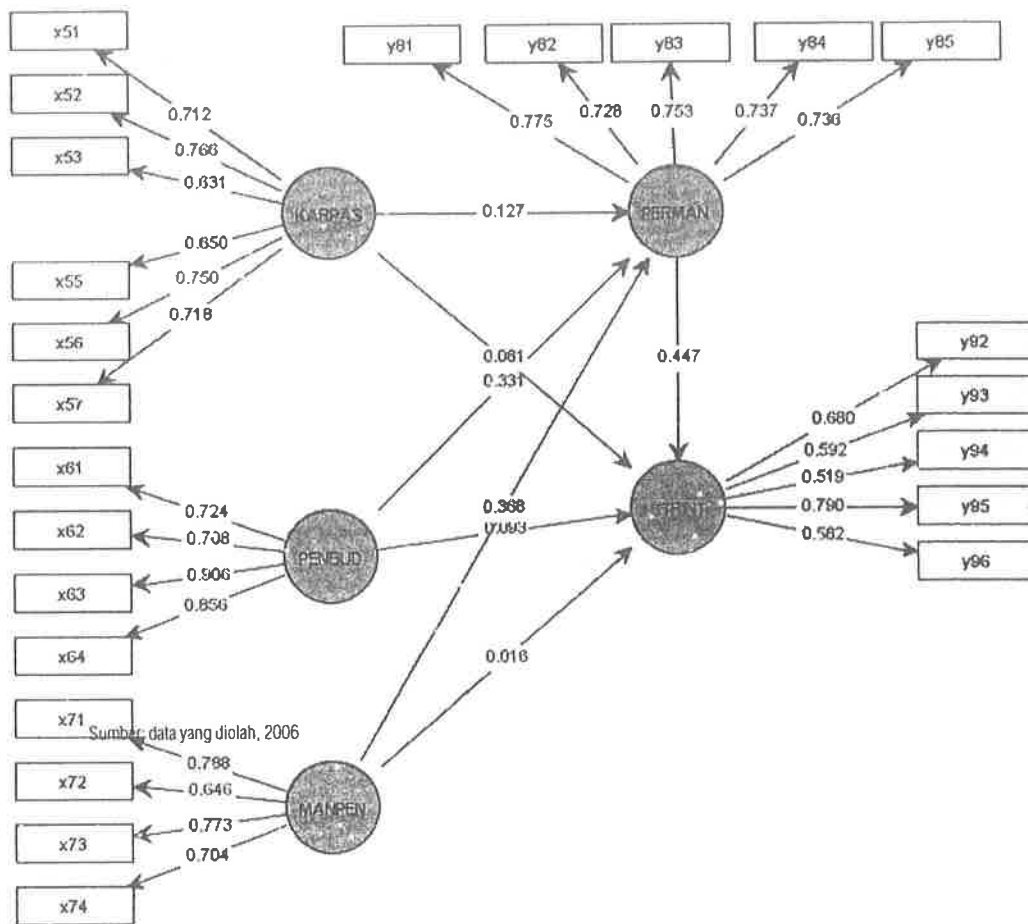
Keterangan TS : tidak setuju S : setuju
 STS : sangat tidak setuju RP : ragu-ragu SS : sangat setuju

Sumber : data primer yang diolah

Pada Tabel 5. di atas digambarkan bahwa terdapat perimbangan pendapat antara setuju dan tidak setuju, menurut responden para pengelola pendidikan tinggi Indonesia yang menjalin kerjasama dengan institusi asing, dimana internasionalisasi pendidikan tinggi berkaitan dengan adanya mahasiswa internasional maupun memiliki kerjasama dengan universitas asing. Justru yang paling penting dalam kerangka internasionalisasi tersebut adalah memberikan muatan internasional dalam kurikulum pendidikan yang diberikan kepada mahasiswa. Selain itu juga penggunaan bahasa internasional, kerjasama penelitian maupun dengan industri dalam lingkup internasional, pertukaran staf pengajar maupun pertukaran mahasiswa internasional. Tabel 5. tersebut

di atas juga menggambarkan bahwa internasionalisasi pendidikan tinggi yang diimplementasikan bisa dilakukan secara bertahap maupun secara langsung, tanpa harus menunggu waktu yang relatif lama. Hal tersebut dikonfirmasi dengan kenyataan bahwa implementasi kerjasama yang dijalin dengan institusi pendidikan tinggi asing dilakukan baik oleh institusi pendidikan tinggi Indonesia yang berumur lebih dari 25 tahun, maupun yang baru didirikan kurang dari 10 tahun. Perilaku implementasi kerjasama internasional tersebut merupakan fenomena yang menarik karena pola perilaku manajemen dari institusi pendidikan tinggi Indonesia yang relatif muda lebih berani untuk memasuki tahapan dan target pasar secara internasional.

Pengujian Hipotesis dan Interpretasi Hasil Penelitian



Gambar 2. Hasil Akhir PLS Model Estimation Pada Model Empirik yang diuji

Pada Gambar 2, terlihat bahwa terdapat 3 (tiga) indikator dari variabel strategi internasionalisasi yang tidak signifikan dalam membentuk variabel strategi internasionalisasi. Keempat indikator tersebut adalah ; adanya mahasiswa internasional dari luar negeri, kerjasama dengan industri pada tingkat internasional, pertukaran mahasiswa internasional, dan

implementasi strategi internasionalisasi secara langsung. Sementara itu, terdapat 1 (satu) indikator variabel karakteristik pasar (pengetahuan tentang kompetisi PT di lingkungan lokal) yang menunjukkan hasil yang tidak signifikan sebagai pembentuk variabel karakteristik pasar.

Tabel 6. Signifikansi Indikator Pembentuk Variabel Laten Pada Model Empirik

Keterangan	OSE	t _{hitung}	Signifikansi
KARPAS			
x51	0.71	3.72	Sig
x52	0.77	4.01	Sig
x53	0.63	2.61	Sig
x55	0.65	3.42	Sig
x56	0.75	6.71	Sig
x57	0.72	4.08	Sig
PENBUD			
x61	0.72	7.12	Sig
x62	0.71	5.43	Sig
x63	0.91	15.08	Sig
x64	0.86	8.71	Sig
MANPEN			
x71	0.79	9.58	Sig
x72	0.65	4.56	Sig
x73	0.77	11.96	Sig
x74	0.70	8.28	Sig
PERMAN			
y81	0.78	13.66	Sig
y82	0.73	10.22	Sig
y83	0.75	9.14	Sig
y84	0.74	6.79	Sig
y85	0.74	8.54	Sig
STRINT			
y92	0.68	4.59	Sig
y93	0.59	3.83	Sig
y94	0.52	2.03	Sig
y95	0.79	4.76	Sig
y96	0.58	2.38	Sig

Ket: OSE : *Original Sample Estimate*
 Karpas : Karakteristik Pasar
 Penbud : Pemahaman Budaya
 Manpen : manajemen pengetahuan
 Perman : perilaku manajemen
 Strint : strategi internasionalisasi

Sumber : data primer yang diolah

Berdasarkan perhitungan *convergent validity* dari model pengukuran yang dicerminkan dari nilai *original sample estimate* dan nilai t_{hitung} dari masing-masing indikator pada Tabel 6., disimpulkan bahwa model empirik yang ditunjukkan dalam Gambar 2. di atas merupakan model empirik yang disusun dengan indikator yang valid dan signifikan dalam membentuk masing-masing variabel latennya.

Tabel 7. berikut ini menunjukkan bahwa nilai akar AVE untuk seluruh variabel laten yang dipergunakan dalam penelitian ini lebih besar dibandingkan nilai korelasi variabel satu dengan variabel lainnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa indikator masing-masing variabel laten mampu menjelaskan pengertian variabel laten yang dibentuk dalam penelitian ini. Berdasarkan perhitungan *cross loading* dan perbandingan nilai akar AVE dengan korelasi variabel laten yang pada Tabel 7. menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki kemampuan untuk menjelaskan pengertian variabel laten yang dibentuknya.

Batasan penerimaan nilai reliabilitas komposit adalah sebesar 0,60, sehingga hasil perhitungan reliabilitas komposit pada Tabel 7. menunjukkan penerimaan reliabilitas blok indikator reflektif yang membentuk variabel latennya karena nilai reliabilitas komposit seluruh variabel yang ada lebih besar dari nilai batas penerimaan reliabilitas.

Tabel 8. menunjukkan bahwa variabel pemahaman budaya dan variabel manajemen pengetahuan mempengaruhi perubahan variabel perilaku manajemen sebesar 42 persen dan bahwa variabel perilaku manajemen mempengaruhi perubahan variabel strategi internasionalisasi sebesar 30 persen. Nilai R-square tersebut mencerminkan kekuatan prediksi dari keseluruhan model (Falk dan Miller, 1992) dengan batasan nilai R-square lebih besar dari 0,10 atau lebih besar dari 10 persen.

Tabel 8. tersebut juga memperlihatkan bahwa pemahaman budaya konsumen pengguna jasa di dalam institusi pendidikan tinggi Indonesia yang bekerjasama dengan institusi pendidikan tinggi asing di estimasikan mempengaruhi pola perilaku manajemen sebesar 0,33, sedangkan variabel manajemen pengetahuan di estimasikan mempengaruhi pola perilaku manajemen sebesar 0,37.

Tabel 7. Nilai *Average variance extracted (AVE)* Korelasi Antar Variabel Laten,
 dan Nilai *Composite Reliability* Pada Model Empirik

Keterangan	AVE	Akar AVE	Korelasi					Composite Reliability
			KARPAS	PENBUD	MANPEN	PERMAN	STRINT	
KARPAS	0,50	0,71	1,00					0,86
PENBUD	0,65	0,80	0,35	1,00				0,88
MANPEN	0,53	0,73	0,37	0,39	1,00			0,82
PERMAN	0,56	0,75	0,38	0,52	0,55	1,00		0,86
STRINT	0,41	0,64	0,29	0,36	0,33	0,54	1,00	0,77

Ket : AVE : *Average Variance Extracted*

Sumber : data primer yang diolah

Tabel 8. Nilai *R-square* Pada Model Empirik

Keterangan	OSE	t _{hitung}	Signifikansi	R-square
KARPAS → PERMAN	0.13	1.21	T.Sig	0,42
PENBUD → PERMAN	0.33	2.99	Sig	
MANPEN → PERMAN	0.37	3.26	Sig	
KARPAS → STRINT	0.08	0.44	T.Sig	0,30
PENBUD → STRINT	0.09	0.53	T.Sig	
MANPEN → STRINT	0.02	0.10	T.Sig	
PERMAN → STRINT	0.45	2.40	Sig	

Selanjutnya pola perilaku manajemen tersebut mempengaruhi implementasi strategi internasionalisasi sebesar 0,45.

Berdasarkan hasil PLS-model estimation yang dievaluasi dari model pengukuran dan model struktural dalam rangkaian perhitungan di atas, maka ketujuh hipotesis yang dibangun dalam penelitian empirik ini hanya dapat membuktikan tiga hipotesis saja.

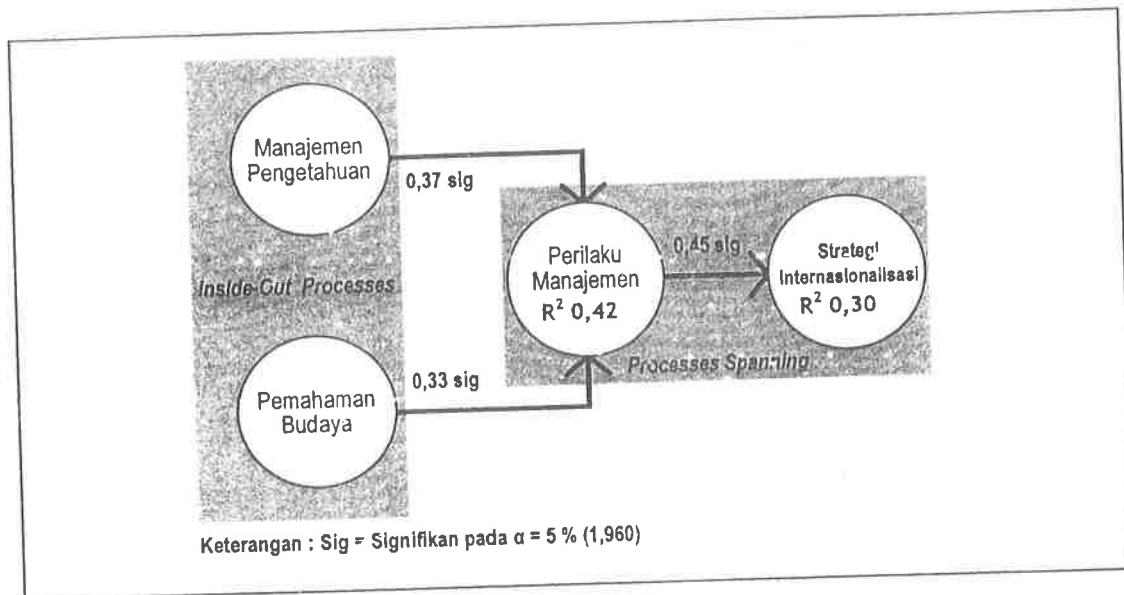
Hipotesis pertama yang berkaitan dengan proses outside-in menunjukkan hasil yang tidak signifikan mempengaruhi proses spanning (perilaku manajemen), sehingga proses stratejik tersebut tidak memiliki keterkaitan dengan internasionalisasi pendidikan tinggi di Indonesia. Tidak adanya keterkaitan proses stratejik tersebut diperkuat dengan hasil pengujian hipotesis kedua yang juga menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan antara variabel karakteristik pasar terhadap variabel strategi internasionalisasi.

Hipotesis ketiga yang berkaitan dengan proses inside-out menunjukkan hasil yang signifikan mempengaruhi proses spanning (perilaku manajemen), namun hasil tersebut tidak didukung dengan pengujian hipotesis keempat yang menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan antara variabel pemahaman budaya terhadap variabel strategi internasionalisasi (proses spanning).

Hasil pengujian hipotesis ketiga dan keempat tersebut di atas juga terjadi pada pengujian hipotesis kelima dan keenam. Hasil pengujian hipotesis kelima yang berkaitan dengan proses inside-out menunjukkan hasil yang signifikan mempengaruhi proses spanning (perilaku manajemen), namun hasil tersebut tidak didukung dengan pengujian hipotesis keenam yang menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan antara variabel manajemen pengetahuan terhadap variabel strategi internasionalisasi (proses spanning).

Pada pengujian hipotesis ketujuh yang berkaitan dengan proses *spanning*, variabel perilaku manajemen berpengaruh secara signifikan terhadap strategi internasionalisasi yang diimplementasikan oleh para pengelola pendidikan tinggi Indonesia yang menjalin kerjasama dengan institusi pendidikan tinggi asing.

Hasil pengujian ketujuh hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini menjadi dasar penyusunan rute strategik keterkaitan proses *inside-out*, proses *outside-in*, dan proses *spanning* dalam proses internasionalisasi pendidikan tinggi di Indonesia dalam Gambar 3. berikut ini.



Gambar 3. Rute Strategik Pada Model Empirik yang diuji

Hasil pengujian tersebut secara integral menunjukkan bahwa proses *outside-in* yang diukur dengan variabel karakteristik pasar tidak memiliki kontribusi dalam proses internasionalisasi pendidikan tinggi di Indonesia. Hal tersebut menunjukkan bahwa internasionalisasi dari pendidikan tinggi di Indonesia tidak mendasarkan diri pada *country specific resources* yang terdiri dari regulasi pemerintah, perilaku konsumen pengguna jasa, dan kompetisi antar pendidikan tinggi lokal maupun asing. Sebaliknya, proses *inside-out* yang diukur dengan variabel manajemen pengetahuan dan karakteristik pasar memiliki kontribusi yang cukup besar (42 persen) terhadap perubahan pola perilaku manajemen yang selanjutnya pola perilaku manajemen itu sendiri memberikan kontribusi terhadap implementasi strategi internasionalisasi sebesar 30 persen.

Hasil pengujian ketujuh hipotesis tersebut menunjukkan bahwa proses strategik *inside-out* yang

tercakup dalam pemahaman budaya konsumen pengguna jasa dan pengembangan manajemen pengetahuan pada institusi pendidikan tinggi Indonesia yang melakukan kerjasama dengan institusi pendidikan tinggi asing memberikan kontribusi secara tidak langsung terhadap implementasi strategi internasionalisasi melalui pola perilaku manajemen dari para pengelola institusi pendidikan tinggi tersebut. Artinya, proses *inside-out* tersebut mempengaruhi perilaku manajemen para pengelola institusi pendidikan tinggi Indonesia yang merupakan variabel kunci dalam proses implementasi strategi internasionalisasi yang dilakukan selama ini.

Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh sejumlah peneliti (Gibbons, 1997; UNESCO, 1998; Haug dan Tauch, 1999; Civi, 2000; Liebowitz dan Suen, 2000; MFCED, 2001; Carter dan Scarborough, 2001; Clarke, 2001; Clarke, 2001; EUA, 2003; Wedgwood, 2002; Lindsay, *et al.*, 2003; Reichert

dan Tauch, 2003; Mosses, 2003; Greer, *et al.*, 2004; Wattanimitkul, 2004) yang menyebutkan bahwa pengembangan manajemen pengetahuan merupakan variabel yang mendukung implementasi proses internasionalisasi institusi. Selain itu, penelitian ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh sejumlah peneliti (Bailey, 1995; Kwok, *et al.*, 1995; Sharma dan Roy, 1996; Gibbons, 1997; UNESCO, 1998; Howe dan Martin, 1998; Haug dan Tauch, 1999; Duderstadt, 1999; Sangari dan Foster, 1999; Lomas, 1999; Gleason, *et al.*, 2000; Sherry, 2000; Croxford, 2001; Kubow dan Crawford, 2001; McBurnie, 2001; Kwiek, 2001; Moratis dan Baalen, 2002; Javalgi, *et al.*, 2002; Yang, 2002; McGee dan Festervand, 2002; Wedgwood, 2002; Bartell, 2003; Orpen, 2003; Gill dan Lashine, 2003; MFCED, 2001; EUA, 2003; Reichert dan Tauch, 2003; Mosses, 2003; Greer, *et al.*, 2004; Wattanimitkul, 2004) yang menyebutkan bahwa pemahaman budaya konsumen pengguna jasa merupakan variabel yang juga mendukung implementasi proses internasionalisasi institusi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proses strategik *inside-out* terbukti memiliki kontribusi dalam implementasi strategi internasionalisasi jasa pendidikan di Indonesia dibandingkan proses strategik *outside-in*. Artinya, penelitian ini menyempurnakan konsep dan hasil penelitian empirik sebelumnya dengan temuan yang menyatakan bahwa proses strategik *inside-out* dalam pendekatan *resource-based view* lebih berperan dalam implementasi strategi internasionalisasi melalui perilaku manajemen dari para pengelola pendidikan tinggi.

Konsekuensi dari temuan penelitian ini adalah adanya peran perilaku manajemen sebagai variabel yang menjembatani keterkaitan antara proses strategik *inside-out* dalam implementasi strategi internasionalisasi yang dilakukan oleh institusi. Peran perilaku manajemen sebagai variabel jembatan inilah yang tidak ditemukan dalam penelitian empirik dan pengembangan konsep model manajemen pemasaran jasa internasional berbasis sumberdaya sebelumnya, sehingga model manajemen pemasaran jasa internasional berbasis sumberdaya yang

dikembangkan dalam penelitian ini memberikan kontribusi pengembangan model teoritik yang lebih sempurna. Selain itu, temuan dalam penelitian ini juga memperjelas konsep hubungan antara proses *inside-out* terhadap proses *spanning* yang diproporsikan dalam penelitian ini.

Kesimpulan

Variabel pemahaman budaya dan manajemen pengetahuan yang mewakili proses strategik *inside-out* secara empirik berpengaruh terhadap pola perilaku manajemen sebagai bagian dari proses penjalinan (*spanning processes*) dan berpengaruh secara tidak langsung terhadap strategi internasionalisasi. Fenomena baru yang ditemui dalam penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel pemahaman budaya dan manajemen pengetahuan sebagai proses *inside-out* secara tidak langsung terhadap pola pengembangan strategi internasionalisasi institusi pendidikan tinggi di Indonesia melalui perilaku manajemen. Artinya, perilaku manajemen para pengelola institusi pendidikan tinggi di Indonesia merupakan variabel kunci yang menjembatani kontribusi pemahaman budaya konsumen pengguna jasa dan pengembangan manajemen pengetahuan dalam proses implementasi strategi internasionalisasi.

Sejalan dengan hasil penelitian empirik ini, maka dibutuhkan penelitian lanjutan yang secara spesifik mengidentifikasi tingkatan pemahaman budaya konsumen pengguna jasa dan tingkatan pengembangan manajemen pengetahuan yang berkaitan dengan pola perilaku manajemen dan implementasi strategi internasionalisasi, agar dapat memberikan batasan-batasan tertentu dalam implementasi strategi internasionalisasi. Selain itu juga, diperlukan identifikasi yang lebih mendalam terhadap berbagai variabel yang tercakup dalam proses *inside-out* dan proses *spanning* untuk dapat memperkuat nilai *R-square* dari hasil penelitian empirik ini dan memberikan pembuktian empirik yang lebih memperkuat model empirik internasionalisasi jasa pendidikan tinggi di Indonesia.

REFERENSI

- Bailey, E.K., 1995. An academic model of excellence for international business education, *Journal of Management Development*, Vol. 14 No. 5, pp. 50-60.
- Partell, M., 2003. Internationalization of universities: A university culture-based framework, *Higher Education* 45: 43-70.
- Croxford, L., 2001. Global University Education: Some Cultural Considerations, *Higher Education in Europe*, Vol. XXVI, No. 1. 53-60
- Duderstadt, J.J., 1999. The Future of Higher Education New Roles for the 21st-Century University, *Issues in Science and Technology Online*, Winter, didownload Maret, 2004
- EUA, 2003. *Forward from Berlin: the role of universities to 2010 and beyond*, European University Association, Leuven, 4 July 2003, didownload Maret, 2004
- Falk, R.F. and Miller, N.B., 1992. *A Primer for Soft Modeling*, University of Akron Press, Akron, OH.
- Ferdinand, A., 2002. *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*, BP Undip, Semarang.
- Gibbons, M., 1997. What kind of university? Research and teaching in the 21st century, Beanland lecture, *Victoria University of Technology*, didownload Maret, 2004
- Gill, A., and Lashine, S., 2003. Business education: a strategic market-oriented focus, *The International Journal of Educational Management*, 17/5; 188-194
- Gleason, K.C., Mathur, L.K, and Mathur, I., 2000. The Interrelationship between Culture, Capital Structure, and Performance: Evidence from European Retailers, *Journal of Business Research* 50, 185-191.
- Greer, L., Robinson, T., and Sweetman, T., *approaches to learning: an international comparison of higher education in the former socialist states of central and eastern Europe*, Teesside Business School, University of Teesside, Middlesbrough, didownload Maret, 2004
- Grunert, K.G., Baadsgaard, A., Larsen, H.H., and Madsen, T.K., 1996. *Market orientation in food and agriculture*, Kluwer Academics Publishers, Boston, MA.
- Hair, J., Anderson, R.E., Tatham, R.L., and Black, W.C., 1998. *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall Internasional. Inc, New Jersey.
- Haug, G. and Tauch, C., *Towards the European higher education area : survey of main reforms from Bologna to Prague*, didownload Maret, 2004
- Howe, WS. and Martin, G., 1998. Internationalisation strategies for management education, *Journal of Management Development*, Vol. 17 No. 6. 447-462.
- Javalgi, R.G., Nance, J.J., and White, D.S., 2002. Strategic challenges for the marketing of services internationally, *International Marketing Review*, Vol. 19 No. 6, pp. 563-581.
- Javalgi, R.G., Nance, J.J., Griffith, D.A., and White, D.S., 2003. An empirical examination of factors influencing the internationalization of service firms, *journal of services marketing*, 17/2. 185-201.
- Kroonenberg, P.M., 1990. Review of 'latent variable modelling with partial least squares by Jan-Bernd Lohmoller, *Journal of the American Statistical Association*, September, pp. 909-10.
- Kubow, P.K., and Crawford, S.H., 2001. Building Global Learning Experiences: A Case Study of a Hungarian, Ukrainian, and American Educational Partnership, *Higher Education in Europe*, Vol. XXVI, No. 1. 77-85.
- Kwiek, M., 2001. Globalization and Higher Education, *Higher Education in Europe*, Vol. XXVI, No. 1, 27-38.
- Kwok, C.Y., Arpan, J. and Folks, Jr, W.R., 1995. A global survey of international business education in the 1990s", *Journal of International Business Studies*, Vol. 25 No. 3, pp. 605-23.

- Lindsay, V., Chadee, D., Mattson, J., Johnston, R., and Millett, B., 2003. Relationships, the role of individuals and knowledge flows in the internasionalisasi of service firms, *Internasional Journal of service industry management*, Vol. 14 No. 1, pp. 7-35
- Liyanage, S., and Poon, P.S., 2003. Technology and innovation management learning in the knowledge economy A techno-managerial approach, *Journal of Management Development*, Vol. 22 No. 7. 579-602.
- Lomas, L., 1999. The culture and quality of higher education institutions: examining the links, *Quality Assurance in Education*, Volume 7 · Number 1, 30-34.
- McGee, J.E., and Festervand, T.A., 2002. Delivering a Graduate Course in Cross-Cultural Management in Portugal: Observations, Experiences, and Academic Axioms, *Cross Cultural Management*, Volume 9 Number 1, 56-71.
- MFCED, 2001. Education in Flanders : The Flemish educational landscape in a nutshell, *Ministry of the Flemish Community Education Department*, didownload Maret, 2004
- Moratis, L.T., and Baalen P.J., 2002. The radicalization of the multiversity: the case of the networked business school, *the international journal of educational management*, 16/4, 160-168.
- O'Farrell, P.N., Wood, P.A. and Zheng, J., 1998. Regional Influences on foreign market development by business service companies: elements of a strategic context explanation, *Regional Studies*, Vol. 32 No. 10, pp. 31-48.
- Orpen, C., 2003. Teaching Students to Manage Cross Culturally, *Cross Cultural Management*, Volume 10 Number 3, 80-86.
- Reichert, S., and Tauch, C., 2003. Trends 2003 Progress towards the European Higher Education Area : Bologna four years after: Steps toward sustainable reform of higher education in Europe, *The European University Association*.
- Samiee, S., 1999. The internationalization of services: trends, obstacles and issues, *journal of services marketing*, VOL. 13 NO. 4/5. 319-328.
- Sangari, E.S., and Foster, T., 1999. Curriculum internationalisation A comparative study in Iran and Sweden, *European Journal of Marketing*, Vol. 33 No. 7/8, pp. 760-771.
- Sharma, B., and Roy, J.A., 1996. Aspects of the internationalization of management education, *Journal of Management Development*, Vol, 15 No. 1. 5-13.
- Sherry, J.F., 2000. Distraction, destruction, deliverance: the presence of mindscape in marketings new millennium, *Marketing Intelligence & Planning*, 18,6/7, 328±336.
- Sun, H., and Zhang, P., 2004. An Empirical Study of the Roles of Affective Variables in User Adoption of Search Engines, *Proceedings of the Third Annual Workshop on HCI Research in MIS*, Washington, D.C., December 10-11.
- UNESCO, *World Conference on Higher Education - Follow-up Strategy*, (<http://www.unesco.org/education/>), didownload 05 Juli 2002.
- Wattananimitkul, W., *Revisiting the mission and educational strategic management of universities*, Siam University, Thailand, didownload Maret, 2004
- Wedgwood, M., 2004. *Higher education and the creative industry sector of the northwest*, Manchester Metropolitan University, February 2002, Discussion Paper, didownload Maret.
- Winsted, K.F. and Patterson, P.G., 1998. Internationalization of services: the service exporting decision, *the journal of services marketing*, VOL. 12 NO. 4, 294-311.
- Yang, R., 2002. University internationalisation: its meanings, rationales and implications, *Intercultural Education*, Vol. 13, No. 1. 82-95.