

Peranan Implementasi Tata Kelola Teknologi Informasi (*IT Governance*) sebagai Faktor Penting dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan

Defriko Gusma Putra^{1*}, Rita Rahayu²

¹²Universitas Andalas

*Corresponding author, e-mail: defriko.gusma@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.24036/0110770>

Diterima: 21-01-2020

Revisi : 19-04-20

Available Online: 30-04-2020

KEYWORD

information technology, IT governance, company performance

A B S T R A C T

The application of information technology governance (IT Governance) plays an important role in utilizing information technology to fit the company's vision, mission and goals. However, there are still many companies that have not implemented IT Governance due to various factors such as: the existence of internal companies that refuse the application of information technology, the limited human resources who master information technology competence, the unavailability of frameworks and policy foundations in the information technology environment, the lack of commitment from top management, the high cost of investment in IT Governance and so on. The greater use of technology has not been accompanied by greater support for the achievement of strategies so that investments made are in vain. research and research results show that the lack of understanding of IT Governance makes unproductive investments made by companies. The method used in this research is descriptive qualitative which presents a systematic review of the problems in the implementation of Information Technology Governance (IT Governance).



This is an open access article distributed under the [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/). Some rights reserved

PENDAHULUAN

Kemajuan teknologi informasi terus berkembang dari tahun ke tahun. Teknologi informasi dibutuhkan dalam menunjang aktivitas produksi dan bisnis proses perusahaan. Teknologi informasi yang diterapkan dalam sebuah perusahaan membutuhkan biaya yang sangat tinggi dengan risiko yang cukup besar. Akan tetapi penerapan teknologi informasi memberikan peluang untuk meningkatkan produktifitas dan peningkatan proses bisnis. Banyak kemajuan perusahaan semakin besar karena bisa memanfaatkan teknologi informasi dengan baik (Vitry & Chia 2015). Teknologi informasi memberikan dampak terhadap proses bisnis yang cepat dan akurat serta menjadi salah satu faktor pendukung dalam pengambilan keputusan bagi perusahaan.

Tuntutan para pemangku kepentingan terhadap kinerja perusahaan yang lebih baik semakin lama semakin meningkat. Sumber daya teknologi informasi merupakan strategi yang tepat bagi perusahaan untuk mempertahankan keunggulan bersaingnya dalam lingkungan industri perusahaan (Prasad et al., 2012). Dalam memenuhi tuntutan tersebut perusahaan berusaha meningkatkan fasilitas infrastruktur dan kapasitas sumber daya untuk meningkatkan produktifitas dengan menerapkan teknologi informasi yang baik dan tepat. Akan tetapi masih banyak perusahaan

yang masih belum menerapkan *IT Governace* disebabkan oleh berbagai faktor seperti : adanya internal perusahaan yang menolak penerapan teknologi informasi, masih terbatasnya sumber daya manusia yang menguasai kompetensi teknologi informasi, belum tersedianya kerangka kerja dan landasan kebijakan di lingkungan teknologi informasi, kurangnya komitmen dari top manajemen dan lain sebagainya (Hagmann, 2013).

Menurut Kepala Subdirektorat Pengolahan Data dan Layanan Operasional (PDLO) Direktorat Pengelolaan Kekayaan Negara dan Layanan Informasi (PKNSI) Acep Irawan menyatakan bahwa penggunaan teknologi yang semakin canggih ternyata tidak diikuti dengan dukungan yang maksimal terhadap pencapaian tujuan, inilah yang disebut dengan *productivity paradox* (djkn kemenkeu, 2012). Untuk mengatasi permasalahan tersebut, diperlukan tata kelola terhadap penggunaan teknologi informasi yang biasa disebut dengan *IT Governance*. Pelaksanaan teknologi informasi harus direncanakan dengan sistematis dikarenakan adanya keterbatasan sumber daya dan kebutuhan akan informasi yang berkualitas sehingga diperlukan tata kelola yang mengatur pelaksanaan teknologi informasi pada perusahaan. Tata kelola teknologi informasi (*IT Governance*) dalam pengelolaan proses data merupakan manajemen pengelolaan aset yang penting bagi perusahaan. *IT Governance* dalam pengelolaan proses data yang kurang baik dapat memunculkan beberapa kendala yang akan menjadi ancaman seperti kehilangan, perusakan, penyadapan dan pencurian data pada perusahaan (Safitri, 2013).

IT Governance bertujuan terlaksananya pelaksanaan teknologi informasi yang baik dan memastikan tercapainya tujuan yang telah ditetapkan perusahaan seperti : manfaat pelaksanaan teknologi informasi dapat terealisasi dan sejalan dengan tujuan perusahaan, sumber daya teknologi informasi digunakan secara bertanggung jawab, memungkinkan perusahaan memanfaatkan peluang dengan penerapan teknologi informasi sehingga memberikan keuntungan bagi perusahaan, dan pengelolaan risiko yang dikendalikan dengan baik. Oleh sebab itu maka melalui pembahasan *IT Governance* ini dapat membuka wawasan para pemangku kepentingan tentang pentingnya implementasi *IT Governance* dalam meningkatkan kinerja perusahaan dan diharapkan perusahaan yang belum menerapkan *IT Governance* dapat termotivasi untuk mengimplementasikan *IT Governance* dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Penerapan teknologi informasi di perusahaan dapat terlaksana dengan baik jika didukung dengan pengelolaan teknologi informasi (*IT Governance*) mulai dari perencanaan matang sampai kepada implementasinya. Menurut ITGI (*IT Governance Institute*), *IT Governance* merupakan suatu komponen yang terintegrasi dari kegiatan perusahaan yang mencakup struktur kepemimpinan dan proses bisnis yang memastikan bahwa pelaksanaan teknologi informasi berjalan dengan baik sesuai dengan strategi dan tujuan perusahaan. Sedangkan menurut Oltsik (2003) memaparkan *IT Governance* sebagai suatu kumpulan kebijakan, aktivitas proses, serta prosedur yang mendukung pelaksanaan teknologi informasi agar sesuai dengan strategi bisnis perusahaan.

Menurut Rubino et al. (2017) *IT Governance* yang dikembangkan dalam sebuah organisasi yang terorganisir berfungsi pula sebagai pengatur kebijakan-kebijakan teknologi informasi, merangkum prosedur penting dalam proses teknologi informasi, aktivitas dokumentasi teknologi informasi, termasuk menciptakan perencanaan teknologi informasi yang efektif berdasarkan perubahan lingkungan perusahaan dan perkembangan teknologi informasi. Pada intinya *IT Governance* adalah sebuah proses bagaimana mengatur penggunaan teknologi informasi agar memperoleh output yang maksimal dalam perusahaan, memberikan pilihan yang tepat dalam proses pengambilan keputusan dan membantu dalam memecahkan persoalan

Menurut Nfuka & Rusu (2011) *IT Governance* yang efektif dapat dikatakan dalam menggunakan teknologi informasi, organisasi tersebut dapat meningkatkan dan mengkombinasikan penggunaan teknologi informasi dengan tujuan, visi misi dan *core value* perusahaan, Dengan demikian, *IT governance* dapat dikatakan merangkum pengambil keputusan, akuntabilitas dalam penggunaan serta penerapan teknologi informasi, otoritas yang mengambil keputusan, dan mengarahkan proses pembuatan dan implementasi kebijakan yang terkait dengan teknologi informasi.



Gambar 1. Pengaruh IT Governance terhadap Perusahaan

Kegiatan proses bisnis perusahaan mengacu kepada penerapan yang secara menyeluruh yang berlandaskan pencapaian tujuan dari perusahaan itu sendiri melalui pengendalian tertentu. Berdasarkan tujuan tersebut mengalir arahan pimpinan organisasi yang mengatur proses dan aktivitas perusahaan dengan memanfaatkan sumber daya perusahaan (Brown, 2006). Hasil proses dan aktivitas perusahaan tersebut dianalisis dan dilaporkan sebagai masukan bagi pengendalian, demikian seterusnya. Supaya dapat memperoleh tujuan yang telah ditetapkan maka dalam penerapannya teknologi informasi harus dilakukan dengan pembentukan dan pelaksanaan suatu sistem proses dan sistem terbaik yang akan mengarahkan dan mengawasi semua penyajian informasi agar sesuai dengan manfaat dari informasi yang disajikan. Sehingga penerapan tersebut akan berdampak kepada sistem keberhasilan utama yang akan meningkatkan seluruh sumber daya teknologi informasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif yang menyajikan *Review* sistematis tentang permasalahan dalam implementasi tata kelola teknologi informasi (*IT Governance*) pada perusahaan berdasarkan jurnal-jurnal sistem informasi, website dan penelitian yang membahas tentang *IT Governance*. Menurut Sugiyono (2008) metode deskriptif kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme* yang biasanya digunakan untuk meneliti pada kondisi objektif yang alamiah dimana peneliti berperan sebagai instrument kunci. Penelitian ini menggambarkan fenomena yang terjadi dalam dunia bisnis dan fakta-fakta yang diperoleh dilapangan untuk dilakukan analisis terkait kendala dan permasalahan yang muncul pada saat implementasi tata kelola teknologi informasi, sehingga dapat memberikan solusi yang tepat berdasarkan teori dan analisis hasil yang akurat. Penelitian ini juga dapat memberikan jawaban atas masalah yang dihadapi dalam implementasi tata kelola teknologi informasi (*IT Governance*) pada perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Masih banyak perusahaan yang masih belum menerapkan *IT Governace* disebabkan oleh berbagai factor diantaranya: adanya internal perusahaan yang menolak penerapan teknologi informasi, masih terbatasnya sumber daya manusia yang menguasai kompetensi teknologi informasi, belum tersedianya kerangka kerja dan landasan kebijakan di lingkungan teknologi informasi, kurangnya komitmen dari top manajemen dan lain sebagainya (Syafei, 2008).

Menurut Kepala Subdirektorat Pengolahan Data dan Layanan Operasional (PDLO) Direktorat Pengelolaan Kekayaan Negara dan Layanan Informasi (PKNSI) Acep Irawan dalam situs djkn kemenkeu tahun 2012 menyatakan bahwa penggunaan teknologi yang semakin besar ternyata tidak diikuti dengan dukungan yang semakin besar pula terhadap pencapaian tujuan, inilah yang disebut dengan *productivity paradox*. Untuk memecahkan masalah tersebut, diperlukan tata kelola terhadap penggunaan teknologi informasi yang biasa disebut dengan *IT Governance*. (<https://www.djkn.kemenkeu.go.id>).



Gambar 2. Permasalahan Implementasi IT Governance
 Sumber : Sharing Vision (2019)

Berdasarkan gambar 2 diatas mengenai riset dilakukan oleh sharing vision tentang permasalahan implementasi *IT Governance* terhadap 17 perusahaan pada periode bulan juni 2013 sampai bulan maret 2014 memperoleh hasil bahwa permasalahan yang paling banyak terjadi adalah permasalahan *change management* sistem 75% dan yang kedua adalah kurangnya skill, pengetahuan dan pengertian mengenai *IT Governance*. Hal tersebut terjadi karena tidak selarasnya tujuan yang ingin dicapai dan kurangnya pemahaman terhadap penerapan *IT Governance* pada perusahaan. Penerapan tata kelola teknologi informasi (*IT Governance*) yang tidak baik dapat dilihat dari gejala sebagai berikut : a) Sistem yang tidak terintegrasi yang berdampak kepada tidak adanya perhatian dari manajemen puncak. B) Buruknya kualitas sistem atau aplikasi yang berakibat kepada kerugian investasi.c) Tingginya pengguna yang mengeluh mengenai kinerja sistem teknologi informasi. D) Kurangnya kepedulian terhadap kerahasiaan teknologi informasi. E) Buruknya tingkat ketersediaan informasi dan kurangnya *support quality*. F) Tidak adanya landasan kebijakan dan prosedur *IT Governance* secara menyeluruh.

Hal tersebut terjadi karena penggunaan teknologi yang semakin besar ternyata tidak diikuti dengan dukungan yang semakin besar pula terhadap pencapaian tujuan sehingga investasi yang dilakukan menjadi sia-sia. Kurangnya pemahaman tentang *IT Governance* menjadikan tidak produktifnya investasi yang dilakukan oleh perusahaan, seperti pada PT. Aerofood Indonesia Perusahaan yang berfokus pada layanan inflight catering service yang mengandalkan teknologi dalam bisnis proses yang dilakukan perusahaan terjadi banyak permasalahan diantaranya Media backup data server berada di lokasi yang terpisah, Prosedur proses informasi terutama dalam Operasional TI masih belum didefinisikan secara jelas dan belum adanya dokumentasi yang lengkap serta belum adanya media untuk mengkomunikasikan masalah TI secara efektif (Soejanto et al., 2018)

Implementasi Governance yang Baik

IT Governance adalah suatu komponen yang terintegrasi dalam mengatur perusahaan dengan jaminan efisien dan efektif dalam operasional perusahaan dan perbaikan proses bisnis perusahaan yang baik (Cervone, 2017). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Lunardi et al. (2013) menyatakan bahwa perusahaan yang mengadopsi praktik tata kelola teknologi informasi meningkatkan kinerja mereka khususnya dalam kaitannya dengan profitabilitas. Implementasi *IT Governance* menjadikan perusahaan lebih unggul berdasarkan sumber daya yang dimiliki yang dapat memanfaatkan informasi, peluang, inovasi produk dan keunggulan bersaing dalam lingkungan bisnis. Menurut Devos et al. (2012) untuk mewujudkan tujuan yang intergratif dan komprehensif tersebut, maka tidak mungkin kewenangan pengelolaan teknologi informasi hanya menjadi urusan

departemen IT saja namun harus melibatkan semua pihak pemangku kepentingan sesuai dengan kapasitasnya mulai dari dewan komisaris, manajemen puncak dan lain sebagainya.

Menurut ITIG (2019) Ada lima komponen yang menjadi fokus dalam implementasi *IT Governance* yang baik, diantaranya yaitu : 1) *Strategic Alignment*, Memfokuskan kepada pencapaian visi dan misi suatu perusahaan yang sejalan dengan tujuan bisnis perusahaan tersebut. Dengan selarasnya tujuan dan strategi perusahaan maka dapat meningkatkan hasil kinerja dan meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan. Hubungan *strategic alignment* dengan *IT Governance* adalah memberi masukan yang dirasa perlu dalam menerapkan visi misi dan strategi dari fungsi teknologi informasi sejalan dengan semua komponen perusahaan serta mendukung semua proses bisnis perusahaan. 2) *Value Dilevery*, Memfokuskan kepada pengoptimalan nilai tambah dari penerapan teknologi informasi dalam hal ini perusahaan menggunakan sumber daya dan infrastrukturnya dalam meningkatkan nilai tambah dari kemitraan, pelanggan dan rantai pasok lainnya. Hubungan *value dilevery* dengan *IT Governance* adalah proses teknologi informasi yang dirancang dan digunakan secara efektif dan efisien terhadap hubungan kemitraan yang dapat meningkat nilai perusahaan. 3) *Resources Management*, Memfokuskan kepada pemanfaatan sumber daya dan infrasturktur secara maksimal sehingga investasi yang telah dilakukan dapat memberikan hasil yang memuaskan.

Hubungan *resources management* dengan *IT Governance* adalah pengelolaan sumber daya secara optimal untuk kebutuhan bisnis perusahaan. Hal ini terkait dengan sumber daya manusia, pengetahuan, keterampilan dan infrastruktur. Sehingga memudahkan dalam pengenalan teknologi informasi yang baru yang dibutuhkan oleh bisnis perusahaan dengan cara pengembangan fasilitas, pelatihan kompetensi dan lain sebagainya. 4) *Risk Management*, Memfokuskan kepada identifikasi dan pencegahan terhadap risiko-risiko yang mungkin terjadi dengan mitigasi risiko yang harus dikelola dengan benar. Hubungan *risk management* dengan *IT Governance* adalah pengelolaan risiko secara berkesinambungan dengan identifikasi, penanggulangan dan mitigasi risiko agar terhindar dari masalah teknologi informasi yang tidak diinginkan. 5) *Performance Measurement*, Memfokuskan kepada pengukuran dan pengawasan kinerja dari teknologi informasi tersebut apakah telah sesuai dengan kebutuhan bisnis perusahaan. Salah satu pengukuran dan pengawasan kinerja yang dapat dilakukan adalah dengan audit secara berkesinambungan, sehingga dapat memberikan bukti dan arahan untuk pengambilan keputusan secara cepat dan tepat. Hubungan *performance measurement* dengan *IT Governance* adalah penyelarasan strategi dengan dua komponen tata kelola diantaranya yaitu manajemen risiko dan manajemen kinerja yang berhubungan satu sama lain. Agar perusahaan dapat mencapai tujuannya maka pengaturan risiko dan mendapatkan keuntungan harus dilaksanakan dengan efektif salah satunya dengan menggunakan COBIT. COBIT adalah sekumpulan dokumentasi *best practice* untuk *IT Governance* yang dapat membantu auditor, pengguna (*user*), dan manajemen, untuk meminimalisir gap antara risiko bisnis, kebutuhan kontrol dan masalah-masalah teknis dalam teknologi informasi.



Gambar 3. Hasil Implementasi *IT Governance*

Sumber : *Sharing Vision* (2019)

Berdasarkan gambar 3 diatas mengenai riset yang dilakukan oleh sharing vision tentang hasil yang diperoleh setelah implementasi *IT Governance* terhadap 17 perusahaan pada periode bulan juni 2013 sampai bulan maret 2014 memperoleh hasil bahwa sebagian perusahaan memperoleh peningkatan manajemen risiko terkait teknologi informasi yaitu sebesar 83 % selanjutnya hasil yang diperoleh adalah peningkatan komunikasi antara teknologi informasi dan bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa pentingnya implementasi *IT Governance* dapat mengurangi risiko-risiko yang terjadi secara bertahap. Dengan adanya implementasi *IT Governance* yang baik dalam sebuah perusahaan maka aktivitas teknologi informasi dapat berjalan dengan sistematis efektif dan terkendali dengan baik. Sehingga dapat menciptakan efisiensi dengan berkurangnya biaya operasional serta meningkatkan kemampuan bersaing perusahaan, seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Lunardi et al. (2013) menyatakan bahwa perusahaan yang mengadopsi praktik tata kelola teknologi informasi meningkatkan kinerja mereka khususnya dalam kaitannya dengan profitabilitas. Hasil serupa juga diungkapkan pada penelitian yang dilakukan oleh Safitri (2013) tentang implementasi *IT Governance* yang dilakukan pada PT. Pertamina (Persero) secara umum dapat dikatakan berhasil dalam penerapannya dimana proses-proses TI telah terdefinisi dengan baik, disosialisasikan kepada seluruh karyawan dan telah diterapkan atau diimplementasikan dengan benar namun ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan secara spesifik pada proses monitoring terhadap pelaksanaan proses-proses TI harus dilaksanakan dengan baik dengan perhatian yang besar dari para dewan direksi tentang pengendalian serta pemeliharaan untuk setiap penggunaan IT. Sejalan dengan Fariani (2014) Terkait dengan implementasi *IT Governance* pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. yang juga dapat berhasil dalam penerapannya.

SIMPULAN

Bedasarkan pembahasan diatas maka implementasi *IT Governance* menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja dan kemajuan sebuah perusahaan. Seiring berjalannya waktu kemajuan teknologi berkembang sangat cepat, hal ini memicu perusahaan untuk terus berinovasi untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Menurut Prasad et al. (2012) Perusahaan mengimplementasikan tata kelola teknologi informasi memberikan kontribusi dalam meningkatkan nilai bisnis perusahaan. Sudah semestinya perusahaan mengelola proses dan alur bisnisnya dengan penerapan teknologi informasi. Jika perusahaan tidak mengimplementasikan *IT Governance* dengan baik akan muncul permasalahan seperti pencapaian tujuan investasi yang dilakukan menjadi sia-sia dan kurangnya pemahaman tentang *IT Governance* menjadikan tidak produktifnya investasi yang dilakukan oleh perusahaan. Oleh sebab itu, untuk menghindari permasalahan tersebut perusahaan harus menerapkan *IT Governance* dalam perusahaannya sehingga dapat menjaga keunggulan bersaing dan keberlanjutan eksistensi perusahaan dimasa depan. Untuk memenangkan persaingan, sekedar membangun keunggulan bersaing tidaklah mencukupi, kunci keberhasilannya adalah membangun keunggulan bersaing yang berkesinambungan.

Apabila perusahaan ingin memperoleh keberhasilan dalam strategi bisnisnya, maka perusahaan biasanya akan meningkatkan inovasi produk dan lebih mengedepankan orientasi pasar sehingga dapat mengetahui apa yang diinginkan oleh konsumen dipasar bisnisnya (Dalimunthe, 2017). Dengan meningkatkan inovasi termasuk dalam bidang IT, dapat meningkatkan keunggulan bersaing dan keberlanjutan perusahaan pada persaingan pasar industrinya. Implementasi *IT Governance* yang baik menjadi salah satu faktor dalam kemajuan sebuah perusahaan sehingga menghasilkan kinerja yang baik dan dapat menaikkan nilai bagi pemangku kepentingan, serta diharapkan perusahaan yang belum menerapkan *IT Governance* dapat termotivasi untuk mengimplementasikan *IT Governance* dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Brown, W. C. (2006). "IT governance, architectural competency, and theVasa. *Information Management & Computer Security*". 14(2). 140–154.
- Cervone, H. F. (2017). "Implementing IT governance: a primer for informaticians. *Digital Library Perspectives*". 33(4). 282–287.
- Dalimunthe, Muhammad Bukhori. (2017). "Keunggulan Bersaing Melalui Orientasi Pasar dan Inovasi Produk".

-
- Devos, J., Van Landeghem, H., & Deschoolmeester, D. (2012). "Rethinking IT governance for SMEs. *Industrial Management & Data Systems*". 112(2). 206–223.
- Fariani, Rida Indah. (2014). "Pengukuran Tingkat Kemapanan IT Governance PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk".
- Hagmann, J. (2013). "Information governance – beyond the buzz. *Records Management Journal*". 23(3). 228–240.
- Henderi & Sunarya. Abas. (2008). "Peranan IT Governance Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi : Permasalahan, Rencana Pengembangan dan Strategi Penerapan".
- Kropf, R. & Scalzi, G. (2012). "Effective IT governance needed for successful clinical informatics implementations".
- Lunardi, G. L., Becker, J. L., Maçada, A. C. G., & Dolci, P. C. (2014). "The impact of adopting IT governance on financial performance: An empirical analysis among Brazilian firms. *International Journal of Accounting Information Systems*". 15(1), 66–81.
- Nfuka, E. N., & Rusu, L. (2011). "The effect of critical success factors on IT governance performance. *Industrial Management & Data Systems*". 111(9). 1418–1448.
- Oltsik. (2003). Dalam situs <https://www.kompasiana.com> tentang IT Governance diakses pada tanggal 06/10/2019.
- Prasad, A., Green, P., & Heales, J. (2012). "On IT governance structures and their effectiveness in collaborative organizational structures. *International Journal of Accounting Information Systems*". 13(3), 199–220.
- Rubino, M., Vitolla, F., & Garzoni, A. (2017). "The impact of an IT governance framework on the internal control environment. *Records Management Journal*". 27(1), 19–41.
- Safitri, S Thya. (2013). "Analisis Informasi Technology Governance Pada PT Pertamina (Persero)". *Jurnal Infotel Vol 5 No 1*.
- Sugiyono, (2008), "Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D, Bandung" : Alfabeta.
- Syafei, Henderi. (2008). "Peranan IT Governance Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi: Permasalahan, Rencana Pengembangan dan Strategi Penerapan". Vol 2 No 1.
- Vitry, C., & Chia, E. (2015). "Governance Learning: Building a Network around Managerial Innovations. *Studies in Public and Non-Profit Governance*". 275–302.