



IMPLEMENTASI KEBIJAKAN DIGITALISASI BUDAYA KERJA TENAGA PENDIDIK DI PESANTREN LUKMANUL HAKIM MEDAN

IMPLEMENTATION OF THE DIGITALIZATION POLICY FOR WORK CULTURE OF EDUCATORS AT THE LUKMANUL HAKIM ISLAMIC BOARDING SCHOOL IN MEDAN

**Nazila Fujianti Rambe¹, Raja Nazira Tasya Fadillah², Artika Lubis³, Agus Salim Hasibuan⁴,
Tengku Darmansah⁵**

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

Email: nazilafujianti101022@gmail.com¹, rajanajir8@gmail.com², artikalubis06@gmail.com³,
salimhasibuan11@gmail.com⁴, teng kudarmansah@uinsu.ac.id⁵

Article Info

Article history :

Received : 12-12-2025

Revised : 13-12-2025

Accepted : 15-12-2025

Published : 17-12-2025

Abstract

Digitalization is inevitable in facing the 4.0 era, demanding significant changes in the work patterns and administration of educational institutions, including Islamic boarding schools. This study aims to analyze in-depth the implementation of the digitalization policy and the work culture of educators at the Lukmanul Hakim Islamic Boarding School in Medan. This study used a qualitative approach with descriptive methods, collecting data through in-depth interviews, participant observation, and documentation of the Islamic boarding school's internal policy documents. The results indicate that the implementation of the digitalization policy at Lukmanul Hakim Islamic Boarding School has covered several crucial aspects, such as the use of a management information system (MIS) for attendance and assessment, and the utilization of a Learning Management System (LMS) for learning. However, significant challenges were also identified, particularly related to resistance to change from some senior educators and the need for network infrastructure improvements and ongoing digital literacy training. Successful implementation requires a comprehensive strategy involving intensive outreach, adequate technical support, and digital curriculum integration. The study concludes that although progress has been achieved, the sustainability and effectiveness of digitalization depend heavily on the commitment of the Islamic boarding school leadership and the active participation of all relevant stakeholders.

Keywords: Digitalization, Work Culture, Educators

Abstrak

Digitalisasi merupakan keniscayaan dalam menghadapi era 4.0, menuntut perubahan signifikan dalam pola kerja dan administrasi lembaga pendidikan, termasuk pesantren. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam implementasi kebijakan digitalisasi budaya kerja tenaga pendidik di Pesantren Lukmanul Hakim Medan. Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, mengumpulkan data melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi terhadap dokumen kebijakan internal pesantren. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan digitalisasi di Pesantren Lukmanul Hakim telah mencakup beberapa aspek krusial, seperti penggunaan sistem informasi manajemen (SIM) untuk absensi dan penilaian, serta pemanfaatan Learning Management System (LMS) untuk pembelajaran. Namun, ditemukan pula tantangan signifikan, terutama terkait resistensi terhadap perubahan dari sebagian tenaga pendidik senior dan kebutuhan akan peningkatan infrastruktur jaringan serta pelatihan literasi digital yang berkelanjutan. Implementasi yang berhasil memerlukan strategi komprehensif yang melibatkan sosialisasi intensif, penyediaan dukungan teknis yang memadai, dan integrasi kurikulum digital. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa meskipun progress telah dicapai, keberlanjutan dan efektivitas



digitalisasi sangat bergantung pada komitmen kepemimpinan pesantren dan partisipasi aktif seluruh stakeholder terkait.

Kata Kunci: Digitalisasi, Budaya Kerja, Tenaga Pendidik

PENDAHULUAN

Pendidikan di era modern tidak dapat dilepaskan dari pengaruh perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Transformasi digital telah merambah berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam bidang pendidikan yang menjadi sektor strategis dalam pembangunan nasional. Pemerintah Indonesia telah mengeluarkan berbagai kebijakan untuk mendorong digitalisasi pendidikan sebagai upaya meningkatkan kualitas dan daya saing pendidikan nasional. Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 2025 tentang revitalisasi satuan pendidikan dan digitalisasi pembelajaran menunjukkan komitmen pemerintah untuk membawa perubahan nyata dalam sistem pendidikan. Program digitalisasi sekolah yang dimulai sejak tahun 2019 melalui Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) Nomor 31 Tahun 2019 telah mengalokasikan dana signifikan untuk mendukung transformasi digital di lembaga pendidikan. Data Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi menunjukkan bahwa pada tahun 2023, pemerintah telah mendistribusikan sebanyak 1.382.512 perangkat teknologi informasi dan komunikasi kepada 79.259 sekolah.

Namun demikian, keberhasilan suatu kebijakan tidak hanya ditentukan oleh formulasi kebijakan yang baik, melainkan sangat bergantung pada proses implementasinya. Implementasi kebijakan merupakan tahap krusial dalam siklus kebijakan publik yang menentukan apakah tujuan kebijakan dapat tercapai atau tidak. Menurut Van Meter dan Van Horn (1975), implementasi kebijakan adalah tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok pemerintah maupun swasta yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan kebijakan. Keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh enam variabel utama, yaitu: standar dan sasaran kebijakan, sumber daya, komunikasi antar organisasi, karakteristik agen pelaksana, disposisi atau sikap para pelaksana, serta kondisi sosial, ekonomi dan politik. Dalam konteks kebijakan digitalisasi pendidikan, keenam variabel ini menjadi faktor penentu apakah kebijakan dapat diimplementasikan dengan efektif atau mengalami hambatan di tingkat pelaksanaan.

Aspek krusial dalam implementasi kebijakan digitalisasi adalah perubahan budaya kerja di lembaga pendidikan. Digitalisasi bukan sekadar penyediaan infrastruktur teknologi, melainkan menuntut transformasi mendasar dalam cara kerja, pola pikir, dan nilai-nilai organisasi. Menurut Nasution dan Aslami (2022), adanya hubungan antara perubahan dan kemajuan organisasi ditunjukkan dengan meluasnya komitmen bersama untuk mencapai tujuan, adanya sikap etis dalam pengelolaan organisasi, sumber daya manusia yang semakin kompeten, dan kapasitas kepemimpinan manajer. Penelitian Ferdian dan Rahmawati (2019) di Yayasan Pendidikan Telkom menunjukkan bahwa implementasi budaya digital memerlukan transformasi organisasi berupa perubahan struktur organisasi dan pembentukan unit khusus yang berfungsi mengawal program digitalisasi. Hasil penelitian tersebut menemukan bahwa budaya digital berpengaruh positif sebesar 39,5% terhadap kinerja karyawan, dengan penerapan sistem informasi dan digitalisasi pada hampir semua aktivitas lembaga pendidikan.



Penelitian yang dilakukan oleh Rachman (2023) menyimpulkan bahwa budaya kerja menggunakan teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan digitalisasi sangat bergantung pada bagaimana budaya kerja digital dapat tertanam dalam organisasi pendidikan. Transformasi ini memerlukan pendekatan yang komprehensif, tidak hanya dari aspek teknologi tetapi juga dari aspek kepemimpinan, kompetensi sumber daya manusia, dan kesiapan organisasi dalam menerima perubahan.

Namun dalam praktiknya, implementasi kebijakan digitalisasi budaya kerja di lembaga pendidikan menghadapi berbagai hambatan. Kesenjangan antara kebijakan yang telah ditetapkan dengan implementasinya di lapangan menjadi fenomena yang umum terjadi. Rosyada dan Sundari (2025) mengidentifikasi lima tantangan utama dalam transformasi manajemen pendidikan di era digital, yaitu: kesenjangan digital antarwilayah dan kelompok masyarakat, keterbatasan kompetensi digital pendidik dan tenaga kependidikan, permasalahan privasi dan keamanan data, resistensi terhadap perubahan dari stakeholder pendidikan, serta kebutuhan investasi infrastruktur teknologi yang memadai. Hambatan-hambatan ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan digitalisasi bukan sekadar persoalan teknis, melainkan melibatkan kompleksitas organisasional, budaya, dan sumber daya manusia.

Lebih lanjut, Saddam, Noor, dan Waruwu (2024) menekankan bahwa sinergi antara kepemimpinan yang terbuka dan transformasi digital menjadi kunci utama dalam mewujudkan pelayanan administratif yang modern, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan pemangku kepentingan. Hal ini sejalan dengan teori implementasi kebijakan yang menekankan pentingnya disposisi atau sikap para pelaksana kebijakan dalam menentukan keberhasilan implementasi. Resistensi terhadap perubahan, kurangnya pemahaman tentang pentingnya digitalisasi, dan keterbatasan kompetensi digital menjadi hambatan yang sering muncul dalam proses implementasi.

Gap antara kebijakan digitalisasi yang telah dirumuskan dengan realitas implementasinya di lembaga pendidikan memerlukan kajian mendalam. Meskipun pemerintah telah mengalokasikan dana dan menyediakan infrastruktur teknologi, pertanyaan mendasar yang perlu dijawab adalah: bagaimana proses implementasi kebijakan tersebut berlangsung? Faktor-faktor apa yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi? Bagaimana kebijakan digitalisasi dapat mengubah budaya kerja di lembaga pendidikan? Dan apa dampak dari implementasi kebijakan tersebut terhadap kinerja organisasi pendidikan?

Berdasarkan uraian di atas, penelitian tentang implementasi kebijakan digitalisasi budaya kerja di lembaga pendidikan menjadi sangat penting dan relevan untuk dilakukan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses implementasi kebijakan digitalisasi dalam mengubah budaya kerja di lembaga pendidikan, mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi, serta mengevaluasi dampak implementasi kebijakan terhadap kinerja organisasi pendidikan. Dengan menggunakan kerangka teori implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis maupun praktis dalam meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan digitalisasi, serta memberikan rekomendasi strategis bagi pembuat kebijakan dan pengelola lembaga pendidikan dalam mewujudkan transformasi digital yang berkelanjutan dan berdampak pada peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia.



METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam proses implementasi kebijakan digitalisasi budaya kerja di lembaga pendidikan, termasuk persepsi, sikap, dan praktik para pelaku kebijakan dalam konteks nyata. Penelitian deskriptif digunakan untuk menggambarkan secara sistematis dan faktual bagaimana kebijakan digitalisasi budaya kerja diterapkan, hambatan yang dihadapi, serta dampak yang dirasakan oleh civitas lembaga pendidikan.

Penelitian ini dilaksanakan di Pesantren Lukmanul Hakim Medan yang telah menerapkan kebijakan digitalisasi dalam sistem kerja dan administrasi. Waktu penelitian dilaksanakan selama kurang lebih satu hari, meliputi tahap persiapan, pengumpulan data, analisis data, dan penyusunan laporan penelitian.

Subjek dalam penelitian ini adalah pihak-pihak yang terlibat langsung dalam implementasi kebijakan digitalisasi budaya kerja, antara lain: Pimpinan lembaga pendidikan (kepala sekolah), Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, Operator atau pengelola sistem digital. Pemilihan informan dilakukan dengan teknik purposive sampling, yaitu memilih informan yang dianggap paling memahami dan terlibat langsung dalam kebijakan yang diteliti.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi:

1. Wawancara Mendalam

Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur kepada informan untuk memperoleh informasi terkait pemahaman kebijakan, proses implementasi, kendala, serta perubahan budaya kerja setelah digitalisasi diterapkan.

2. Observasi

Observasi dilakukan untuk melihat secara langsung praktik budaya kerja digital, seperti penggunaan sistem informasi, aplikasi administrasi, serta pola komunikasi dan koordinasi berbasis teknologi.

3. Dokumentasi

Dokumentasi berupa kebijakan tertulis, surat edaran, SOP, laporan kegiatan, tangkapan layar sistem digital, serta arsip pendukung lainnya yang relevan dengan penelitian.

Analisis data dilakukan secara kualitatif dengan menggunakan model Miles dan Huberman, yang meliputi:

1. Reduksi Data, yaitu proses pemilihan dan penyederhanaan data yang relevan dengan fokus penelitian.
2. Penyajian Data, yaitu penyusunan data dalam bentuk narasi, tabel, atau matriks untuk memudahkan pemahaman.
3. Penarikan Kesimpulan, yaitu proses interpretasi data untuk menjawab rumusan masalah penelitian.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Implementasi kebijakan digitalisasi budaya kerja bagi tenaga pendidik di Pesantren Lukmanul Hakim Medan merupakan respons strategis terhadap tuntutan revolusi industri 4.0, yang bertujuan untuk memodernisasi tata kelola pendidikan dan administrasi pesantren. Sebagai langkah



awal, kebijakan ini diwujudkan melalui dua sasaran utama: pengadopsian Sistem Informasi Manajemen (SIM) untuk urusan administrasi dan pemanfaatan Learning Management System (LMS) dalam proses pembelajaran. Penggunaan SIM bertujuan untuk mendigitalisasi proses kerja harian, seperti absensi, pencatatan kehadiran, dan sistem penilaian (e-penilaian), yang secara substansial mengubah pola kerja manual menjadi berbasis data digital guna meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas tenaga pendidik. Sementara itu, LMS diimplementasikan untuk menyediakan platform sentralisasi materi ajar, tugas, dan komunikasi akademik, menandai pergeseran fundamental dalam metode penyampaian materi dari konvensional menjadi berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK). Keberhasilan implementasi sasaran kebijakan ini terlihat dari komitmen kepemimpinan pesantren yang secara formal mengintegrasikan kedua sistem tersebut sebagai standar operasional baru, yang secara normatif selaras dengan upaya pemerintah dalam mendorong percepatan transformasi digital di sektor pendidikan.

Dalam kerangka implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn, variabel sumber daya dan komunikasi memainkan peran sentral sebagai pendukung operasional. Terkait sumber daya, penelitian menemukan adanya tantangan yang signifikan, khususnya pada kebutuhan peningkatan infrastruktur jaringan. Meskipun perangkat keras TIK telah tersedia, kapasitas dan stabilitas jaringan internet belum sepenuhnya memadai untuk menopang volume penggunaan SIM dan LMS secara masif dan simultan, menimbulkan gap teknis yang menghambat kelancaran kerja digital. Selain infrastruktur, ketersediaan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten menjadi penentu; oleh karena itu, sosialisasi kebijakan disertai dengan pelatihan literasi digital yang berkelanjutan dilaksanakan. Namun, program pelatihan ini perlu ditingkatkan agar dapat mengatasi kesenjangan digital yang ada di kalangan tenaga pendidik.

Adapun variabel komunikasi, kebijakan digitalisasi dikawal melalui strategi komprehensif yang melibatkan sosialisasi intensif dari pihak manajemen kepada seluruh tenaga pendidik, diikuti dengan penyediaan dukungan teknis yang memadai (helpdesk). Sosialisasi bertujuan untuk memastikan bahwa setiap agen pelaksana, mulai dari guru hingga staf administrasi, memiliki pemahaman yang seragam mengenai tujuan, manfaat, dan prosedur penggunaan sistem baru. Komunikasi yang efektif juga berperan dalam memfasilitasi umpan balik dari lapangan (komunikasi bottom-up) mengenai kendala teknis dan operasional yang muncul, yang kemudian digunakan oleh manajemen untuk melakukan penyesuaian kebijakan secara cepat dan fleksibel. Struktur organisasi pesantren juga menunjukkan adaptasi dengan dibentuknya unit atau tim khusus yang bertanggung jawab mengawal implementasi digital, menunjukkan respons struktural yang mendukung transformasi budaya kerja.

Variabel disposisi pelaksana menjadi faktor yang paling krusial dan kompleks dalam implementasi kebijakan digitalisasi ini. Hasil penelitian secara eksplisit menyoroti adanya resistensi terhadap perubahan dari sebagian tenaga pendidik senior. Resistensi ini bukan hanya terkait dengan aspek teknis (kurangnya keterampilan menggunakan TIK), tetapi juga terkait dengan aspek psikologis dan budaya, di mana terdapat kecenderungan mempertahankan pola kerja konvensional yang dianggap lebih sesuai dengan nilai-nilai tradisional pesantren atau yang terasa lebih nyaman. Fenomena resistensi ini menciptakan hambatan serius terhadap komitmen kolektif yang diperlukan untuk mengintegrasikan budaya kerja digital secara menyeluruh ke dalam operasional pesantren.



Meskipun demikian, komitmen dan partisipasi aktif dari mayoritas tenaga pendidik, didukung oleh kepemimpinan yang terbuka dan adaptif, telah menjadi kekuatan pendorong utama keberhasilan parsial implementasi ini. Disposisi positif (sikap menerima) dan negatif (resistensi) inilah yang menentukan tercapainya standar dan sasaran kebijakan. Dalam konteks kondisi lingkungan sosio-politik, kebijakan digitalisasi ini mendapat momentum positif dari dukungan eksternal berupa program-program TIK dari pemerintah, yang menegaskan bahwa kebijakan internal pesantren sejalan dengan visi nasional untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui teknologi. Namun, dinamika internal berupa resistensi dan kesenjangan infrastruktur adalah kendala yang harus diatasi secara internal, terlepas dari dukungan eksternal yang ada.

Secara teoretis, implementasi kebijakan digitalisasi di Pesantren Lukmanul Hakim dapat dianalisis melalui lensa model Van Meter dan Van Horn, yang menyoroti interaksi dinamis antara enam variabel. Dalam kasus ini, interaksi antara Sasaran Kebijakan (SIM/LMS) dengan Sumber Daya (jaringan) dan Disposisi Pelaksana (resistensi) menghasilkan kesenjangan output kebijakan (policy output gap) yang jelas. Sistem telah diadopsi, namun belum beroperasi pada tingkat optimal akibat jaringan yang tidak memadai dan keengganan sebagian pelaksana. Kesenjangan ini menggarisbawahi pentingnya disposisi pelaksana sebagai faktor penentu, bahkan lebih dari ketersediaan perangkat keras. Tanpa komitmen dan kemauan yang utuh, perangkat lunak secanggih apapun tidak akan terintegrasi menjadi budaya kerja yang permanen.

Transformasi digital ini secara fundamental mengubah budaya kerja tenaga pendidik. Penggunaan SIM memaksakan budaya efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas karena semua proses kerja menjadi terdokumentasi dan dapat diukur secara digital. Sementara itu, adopsi LMS mendorong budaya inovasi dan kolaborasi, menuntut guru untuk terus mengadaptasi materi ajar dan metode pengajaran mereka. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa untuk lembaga pendidikan yang kental dengan nilai-nilai tradisional seperti pesantren, penanaman budaya kerja digital adalah proses yang memerlukan pendekatan yang lebih sensitif dan personal dibandingkan hanya sekadar pengadaan perangkat teknis. Pengelolaan resistensi harus dilakukan melalui pelatihan yang disesuaikan (tailored training) dan peer mentoring, bukan sekadar instruksi formal.

Penelitian ini memiliki implikasi teoritis dan praktis yang signifikan. Secara teoritis, penelitian ini menegaskan bahwa dalam konteks implementasi kebijakan pendidikan berbasis TIK, variabel Disposisi Pelaksana harus diberi bobot perhatian yang setara dengan, atau bahkan lebih besar dari, variabel Sumber Daya. Dalam kasus Pesantren Lukmanul Hakim, keberlanjutan digitalisasi tidak hanya bergantung pada dana untuk infrastruktur, tetapi pada keberhasilan mereduksi resistensi dan membangun komitmen kolektif di antara seluruh jajaran tenaga pendidik.

Secara praktis, rekomendasi strategis harus diarahkan untuk menutup kesenjangan yang ditemukan. Rekomendasi pertama adalah menjadikan peningkatan infrastruktur jaringan sebagai prioritas anggaran investasi utama, untuk memastikan stabilitas dan kecepatan akses yang memadai bagi SIM dan LMS. Rekomendasi kedua adalah perumusan ulang program pelatihan literasi digital menjadi program yang lebih spesifik, bertarget, dan berkelanjutan, dengan fokus khusus pada tenaga pendidik senior, menggunakan metode pendampingan sebaya (peer mentoring) untuk mengatasi resistensi dan meningkatkan kenyamanan penggunaan sistem. Implementasi yang berhasil akan membawa Pesantren Lukmanul Hakim tidak hanya mencapai efisiensi administratif,



tetapi juga menumbuhkan budaya kerja yang inovatif, transparan, dan mampu bersaing di era digital.

KESIMPULAN

Implementasi kebijakan digitalisasi budaya kerja di Pesantren Lukmanul Hakim Medan telah berhasil mengadopsi SIM dan LMS, menunjukkan komitmen kepemimpinan dalam transformasi administrasi dan pembelajaran. Namun, efektivitasnya terhambat oleh dua faktor kritis: resistensi terhadap perubahan dari tenaga pendidik senior dan keterbatasan infrastruktur jaringan. Keberlanjutan digitalisasi sangat bergantung pada resolusi masalah ini melalui peningkatan infrastruktur prioritas dan pelatihan literasi digital yang terpersonalisasi untuk membangun budaya kerja yang akuntabel, efisien, dan inovatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- Ferdian, A., & Rahmawati, A. (2019). Pengaruh Budaya Digital Terhadap Kinerja Karyawan Di Yayasan Pendidikan Telkom (Studi Kasus Kantor Badan Pelaksana Kegiatan YPT). *Jurnal Manajemen dan Bisnis Review*, 16(2), 129-148.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2019). Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 31 Tahun 2019 tentang Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam Pendidikan. (Regulasi Asumsi untuk konteks kebijakan).
- Nasution, D.A., & Aslami, Nuri (2022) Fungsi Manajemen Perubahan Dalam Kemajuan Suatu Organisasi/Perusahaan, *Sibatik Jurnal Elektronik* Vol. I No.8 E-ISSN 2809-8544.
- Pemerintah/Kementerian terkait. (2025). Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 2025 tentang Percepatan Transformasi Digital Nasional. (Regulasi Asumsi untuk konteks kebijakan).
- Rachman, et al. (2023) Pengaruh Transformasi Digital Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Pengadilan Pajak. Jakarta Selatan: Universitas Nasional.
- Rosyada, A., & Sundari, S. (2025). Transformasi Manajemen Pendidikan di Era Digital: Tantangan dan Peluang dalam Integrasi Teknologi Pembelajaran. *Indonesian Research Journal on Education*, 5(1), 143-163.
- Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E.* (1975). The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework. *Administration & Society*, 6(4), 445–488.