

BAB V

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil temuan penelitian yang digali melalui wawancara dan observasi mengenai strategi Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi dalam meningkatkan kualitas tenaga kerja di Kabupaten Tulungagung, peneliti akan memaparkan hasil pembahasan dengan mencocokkan data hasil temuan dengan teori-teori yang telah dikemukakan oleh peneliti sehingga memperoleh hasil sebagai berikut:

A. Strategi Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Dalam Meningkatkan Kualitas Tenaga Kerja di Kabupaten Tulungagung

1. Pelatihan dan Produktivitas Tenaga Kerja

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti melalui observasi dan wawancara bahwa strategi yang dilakukan oleh Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi dalam meningkatkan kualitas tenaga kerja di Kabupaten Tulungagung yaitu dengan pelatihan dan produktivitas tenaga kerja, uji kompetensi, menjalin kemitraan dengan pihak ketiga dalam penempatan/penyaluran tenaga kerja yang terlatih, pengalihan pekerja informal ke formal melalui peningkatan produktivitas kerja, meningkatkan pembinaan mental dan spiritual tenaga kerja, dan peluang kerja yang tercipta.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Dayhar Daraba dan Ali Bachri Subianto, yang menyatakan bahwa strategi/program peningkatan kualitas tenaga kerja yang dilaksanakan di Kota Makassar ada 21 program yang jalankan oleh Dinas Ketenagakerjaan, akan tetapi program tersebut dilaksanakan secara bertahap dari bulan januari-desember.¹

Hasil penelitian ini juga diperkuat oleh Renstra Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi yang menyebuktan bahwa program strategi peningkatan kualitas tenaga kerja yang dilakukan harus sesuai dengan sasaran antara lain meningkatkan penempatan tenaga kerja, meningkatkan persebaran dan mobilitas penduduk, meningkatkan kopetensi/ketrampilan tenaga kerja dan produktivitas kerja, dan meningkatkan derajat kesejahteraan pekerja dan penanganan masalah-masalah ketenagakerjaan.²

Program pelatihan tersebut dilaksanakan oleh Balai Latihan Kerja yang ada di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Tulungagung. Pelatihan tersebut berbasis kompetensi dan berbasis masyarakat. Pelatihan berbasis kompetensi meliputi pelatihan patical office advance/TIK, garmen/menjahit, otomotif roda dua, dan desain grafis. Sedangkan pelatihan bernasis masyarakat meliputi pelatihan anyaman, ukiran, batik, pangkas rambut, tata rias, dan kewirausahaan.

¹ Dahyar Daraba, Alim Bachri Subianto, *Kinerja Dinas. . .*, hlm. 19

² *Rencana Strategis (RENSTRA) Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Tulungagung Tahun 2018-2023*

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan Pulung Parapak dkk, yang menyatakan bahwa upaya Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Kutai Timur dalam mengatasi masalah pengangguran di Kutai Timur yaitu dengan pemberian pelatihan termasuk kompetensi kerja yang dibagi menjadi dua yaitu pelatihan berbasis masyarakat dan kewirausahaan yang diberikan dalam bentuk jahit menjahit, salon, bidang pertanian dan bidang peternakan. Pelatihan berbasis kompetensi yang dilakukan oleh Balai Latihan kerja diberikan dalam bentuk alat berat, alat ringan, sepeda motor, listrik, bangunan, dan las besi.³

Menurut Nazarudin Malik menyatakan bahwa Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi sesuai dengan tugas dan fungsinya merumuskan kebijakan dan langkah-langkah dalam mendorong terciptanya lapangan pekerjaan melalui program-program perluasan dan pengembangan kesempatan kerja, peningkatan kualitas dan produktivitas tenaga kerja, serta perlindungan dan pengembangan lembaga kerja dan mendorong berkurangnya kesenjangan pembangunan daerah.⁴

Pelatihan kerja adalah suatu proses yang meliputi serangkaian tindakan (upaya) yang dilaksanakan dengan sengaja dalam bentuk pemberian bantuan kepada tenaga kerja yang dilakukan oleh tenaga

³ Kurniawan Pulungan Parapak, dkk, *Upaya Dinas...*, hlm. 20

⁴ Nazaruddin Malik, *Dinamika Pasar...*, hlm. 141

kerja professional kepelatihan dalam keseluruhan kegiatan untuk memberi, mempermudah, meningkatkan serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, etos kerja, terampilan, keahlian sesuai dengan jenjang dan kualitas jabatan atau pekerjaan. Pelatihan kerja merupakan proses pengembangan keahlian dan keterampilan kerja.⁵

Tahap-tahap pelatihan pada Balai Latihan Kerja yaitu melalui evaluasi pada pelatihan sebelumnya. Hal ini dilakukan dengan cara mengisi kuesioner diakhir masa pelatihan. Selanjutnya adalah analisis kebutuhan pelatihan (Training Need Assessment). Setelah itu adalah penyusunan anggaran yang akan digunakan dalam penelitian. Setelah semua terselesaikan maka akan diselenggarakan pelatihan oleh pihak UPTD BLK.

Hal diatas diperkuat dengan teori Marihot Tua Efendi Hariandja bahwasannya terdapat beberapa proses/kegiatan yang harus dilakukan melalui suatu langkah yang sistematis untuk mendapatkan tujuan yang maksimal yaitu menganalisis kebutuhan pelatihan organisasi (*Need Assessment*).⁶

Ada dua hal tentang training need assessment yaitu: identifikasi kebutuhan pelatihan dan analiss kebutuhan pelatihan. Secara umumidentifikasi kebutuhan pelatihan ini merupakan sebagai suatu

⁵ Soedarjadi, *Hukum Ketenagakerjaan...*, hlm. 10

⁶ Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber...*, hlm. 174

proses pengumpulan data dalam rangka mengidentifikasi bidang-bidang atau factor-faktor apa saja yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan agar tujuan pelatihan tercapai. Identifikasi kebutuhan pelatihan ini diperlukan untuk menyiapkan rencana/program pelatihan. Hasil identifikasi kebutuhan pelatihan diperlukan sebagai dasar untuk merencanakan sebuah program pelatihan (terkait isu/tema, tujuan, sasaran, hasil yang akan dicapai, kelompok sasaran, pendekatan, metode, teknik, serta pelaksanaan dan evaluasi program pelatihan). Identifikasi kebutuhan pelatihan merupakan langkah yang paling penting dalam pengembangan program pelatihan. Dalam identifikasi kebutuhan dapat digunakan tiga tingkat analisis yaitu analisis pada tingkat organisasi, analisis pada tingkat tugas atau operasi dan analisis pada tingkat individu/person. Ketiga analisis ini disebut dengan analisis kebutuhan pelatihan.⁷

Strategi pelatihan pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Tulungagung ini berbasis kompetensi dan kemsyarakatan. Balai Latihan Kerja melakukan program pelatihan dengan pemilihan berbagai jurusan yang berdasarkan peluang di pasar kerja dan masyarakat. Pada jenis pelatihan berbasis kompetensi nantinya akan dilaksanakan uji kompetensi. Uji kompetensi ini hanya memiliki dua standar yaitu kompeten dan belum kompeten. Bagi peserta yang

⁷ Budi Santoso, *Skema dan Mekanisme Pelatihan: Panduan Penyelenggaraan Pelatihan*, (Jakarta: Terangi), hlm. 5-6

mengikuti uji kompetensi ini dan dinyatakan kompeten maka akan mendapatkan sertifikat dari BNSP (Badan Nasional Sertifikasi Profesi). Sedangkan bagi peserta uji kompetensi yang dinyatakan belum kompeten akan mendapatkan surat keterangan dari Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi bahwasannya peserta ini telah mengikuti pelatihan.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian terdahulu oleh Mariana Hapsari, yang menyatakan bahwa setiap peserta pelatihan kerja yang telah menyelesaikan proses pelatihan kerja yang dilaksanakan oleh UPT Pelatihan kerja jombang mendapatkan sertifikat pelatihan yang dikeluarkan oleh UPT Pelatihan kerja Jombang sendiri, dan sertifikat uji kompetensi apabila dinyatakan lulus dalam uji kompetensi yang dikeluarkan oleh BNSP dan dilaksanakan oleh Lembaga sertifikasi Profesi (LSP) melalui Tempat Uji Kompetensi (TUK).⁸

Menurut Sri Larasati, BNSP (Badan Nasional Sertifikasi Profesi) adalah sebuah lembaga independen yang dibentuk oleh pemerintah dengan dasar hukum Undang-Undang No. 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan melalui Peraturan Pemerintah (PP 23 Tahun 2004) dan yang bertanggungjawab kepada presiden yang memiliki kewenangan sebagai otoritas sertifikasi personal dan bertugas melaksanakan sertifikasi kompetensi profesi bagi tenaga kerja. Badan ini bekerja untuk

⁸ Marina Hapsari dan Farid Ma'ruf, *Upaya UPT...*, hlm. 18

menjamin mutu kompetensi dan pengakuan tenaga kerja pada seluruh sektor bidang profesi di Indonesia melalui proses sertifikasi.⁹

2. Peluang kerja yang tercipta

Berdasarkan dari hasil penelitian yang telah dilakukan melalui observasi dan wawancara peluang kerja yang tercipta yang dilakukan oleh Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Tulungagung adalah pelatihan tersebut dapat melahirkan wirausaha baru dan mendapatkan ketrampilan yang lebih mendalam asalkan peserta pelatihan memiliki kemampuan dan kemauan serta dapat berfikir kreatif dan inovatif. Peluang kerja yang di peroleh sangat besar baik bekerja di perusahaan maupun membuka usaha sendiri. Dan diharapkan para peserta setelah mengikuti pelatihan diharapkan dapat mewujudkan tenaga kerja yang berkompeten dan berdaya saing tinggi. Jadi pelatihan yang dilaksanakan oleh UPTD Balai Latihan Kerja memberikan rangsangan dalam menumbuhkan wirausaha baru dan juga dan juga memberikan rangsangan kepada peserta pelatihan untuk lebih terampil agar diakui oleh perusahaan.

Menurut Mulyadi, peningkatan kualitas pekerja yang dicerminkan oleh tingkat pendidikan rata-rata yang semakin baik, memberi dampak positif terhadap produktivitas tenaga kerja. Begitu pula dengan upaya peningkatan keterampilan dan pelatihan tenaga kerja yang disertai dengan penerapan teknologi yang sesuai, sehingga

⁹ Sri Larasati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Deepublish, 2018), hlm. 236

berdampak pula terhadap peningkatan produktivitas tenaga kerja dan akan menciptakan peluang kerja dan bisa bersaing didunia kerja.¹⁰

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Margaretha Riauni, yang menyatakan bahwa dengan adanya teknologi tepat guna (TTP) merupakan terapan teknologi sederhana kepada msasyarakat dengan memanfaatkan alam yang ada sehingga dapat menciptakan lapangan kerja atau usaha secara mandiri. Dengan adanya pelatihan tersebut peluang kerja yang tercipta sangat tinggi baik bekerja di instansi perusahaan ataupun membuka usaha sendiri. Dengan adanya pelatihan seperti kewirausahaan merupakan pelatihan manajemen usaha yang diberikan kepada pemula usaha atau yang berminat untuk usaha mandiri sehingga dapat meningkatkan usaha dan membuka lapangan kerja baik untuk diri sendiri maupun orang lain.¹¹

Hasil penelitian ini juga selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Mariana Hapsari yang menyatakan bahwa berdasarkan hasil penelitian lulusan UPT Pelatihan Kerja Jombang telah mengalami peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja maka diharapkan program ini terus dilaksanakan secara berkelanjutan sehingga tetap dapat mewujudkan tenaga kerja yang berkompeten dan berdaya saing tinggi.¹²

3. Penempatan dan perluasan tenaga kerja

¹⁰ Mulyadi, *Ekonomi Sumber Daya...*, hlm. 79

¹¹ Margaretha Riauni, "*Peran Dina...*", hlm. 17

¹² Marina Hapsari dan Farid Ma'ruf, *Upaya UPT...*, hlm. 15

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti melalui observasi dan wawancara bahwa strategi yang dilakukan oleh Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Tulungagung dalam meningkatkan kualitas tenaga kerja yaitu dengan program penempatan dan perluasan tenaga kerja. Program ini diimplementasikan oleh Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Tulungagung dengan menyelenggarakan *job fair* (bursa kerja). Perusahaan bergabung pada *job fair* ini dari daerah Tulungagung maupun luar Tulungagung namun masih dalam satu provinsi.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Margaretha Riauni, yang menyatakan bahwa salah satu yang dilakukan oleh Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi dalam peningkatan kualitas tenaga kerja di Kota Pekanbaru yaitu dengan melakukan penempatan kerja yang melalui pameran bursa kerja (*Job Fair*) merupakan kegiatan dalam rangka memfasilitasi pencari kerja dengan pengguna kerja sehingga pencari kerja mendapatkan pekerjaan sesuai dengan minat, bakat, dan kemampuannya dan pengguna tenaga kerja mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas, terampil dan profesional sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Pameran bursa kerja ini sangat membantu pencari kerja untuk mendapatkan pekerjaan.¹³

¹³ Margaretha Riauni, *Peran Dina ...*, hlm. 19

Menurut Soedarjadi, program penempatan dan perluasan tenaga kerja dalam rangka meningkatkan kualitas tenaga kerja dapat dilakukan melalui:¹⁴

1) AKAL (Antar Kerja Antar Lokal)

Suatu kegiatan pengiriman tenaga kerja dari satu daerah ke kota/kabupaten lain, tetapi masih dalam satu wilayah provinsi.

2) AKAD (Antar Kerja Antar Daerah)

Suatu kegiatan pengiriman tenaga kerja dari satu Provinsi ke Provinsi lain. Artinya penempatan tenaga kerja masih dalam lingkup Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).

3) AKAN (Antar Kerja Antar Negara)

Kegiatan pengiriman tenaga kerja dari satu Negara ke Negara lain (ke luar negeri) sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2004 tentang penempatan dan perlindungan Tenaga Kerja Indonesia (TIK).

4) Penciptaan dan perluasan lapangan kerja melalui kegiatan antara lain: tenaga kerja sukarela mandiri, pembinaan wirausaha baru, program padat karya, dan teknologi padat karya.

Strategi Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi dalam penempatan dan perluasan tenaga kerja yaitu dengan program AKAL (Antar Kerja Antar Lokal) yang diimplementasikan dengan penyelenggaraan *job fair* atau bursa kerja. *Job fair* adalah pameran yang diadakan dengan

¹⁴ Soedarjadi, *Hukum Ketenagakerjaan...*, hlm. 15

mendatangkan 40-50 perusahaan dimana peserta yang datang dapat melihat berbagai jenis perusahaan dan juga dapat mengajukan lamaran pekerjaan secara langsung. Selain itu Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi juga menyediakan situs online lowongan pekerjaan pada website Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi yaitu www.infokerja-tulungagung.com.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Dahmiri dan Masita Dewi, yang menyatakan bahwa Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi dalam membantu para pencari kerja di Kabupaten Sarolangun pada program penempatan tenaga kerja menggunakan program AKAL, AKAD, dan AKAN dimana setiap penempatan tersebut mempunyai syarat-syarat tertentu yang harus dipenuhi. Dan informasi ketenagakerjaan dilakukan Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi melalui pasar kerja (Bursa Kerja) dan bursa kerja kusus. Informasi pasar kerja dapat dilihat melalui papan pengumuman yang tersedia di dinas, melalui radio, dan diberitahukan langsung kepada para pencari kerja atau melalui bursa kerja online.¹⁵

Hasil penelitian ini juga selaras dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Bayu Prakoso, yang menyatakan bahwa program penempatan dan perluasan tenaga kerja ini lebih baik dibandingkan dengan program padat karya. Jumlah tenaga kerja yang terserap jauh

¹⁵ Dahmiri dan Masita Dewi, "Peran Dinas Sosial Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Dalam Membantu Para Pencari Kerja Di Kabupaten Sarolangun", hlm. 20

lebih banyak dibandingkan program padat karya. Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi dalam hal ini berfungsi sebagai fasilitator antara pencari tenaga kerja dan pencari kerja.¹⁶

Jadi program *job fair* merupakan wadah untuk mempertemukan antara pencari kerja dengan pengguna tenaga kerja secara langsung, yang nantinya setelah pencari kerja telah menyodorkan lamaran pekerjaan pada perusahaan yang disetujui akan dilakukan wawancara dan setelah itu perusahaan akan menyeleksi dan jika lolos dalam tahap tersebut maka akan direkrut dan bekerja pada perusahaan tersebut.

B. Hambatan-hambatan yang dihadapi oleh Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi dalam meningkatkan kualitas tenaga kerja di Kabupaten Tulungagung

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti melalui observasi dan wawancara bahwa hambatan yang dihadapi oleh Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi dalam meningkatkan kualitas tenaga kerja di Kabupaten Tulungagung ada dua hambatan yaitu hambatan internal dan eksternal.

1. Hambatan Internal (berasal dari dalam)
 - a. Anggaran
 - b. Kurangnya personil/instruktur pelatihan
 - c. Perusahaan yang tidak mendaftar di *job fair* (bursa kerja)

¹⁶ Bayu Prakoso, *Kebijakan Dinas...*, hlm. 9

2. Hambatan eksternal (berasal dari luar)
 - a. Minat para peserta pelatihan
 - b. Tidak adanya ikatan dengan alumni peserta didik Balai Latihan Kerja

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Margaretha Riauni yang menyatakan bahwa kendala yang dihadapi oleh Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Pekanbaru dalam peningkatan kualitas tenaga kerja dapat dilihat dari dua sisi yaitu internal dan eksternal. Hambatan internal yaitu hambatan yang berasal dari dalam instansi Dinas Tenaga Kerja itu sendiri seperti kendala infrastruktur, kendala instruktur dan kendala anggaran. Sedangkan hambatan eksternal adalah kendala yang berasal dari luar Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi yang meliputi kendala SDM dan jumlah lowongan pekerjaan itu sendiri. Selain itu, komitmen penyedia lapangan kerja dalam rekrutmen tenaga kerja juga menjadi kendala dalam penempatan tenaga kerja.¹⁷

Penelitian ini selaras juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan Pulung Parapak, yang menyatakan bahwa kendala yang dihadapi oleh Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi dalam meningkatkan kualitas tenaga kerja yang ada di Kabupaten Kutai Timur yaitu terbatasnya dana anggaran, buruknya pengelolaan website, kurangnya instruktur atau

¹⁷ Margaretha Riauni, "*Peran Dina...*", hlm 20

tenaga ahli dalam pelatihan, dan hanya ada satu Balai Latihan Kerja yang ada di Kabupaten Kutai Timur.¹⁸

Menurut Hardijan Rusli mengatakan bahwa penyelenggaraan pelatihan kerja wajib memenuhi persyaratan sebagai berikut:¹⁹

1. Tersedianya tenaga kepelatihan
2. Adanya kurikulum yang sesuai dengan tingkat pelatihan
3. Tersedianya sarana dan prasarana pelatihan kerja
4. Tersedianya dana bagi kelangsungan kegiatan penyelenggaraan pelatihan kerja.

Pada hakikatnya pelatihan adalah tenaga kependidikan yang bertugas dan berfungsi melaksanakan pendidikan dan pelatihan. Pekerjaan kepelatihan merupakan suatu pekerjaan professional yang harus dan hanya dilakukan oleh orang yang telah dipersiapkan sebagai tenaga professional, yaitu kemampuan dalam proses pembelajaran, kemampuan kepribadian dan kemampuan kemasyarakatan. Kemampuan ini harus mengandung aspek pengetahuan, keterampilan, sikap, dan pengalaman lapangan. Jadi dapat disimpulkan bahwa tenaga pengajar atau instruktur sangat dibutuhkan dan harus memiliki kualifikasi yang tepat supaya tercapainya kelancaran proses pelatihan.

¹⁸ Kurniawan Pulungan Parapak dkk, *Upaya Dinas...*, hlm. 28

C. Solusi menghadapi hambatan dalam meningkatkan kualitas tenaga kerja di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Tulungagung.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti melalui observasi dan wawancara bahwa solusi yang dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam meningkatkan kualitas tenaga kerja dan transmigrasi adalah sebagai berikut:

- a. Meminimalisir penggunaan anggaran dengan tepat dan melakukan pengajuan rencana anggaran.
- b. Melakukan sosialisasi kepada masyarakat dan menyebarkan informasi melalui media sosial atau media cetak
- c. Kerja sama dengan LPK (Lembaga Pelatihan Kerja)
- d. Memberi surat kepada perusahaan yang belum mendaftar di *job fair*
- e. Meminta kepada peserta pelatihan yang telah selesai untuk memberikan data paling tidak 3 (tiga) bulan setelah mengikuti pelatihan untuk mengetahui perkembangan mereka

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan Pulung Parapak dkk, yang menyatakan bahwa perlu adanya penambahan instruktur mengingat pentingnya pelatihan yang diperuntukkan bagi pencari kerja untuk menambah skill atau kemampuan mereka karena jumlah struktur sangat penting untuk mengontrol jalannya kegiatan pelatihan yang ada berdasarkan bidangnya masing-masing.²⁰

²⁰ Kurniawan Pulungan Parapak dkk, *Upaya Dinas...*, hlm. 22

Menurut Suparyadi solusi yang dapat digunakan untuk mengatasi hambatan tersebut ada dua jenis strategi pengembangan sumber daya manusia yaitu pelatihan ditempat kerja (*on the job training*) Para peserta pelatihan ini langsung bekerja di tempat untuk bekerja dan meniru suatu pekerjaan di bawah bimbingan pengawas, dan pelatihan diluar tempat kerja (*off the job training*) pelatihan yang dilakukan di tempat kerja terpisah, di luar tempat kerja atau di luar waktu kerja.²¹

²¹ Suparyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. . . , hlm. 201