



Analisis Implementasi Strategi Kepala Bagian Umum dalam Meningkatkan Disiplin Pegawai

Irman Suhita^{1*}, Dasril²

¹⁻²Magister Manajemen, Institut Teknologi dan Bisnis Haji Agus Salim Bukittinggi, Indonesia

Email: irmansuhitaitbhas@gmail.com¹, dasrilmpd123@gmail.com²

*Penulis Korespondensi: irmansuhitaitbhas@gmail.com

Abstract. *Employee discipline is an important element in supporting the effectiveness of government administration; however, the implementation of digital attendance technology does not automatically eliminate disciplinary violations. This study aims to analyze the implementation of the Head of the General Affairs Division's strategies in improving employee discipline in the General Affairs Division of the Regional Secretariat of Lima Puluh Kota Regency and to identify its supporting and inhibiting factors. The study employed a descriptive qualitative approach with informants selected purposively, consisting of the Head of the General Affairs Division, Heads of Subdivisions, staff employees, and attendance operators. Data were obtained through in-depth interviews, observation, and documentation, and were analyzed using the Miles, Huberman, and Saldana model through data condensation, data display, and conclusion drawing and verification. Data validity was strengthened through triangulation and member checking. The results showed four main strategies: democratic leadership, digital attendance, enforcement of disciplinary rules, and rewards and punishments. Documentation from January to April 2026 showed that the average attendance rate increased from 84.28% to 92.85%, while the number of employees who arrived late or left more than 30 minutes early decreased from 11 to 5. Supporting factors included regulations, participatory leadership, supervision, digital attendance, and rewards and punishments, while inhibiting factors included disciplinary awareness, technological adaptation, technical disruptions, and differences in work motivation. The findings confirm that digital technology is optimal when combined with effective leadership, consistent rule enforcement, and continuous employee development.*

Keywords: *Democratic Leadership; Digital Attendance; Employee Discipline; Leadership Strategy; Reward and Punishment.*

Abstrak. Disiplin pegawai merupakan unsur penting dalam mendukung efektivitas penyelenggaraan pemerintahan, namun penerapan teknologi absensi digital belum otomatis menghilangkan pelanggaran disiplin. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi strategi Kepala Bagian Umum dalam meningkatkan disiplin pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lima Puluh Kota serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan informan yang dipilih secara purposive, terdiri atas Kepala Bagian Umum, Kepala Subbagian, staf pegawai, dan operator absensi. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldana melalui kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi dan *member check*. Hasil penelitian menunjukkan empat strategi utama, yaitu kepemimpinan demokratis, absensi digital, penegakan aturan disiplin, serta *reward* dan *punishment*. Dokumentasi Januari–April 2026 menunjukkan rata-rata kehadiran meningkat dari 84,28% menjadi 92,85%, sedangkan pegawai yang terlambat atau pulang lebih dari 30 menit menurun dari 11 menjadi 5 orang. Faktor pendukung meliputi regulasi, kepemimpinan partisipatif, pengawasan, absensi digital, dan *reward-punishment*, sedangkan faktor penghambat meliputi kesadaran disiplin, adaptasi teknologi, gangguan teknis, dan perbedaan motivasi kerja. Temuan menegaskan bahwa teknologi digital optimal jika dipadukan dengan kepemimpinan efektif, aturan konsisten, dan pembinaan berkelanjutan.

Kata Kunci: Absensi Digital; Disiplin Pegawai; Kepemimpinan Demokratis; *Reward* dan *Punishment*; Strategi Kepemimpinan.

1. LATAR BELAKANG

Pelaksanaan reformasi birokrasi tidak hanya diarahkan pada pembenahan sistem administrasi, tetapi juga pada peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur sebagai pelaksana pelayanan publik. Sedarmayanti (2018) menjelaskan bahwa reformasi birokrasi

bertujuan membentuk aparatur negara yang profesional, berintegritas, dan memiliki kinerja tinggi. Dalam konteks tersebut, disiplin Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi aspek penting karena berkaitan dengan kepatuhan terhadap ketentuan organisasi, tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, serta konsistensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat (Ruse, 2024). Hasibuan (2017) menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan pegawai untuk menaati seluruh peraturan dan norma yang berlaku dalam organisasi.

Disiplin pegawai memiliki keterkaitan erat dengan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan. Pegawai yang memiliki kedisiplinan tinggi cenderung mampu melaksanakan pekerjaan secara tepat waktu, bertanggung jawab, dan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan (Sinambela, 2021; Fitriyani, 2024). Sebaliknya, rendahnya disiplin dapat mengakibatkan menurunnya produktivitas, terganggunya koordinasi, serta berkurangnya kualitas pelayanan organisasi. Zainal (2019) menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan instrumen manajemen untuk membentuk perilaku pegawai agar sesuai dengan standar organisasi. Oleh karena itu, peningkatan disiplin ASN perlu didukung oleh sistem pengawasan yang efektif, ketegasan dalam penerapan aturan, serta strategi kepemimpinan yang mampu mengarahkan pegawai untuk menjalankan kewajibannya secara konsisten.

Perkembangan teknologi informasi kemudian mendorong pemerintah untuk memanfaatkan sistem absensi digital sebagai salah satu instrumen pengawasan kedisiplinan ASN (Ramadhan et al., 2025). Penggunaan fingerprint, *face recognition*, GPS, maupun aplikasi kehadiran berbasis digital ditujukan untuk meningkatkan akurasi pencatatan kehadiran, mengurangi potensi manipulasi, dan menyediakan data yang dapat digunakan sebagai dasar evaluasi disiplin pegawai (Leony et al., 2024). Indrajit, (2016) menjelaskan bahwa pemanfaatan teknologi informasi dalam birokrasi merupakan bagian dari penerapan *e-government* yang dapat meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan. Meskipun demikian, keberadaan teknologi tidak secara otomatis menjamin meningkatnya disiplin pegawai karena teknologi pada dasarnya hanya menjadi instrumen administratif yang efektivitasnya sangat bergantung pada pengawasan dan tindak lanjut dari pimpinan.

Fenomena tersebut terlihat pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lima Puluh Kota yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan administrasi umum, rumah tangga, perlengkapan, dan pelayanan internal pemerintahan daerah. Berdasarkan pengamatan awal tahun 2025, meskipun sistem absensi digital berbasis GPS melalui aplikasi Timemark telah diterapkan, masih ditemukan pegawai yang datang terlambat, tidak mematuhi jam kerja secara konsisten, pulang sebelum waktunya, serta terdapat potensi penyimpangan dalam

penggunaan sistem absensi. Data rekapitulasi absensi periode Agustus–Desember 2025 menunjukkan bahwa dari 70 pegawai, rata-rata hanya 52 orang yang tercatat hadir pada waktu pagi dan sekitar 48 orang yang tercatat melakukan absensi sore sesuai ketentuan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penerapan absensi digital belum sepenuhnya mampu menciptakan kedisiplinan pegawai secara optimal.

Permasalahan disiplin tersebut menjadi semakin penting karena Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lima Puluh Kota memiliki 70 pegawai, yang terdiri atas 1 pegawai golongan IV, 14 pegawai golongan III, 6 pegawai golongan II, 1 pegawai golongan I, dan 48 pegawai PPPK. Jumlah pegawai yang relatif besar menuntut adanya mekanisme pengawasan dan pengendalian yang mampu memastikan seluruh pegawai menjalankan tugas sesuai ketentuan. Di sisi lain, Kepala Bagian Umum telah menerapkan berbagai strategi, antara lain absensi digital berbasis GPS, *backup* absensi melalui foto, pemberian teguran lisan dan tertulis, serta *punishment* berupa penghentian Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) bagi pegawai yang melakukan pelanggaran. Strategi tersebut juga disertai pendekatan kepemimpinan demokratis melalui komunikasi dan koordinasi dengan pegawai. Namun, masih ditemukannya pelanggaran disiplin menunjukkan adanya persoalan yang perlu dikaji lebih lanjut mengenai efektivitas strategi kepemimpinan tersebut.

Kesenjangan penelitian (*research gap*) terlihat dari adanya perbedaan antara tujuan penerapan sistem pengawasan dan kondisi disiplin pegawai yang terjadi di lapangan. Secara teoritis, teknologi absensi digital diharapkan mampu meningkatkan akurasi pengawasan dan mendorong kepatuhan pegawai, sedangkan dalam praktiknya pelanggaran disiplin masih ditemukan. Penelitian Apriyani (2025) juga menunjukkan bahwa disiplin pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis belum optimal, khususnya berkaitan dengan ketegasan pimpinan dan penerapan sanksi. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa persoalan disiplin tidak hanya berkaitan dengan ketersediaan sistem absensi, tetapi juga dengan bagaimana pimpinan mengimplementasikan strategi pengawasan, memberikan keteladanan, membangun komunikasi, memberikan motivasi, serta menerapkan penghargaan dan sanksi secara konsisten. Dengan demikian, diperlukan kajian yang lebih spesifik mengenai strategi kepemimpinan dalam konteks organisasi dan karakteristik pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lima Puluh Kota.

Berdasarkan fenomena, urgensi, dan kesenjangan tersebut, penelitian mengenai implementasi strategi Kepala Bagian Umum dalam meningkatkan disiplin pegawai menjadi penting dilakukan. Penelitian ini diarahkan untuk menganalisis secara mendalam strategi yang diterapkan pimpinan, baik melalui pemanfaatan teknologi absensi, pengawasan, komunikasi,

keteladanan, motivasi, maupun penerapan *reward and punishment*, serta mengidentifikasi faktor yang mendukung dan menghambat pelaksanaannya. Kajian ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris mengenai efektivitas strategi kepemimpinan dalam membangun disiplin ASN sekaligus menjadi masukan bagi Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lima Puluh Kota dalam memperkuat budaya kerja yang tertib, profesional, dan bertanggung jawab.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Fokus penelitian adalah implementasi strategi Kepala Bagian Umum dalam meningkatkan disiplin pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lima Puluh Kota. Pendekatan ini digunakan untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai proses, pengalaman, perilaku, dan konteks implementasi strategi. Informan dipilih secara *purposive* berdasarkan keterlibatan langsung dalam implementasi strategi kedisiplinan, masa kerja minimal dua tahun, kesediaan menjadi informan, dan pertimbangan pengalaman disiplin kerja. Terdapat enam informan, yaitu Kepala Bagian Umum, dua Kepala Subbagian, dua staf, dan satu operator absensi. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dan observasi, sedangkan data sekunder diperoleh melalui dokumen absensi, catatan pelanggaran, dokumen *reward* dan *punishment*, serta dokumen pendukung lainnya. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk menggali kondisi disiplin, kepemimpinan demokratis, absensi digital, penegakan aturan, *reward* dan *punishment*, serta faktor pendukung dan penghambat. Observasi dilakukan terhadap rapat, pengawasan disiplin, penggunaan sistem absensi, dan perilaku pegawai. Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana melalui kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Kredibilitas data diperkuat melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, triangulasi waktu, dan *member check*.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan Demokratis

Temuan penelitian menunjukkan bahwa Kepala Bagian Umum menerapkan kepemimpinan demokratis melalui keterlibatan pegawai dalam komunikasi, koordinasi, dan penyelesaian permasalahan disiplin. Pola kepemimpinan ini mendorong tumbuhnya rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap organisasi. Temuan tersebut sejalan dengan pendapat Siagian (2020) dan Hasibuan (2017) yang menyatakan bahwa partisipasi pegawai dalam proses

pengambilan keputusan dapat meningkatkan komitmen dan kepatuhan terhadap kebijakan organisasi.

Namun demikian, penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan demokratis tidak diterapkan secara murni. Partisipasi pegawai tetap diimbangi dengan ketegasan dalam penegakan aturan dan pemberian sanksi. Temuan ini menunjukkan adanya pola kepemimpinan yang adaptif, yaitu mengombinasikan pendekatan partisipatif dengan orientasi pada kepatuhan, sehingga disiplin organisasi tetap terjaga tanpa mengurangi keterlibatan pegawai.

Penegakan Aturan Disiplin

Tabel 1. Rata-rata Kehadiran.

Bulan	Rata-Rata Kehadiran	Tingkat Keterlambatan dan Cepat Pulang >30 menit	Pegawai Terlambat atau Cepat Pulang
Januari 2026	84,28 %	15,72 %	11 Orang
Februari 2026	87,14 %	12,86 %	9 Orang
Maret 2026	90 %	10%	7 Orang
April 2026	92,85%	7,15 %	5 Orang

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi disiplin pegawai mengalami perbaikan setelah implementasi strategi Kepala Bagian Umum. Data dokumentasi pada Tabel 1 dalam tesis memperlihatkan kenaikan rata-rata kehadiran dari 84,28% pada Januari 2026 menjadi 87,14% pada Februari, 90% pada Maret, dan 92,85% pada April 2026. Pada periode yang sama, persentase keterlambatan atau pulang lebih dari 30 menit menurun dari 15,72% menjadi 7,15%, sedangkan jumlah pegawai yang mengalami kondisi tersebut turun dari 11 orang menjadi 5 orang.

Perubahan tersebut tidak hanya terlihat pada data kehadiran. Hasil wawancara dan observasi menunjukkan adanya peningkatan kepatuhan terhadap jam kerja, tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas, serta kesadaran kolektif untuk saling mengingatkan mengenai disiplin. Transparansi data absensi juga membuat perilaku kehadiran lebih mudah dipantau dan dievaluasi.

Penegakan disiplin dilaksanakan secara bertahap sesuai ketentuan yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021, mulai dari teguran lisan, teguran tertulis, hingga rekomendasi sanksi yang lebih tegas. Penerapan prosedur tersebut menunjukkan adanya komitmen organisasi dalam menegakkan disiplin secara konsisten dan berkeadilan. Temuan menarik dalam penelitian ini adalah adanya mekanisme kontrol sosial melalui publikasi data keterlambatan pegawai. Praktik tersebut menjadi bentuk pengawasan informal yang mendorong pegawai untuk lebih memperhatikan kepatuhan terhadap ketentuan waktu kerja. Meskipun mekanisme publikasi data keterlambatan tidak secara eksplisit diatur sebagai

instrumen disiplin dalam regulasi, penerapannya dalam konteks penelitian ini dipersepsikan mampu meningkatkan kesadaran pegawai terhadap kewajiban disiplin dan mendorong kepatuhan terhadap aturan.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengendalian disiplin tidak hanya berlangsung melalui aturan formal dan sanksi administratif, tetapi juga melalui tekanan sosial, kesadaran terhadap penilaian lingkungan kerja, dan dorongan untuk menyesuaikan perilaku dengan norma organisasi. Perspektif ini dapat dijelaskan melalui konsep *social control* Becker (1963), yang memandang bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh mekanisme pengendalian sosial yang mendorong seseorang untuk menyesuaikan diri dengan norma dan ekspektasi yang berlaku dalam lingkungan sosialnya

Penerapan Sistem Absensi Digital

Penerapan sistem absensi digital melalui aplikasi ABON dan TIMEMARK terbukti mendukung peningkatan disiplin kehadiran pegawai. Sistem ini memperkuat pengawasan, meningkatkan akurasi data kehadiran, serta meminimalkan peluang manipulasi absensi. Temuan tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa digitalisasi absensi berkontribusi terhadap peningkatan kedisiplinan pegawai melalui mekanisme pengawasan yang lebih objektif (Kamila & Haerah, 2024).

Di sisi lain, penelitian ini mengidentifikasi beberapa kendala teknis yang memengaruhi efektivitas sistem, seperti gangguan pembacaan sidik jari dan keterbatasan kemampuan sebagian pegawai dalam beradaptasi dengan teknologi digital. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan absensi digital tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi, tetapi juga oleh kesiapan sumber daya manusia dalam mengoperasikannya. Oleh karena itu, pendampingan teknis dan penguatan literasi digital menjadi faktor penting dalam mendukung optimalisasi sistem.

Penerapan *Reward* dan *Punishment*

Penerapan *reward* dan *punishment* dalam penelitian ini menunjukkan peran penting sebagai instrumen pembentukan perilaku disiplin pegawai. Pemberian penghargaan terhadap kepatuhan dan kinerja yang baik memberikan penguatan terhadap perilaku positif, sedangkan pemberian sanksi terhadap pelanggaran berfungsi sebagai konsekuensi yang mendorong pegawai untuk memperbaiki perilakunya dan menghindari pelanggaran berulang. Temuan tersebut memperkuat perspektif *Operant Conditioning* yang dikembangkan oleh Skinner (1953), yang menjelaskan bahwa perilaku dapat dibentuk dan dipertahankan melalui konsekuensi yang mengikuti perilaku tersebut. Perilaku yang memperoleh penguatan (*reinforcement*) cenderung dipertahankan, sedangkan konsekuensi berupa *punishment*

digunakan untuk mengurangi munculnya perilaku yang tidak diharapkan. Dengan demikian, efektivitas *reward* dan *punishment* dalam konteks penelitian ini tidak semata-mata terletak pada pemberian penghargaan atau sanksi, tetapi pada konsistensi penerapan konsekuensi terhadap perilaku pegawai.

Penelitian ini juga menemukan bahwa penghargaan nonmaterial, seperti pemberian piagam penghargaan, pengakuan terbuka, dan apresiasi langsung dari pimpinan, memiliki pengaruh yang lebih kuat dibandingkan insentif dalam jumlah kecil. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan akan pengakuan, penghargaan sosial, dan kedekatan dengan pimpinan menjadi faktor psikologis yang mampu mendorong pegawai untuk mempertahankan perilaku disiplin secara berkelanjutan.

Analisis Keberhasilan Dalam Kelemahan Strategi

Tabel 2. Analisis Keberhasilan Dalam Kelemahan Strategi.

Strategi	Keberhasilan	Kelemahan/ Tantangan
Kepemimpinan Demokratis	Pegawai merasa didengar, komunikasi terbuka	Memakan waktu rapat, tidak semua usulan bisa diakomodir
Penegakan Aturan Disiplin	Jelas, bertahap, ada efek jera	Potensi konflik personal antara pimpinan dan pegawai
Absensi Digital	Akurat, transparan, tidak dimanipulasi	Kendala teknis (listrik, jaringan internet) & adaptasi senior
Reward and Punishment	Konsisten, bentuk reward beragam	Punishment bisa dirasa tidak adil jika tidak terdokumentasi baik

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Implementasi strategi Kepala Bagian Umum melalui kepemimpinan demokratis, absensi digital, penegakan aturan, serta *reward and punishment* telah memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan disiplin pegawai. Keberhasilan strategi tersebut didukung oleh kepemimpinan, pengawasan, regulasi, dan teknologi, sedangkan hambatannya meliputi kesadaran disiplin yang belum merata serta kendala adaptasi dan teknis. Dengan demikian, peningkatan disiplin ASN memerlukan integrasi antara teknologi, kepemimpinan, pengawasan, dan pembinaan yang dilakukan secara konsisten.

Kepala Bagian Umum perlu mempertahankan kepemimpinan demokratis, memperkuat pengawasan, serta meningkatkan pendampingan penggunaan absensi digital. Penerapan *reward and punishment* harus dilakukan secara objektif, transparan, dan konsisten. Evaluasi kedisiplinan juga perlu dilakukan secara berkala sebagai dasar perbaikan strategi dan peningkatan disiplin pegawai.

DAFTAR REFERENSI

- Apriyani. (2025). *Disiplin Kerja Pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis*. X(X), 78–82.
- Becker, H. S. (1963). *Studies in the Sociology of Deviance*. The Free Press.
- Fitriyani, H. (2024). Implementasi Kebijakan Absensi Online dalam Meningkatkan Disiplin Aparatur Sipil Negara pada Subbag Umum dan Kepegawaian di Kantor Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Palembang. *JISIPOL | Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 8(3), 225–236.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi* (p. 193). PT Bumi Aksara.
- Indrajit, R. E. (2016). *Strategi Pembangunan dan Pengembangan Sistem Pelayanan Publik Berbasis Teknologi Digital* (p. 45). Andi.
- Kamila, D. M., & Haerah, K. (2024). Penerapan Mobile Absensi Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja PNS Untuk Mendorong Tansformasi Digital. *TRILOGI: Jurnal Penelitian Ilmu Sosial Dan Eksakta*, 117–123.
- Leony, G., Jumaidi2, & Noorrahman, M. F. (2024). *Pengaruh Penerapan Absensi Daring (Online) Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Di Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan*. 57–63.
- Ramadhan, N. N., Saleh, S., & Hasyim, N. (2025). Implementation of Digital Presence in Enforcing Employee Work Discipline at Perumdam Tirta Waesai Barru. *Pinisi Journal of Officers Review*, 2(2), 95.
- Ruse, V. V. A. (2024). *Efektivitas Penerapan E-Absen “Hadirku” dalam Meningkatkan Kedisiplinan Aparatur Sipil Negara di BKPSDMD Kota Palu*. Universitas Tadulako.
- Sedarmayanti. (2018). *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan* (p. 32). Refika Aditama.
- Setiawan, D. (2020). Implementation of finger print electronic absental policy on discipline and performance of civil servants in the government office of Seluma Regency. *Ilomata International Journal of Management*, 1(4). <https://doi.org/10.52728/ijjm.v1i4.138>.
- Siagian, S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Sinambela, L. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja* (p. 335). Bumi aksara.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior* (pp. 62–70.). Macmillan.
- Zainal, V. R. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik* (ke-3, p. 599). Rajawali Pers.