

Demosi Sebagai Strategi Manajerial Dalam Penegakan Disiplin Aparatur Yudikatif Lembaga Peradilan: Sebuah Studi Kualitatif

Ady Irawan ^{1*} Eliyanti Agus Mokodompit ²

¹ Magister Ilmu Manajemen, Pascasarjana Universitas Haluoleo, Kendari, Indonesia. Email: adyirawan.renprog@gmail.com

² Magister Ilmu Manajemen, Pascasarjana Universitas Haluoleo, Kendari, Indonesia. Email: elivyantiagusmokodompit@uho.ac.id

RIWAYAT ARTIKEL

Diterima: Juni 15, 2025

Direvisi: Juni 28, 2025

Disetujui: Juni 29, 2025

DOI :

<https://doi.org/10.60079/amfr.v3i3.547>



ABSTRAK

Tujuan: Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pemaknaan dan penerapan demosi sebagai strategi manajerial dalam penegakan disiplin aparatur yudikatif di lembaga peradilan. Studi ini mengangkat pentingnya demosi tidak hanya sebagai bentuk hukuman administratif, tetapi juga sebagai instrumen pembinaan yang mendukung integritas dan profesionalisme aparatur.

Metode Penelitian: Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur sistematis terhadap sumber-sumber ilmiah yang relevan dari database terindeks internasional seperti Scopus, ScienceDirect, SpringerLink, dan lainnya. Seleksi artikel dilakukan berdasarkan relevansi topik, periode publikasi 2015-2025, dan kredibilitas sumber. Analisis dilakukan secara tematik berdasarkan sintesis isi dan kerangka teori keadilan organisasi serta manajemen publik.

Hasil dan Pembahasan: Temuan menunjukkan bahwa demosi dalam konteks lembaga yudikatif memiliki pemaknaan normatif dan simbolik yang beragam. Demosi dipraktikkan dengan pola dan mekanisme tertentu yang dipengaruhi oleh struktur hierarki dan budaya birokratis. Faktor-faktor institusional dan kultural menjadi penghambat sekaligus pendorong penerapannya. Demosi berpotensi menjadi instrumen pembinaan yang adaptif, namun perlu dukungan regulasi dan desain implementasi yang adil dan edukatif.

Implikasi: Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan strategi disiplin yang reflektif dan kontekstual dalam lembaga yudikatif. Rekomendasi kebijakan difokuskan pada penguatan regulasi, pelatihan pimpinan, dan sistem evaluasi agar demosi dapat mendorong budaya organisasi yang menjunjung nilai keadilan dan akuntabilitas.

Kata Kunci: demosi; disiplin yudikatif; manajemen publik; keadilan organisasi; reformasi lembaga.

Pendahuluan

Dalam konteks tata kelola pemerintahan yang bersih dan berintegritas, peran aparatur sipil negara menjadi kunci dalam menjalankan fungsi pelayanan publik secara efektif dan akuntabel. Kedisiplinan aparatur menjadi syarat mutlak agar proses birokrasi berjalan sesuai prinsip rule of law dan



pelayanan prima. Di lembaga peradilan, tanggung jawab aparaturnya bahkan lebih berat karena mereka berada dalam sistem yang menegakkan keadilan, sehingga pelanggaran sekecil apapun berpotensi merusak kepercayaan publik terhadap institusi peradilan (Mulhayat *et al.*, 2019). Menurut Badan Kepegawaian Negara (BKN), sepanjang tahun 2023 tercatat 2.292 kasus pelanggaran disiplin ASN, dan sebagian di antaranya berasal dari lembaga yudikatif, menunjukkan masih lemahnya pengawasan dan efektivitas sistem penegakan disiplin (BKN, 2023). Fenomena ini tidak hanya menyoal individu, tetapi mengindikasikan adanya kelemahan dalam sistem manajerial yang seharusnya mampu mengarahkan dan mengontrol perilaku organisasi secara berkelanjutan. Penerapan sanksi seperti teguran, penurunan pangkat, hingga pemberhentian telah lama menjadi pendekatan utama dalam menegakkan disiplin ASN (Maulana, 2024). Namun, efektivitas pendekatan ini dalam membentuk perilaku jangka panjang masih diragukan, terutama ketika sanksi hanya diposisikan sebagai instrumen hukuman, bukan sebagai bagian dari strategi pembinaan. Demosi atau penurunan jabatan merupakan bentuk hukuman administratif muncul sebagai alternatif pendekatan yang lebih manusiawi dan fungsional. Sayangnya, hingga saat ini, demosi belum banyak ditelaah dalam literatur manajemen sektor publik, terlebih dalam konteks lembaga peradilan yang memiliki struktur kekuasaan dan kewenangan yang unik. Ketika pelanggaran disiplin masih kerap terjadi dan mekanisme penanganannya belum sepenuhnya efektif, penting untuk mengkaji secara kritis bagaimana strategi manajerial seperti demosi dapat memberikan solusi yang lebih berimbang antara aspek penindakan dan pembinaan aparaturnya yudikatif (Danurwenda *et al.*, 2017).

Penegakan disiplin merupakan elemen krusial dalam manajemen kepegawaian, khususnya dalam konteks aparaturnya sipil negara di lembaga peradilan. Pelanggaran disiplin dapat dikenakan sanksi ringan, sedang, atau berat tergantung tingkat kesalahannya (Arnawa & Surata, 2021; Danurwenda *et al.*, 2017). Tujuan utama dari sanksi ini adalah menciptakan efek jera dan mencegah terulangnya pelanggaran (Danurwenda *et al.*, 2017; Usodo *et al.*, 2023). Namun dalam implementasinya, penegakan disiplin menghadapi kendala struktural seperti toleransi berlebih dari atasan dan rendahnya kesadaran disiplin pegawai (Danurwenda *et al.*, 2017). Usodo *et al.*, (2023) menekankan bahwa ketegasan hukum menjadi kebutuhan mendesak karena jumlah pelanggaran terus meningkat. Sikti, (2023) menyoroti pentingnya penguatan sistem pengawasan internal yang mengintegrasikan fungsi pencegahan dan penindakan untuk menjaga integritas lembaga peradilan. Dalam konteks kelembagaan, strategi manajemen pengetahuan juga berperan dalam menjaga kesinambungan etika kerja, sebagaimana diuraikan oleh Danutirta *et al.*, (2024), yang merekomendasikan kombinasi pendekatan kodifikasi dan personalisasi dalam menjaga memori kelembagaan. Selain itu, gaya kepemimpinan juga terbukti berpengaruh terhadap kedisiplinan. Kepemimpinan demokratis yang mendorong motivasi intrinsik dapat meningkatkan disiplin kerja (Syafitri *et al.*, 2024). Namun (Rahmawaty & Rahmaningsih, 2024) mencatat bahwa pelanggaran disiplin tetap menjadi masalah yang menuntut reformasi mekanisme pengawasan. Dalam dimensi ideologis, (Kartika & Umbu, 2024) menunjukkan bahwa nilai-nilai Pancasila seringkali tereduksi oleh praktik korupsi dan nepotisme yang melanggengkan dominasi kekuasaan. Studi-studi ini menegaskan pentingnya pendekatan integratif antara etika, kepemimpinan, dan sistem manajerial dalam menegakkan disiplin aparaturnya lembaga peradilan.

Meskipun berbagai studi sebelumnya telah membahas aspek penting dalam penegakan disiplin, kepemimpinan, dan pengawasan internal aparaturnya sipil negara. Namun sebagian besar penelitian tersebut masih bersifat umum dan belum secara eksplisit mengulas strategi manajerial tertentu yang digunakan untuk menanggulangi pelanggaran disiplin di lingkungan lembaga yudikatif. Pendekatan yang sering dibahas umumnya berkisar pada sanksi administratif konvensional seperti

teguran atau pemutusan hubungan kerja, namun belum mengkaji secara mendalam bentuk hukuman alternatif seperti demosi yang bersifat korektif dan edukatif. Padahal, dalam konteks kelembagaan yang bersifat hierarkis dan menjunjung tinggi nilai integritas seperti peradilan, strategi manajerial yang bersifat progresif dan reflektif diperlukan untuk mendorong perubahan perilaku aparatur secara berkelanjutan. Dari sisi teoritis, kajian mengenai demosi sebagai strategi manajerial juga masih minim ditemukan dalam literatur manajemen publik maupun studi kebijakan kelembagaan di Indonesia. Sementara studi tentang gaya kepemimpinan dan manajemen pengetahuan memberikan kontribusi terhadap pemahaman faktor-faktor penentu kedisiplinan, mereka belum memberikan kerangka analisis yang memadai untuk menilai efektivitas penerapan demosi dalam organisasi sektor publik. Selain itu, belum ada sintesis literatur yang secara sistematis merangkum bagaimana demosi dipahami, diterapkan, serta apa saja tantangan dan implikasinya dalam konteks lembaga peradilan. Kesenjangan ini menunjukkan adanya kebutuhan mendesak untuk mengembangkan pemahaman konseptual dan empiris mengenai demosi sebagai strategi penegakan disiplin yang adaptif, adil, dan berorientasi pada pembenahan institusional yang berkelanjutan.

Topik penelitian ini cukup baru dan menarik karena mengangkat demosi bukan semata sebagai sanksi administratif, melainkan sebagai strategi manajerial yang memiliki nilai pembinaan dalam konteks penegakan disiplin aparatur yudikatif sebuah pendekatan yang masih minim dibahas dalam literatur manajemen publik di Indonesia. Berbeda dari studi sebelumnya yang berfokus pada bentuk sanksi konvensional dan pengawasan internal, penelitian ini secara sistematis menelusuri bagaimana demosi dipahami, diterapkan, serta diintegrasikan dalam sistem kepegawaian lembaga peradilan. Dengan menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR), penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi, mengklasifikasi, dan menganalisis temuan-temuan ilmiah mengenai praktik demosi, sekaligus mengkaji potensi efektivitasnya dalam membentuk perilaku disiplin yang berkelanjutan di lingkungan lembaga peradilan. Tujuan akhirnya adalah menyusun landasan teoretis dan praktis yang dapat dijadikan rujukan bagi perumus kebijakan dan pengelola kepegawaian dalam menerapkan strategi manajerial yang berorientasi pada pembinaan, bukan sekadar penghukuman.

Tinjauan Literatur dan Pengembangan Hipotesis

Organizational Justice Theory

Organizational Justice Theory didefinisikan sebagai persepsi individu terhadap sejauh mana mereka diperlakukan dengan adil dalam konteks organisasi, baik dari segi hasil (distributive), proses maupun interaksi sosial (Adams, 1965). Teori ini berkembang dari prinsip-prinsip keadilan klasik yang diaplikasikan dalam manajemen organisasi modern. Adamovic, (2023) menjelaskan bahwa persepsi terhadap keadilan organisasi membentuk dasar dari kepuasan kerja, kepercayaan terhadap pimpinan, dan keterlibatan pegawai dalam kegiatan organisasi. Dalam konteks kebijakan manajerial seperti demosi, teori ini menjadi sangat relevan karena menyentuh aspek sensitif yang memengaruhi persepsi pegawai terhadap legitimasi organisasi. Demosi yang dilakukan tanpa pertimbangan dimensi keadilan dapat menimbulkan ketidakpuasan, penolakan, bahkan menurunkan produktivitas pegawai. Akram *et al.*, (2020) menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa hasil keputusan yang mereka terima tidak adil (distributive injustice), mereka cenderung menahan informasi, enggan berinovasi, dan menurunkan kontribusi terhadap organisasi. Hal ini menggambarkan bahwa demosi tidak hanya berdampak pada individu yang terkena sanksi, tetapi juga memengaruhi iklim kerja kolektif. Selain itu, Pręcerek *et al.*,

(2021) mengemukakan bahwa keadilan prosedural yang kuat yakni proses yang konsisten, tidak bias, dan dapat dijelaskan berkontribusi besar dalam menciptakan persepsi positif terhadap manajemen organisasi, bahkan ketika hasil keputusan tidak menguntungkan.

Dalam praktik penegakan disiplin, khususnya di sektor publik seperti lembaga peradilan, Organizational Justice Theory memberikan kerangka evaluasi kritis atas kebijakan yang menyangkut hukuman administratif seperti demosi. Studi oleh Kutnjak Ivkovic *et al.*, (2022) menegaskan bahwa persepsi terhadap keadilan prosedural dan interaksional sangat menentukan apakah pegawai akan menerima atau menolak keputusan disipliner. Ketika individu merasa bahwa prosedur yang diterapkan tidak transparan atau dilakukan tanpa penjelasan yang memadai, mereka cenderung membangun sikap defensif, tidak kooperatif, atau bahkan menyebarkan ketidakpuasan di lingkungan kerja. Hal ini dapat menyebabkan budaya organisasi yang negatif dan memperlemah efektivitas sistem pengawasan internal. Ghany, (2022) menemukan bahwa keadilan prosedural yang dijaga secara konsisten mendorong terciptanya kepuasan kerja dan meningkatkan kepatuhan pegawai terhadap peraturan, meskipun keputusan yang diambil tidak menguntungkan mereka secara personal. Di sektor publik, rasa keadilan sering kali menjadi kompensasi psikologis yang menggantikan insentif finansial. Lebih lanjut, Blom *et al.*, (2020) melalui meta-analisis lintas sektor menunjukkan bahwa pegawai sektor publik lebih sensitif terhadap ketimpangan proses dibandingkan sektor swasta, terutama ketika keputusan yang menyangkut karier, seperti promosi atau demosi, tidak disertai alasan yang masuk akal dan partisipasi pegawai dalam klarifikasi.

Implikasi dari Organizational Justice Theory tidak hanya relevan dalam konteks motivasi kerja atau kepuasan individu, tetapi juga memiliki konsekuensi luas terhadap stabilitas kelembagaan dan persepsi publik, terutama di lembaga yang memiliki tanggung jawab moral tinggi seperti pengadilan. Studi Lambert, (2003) menunjukkan bahwa persepsi terhadap keadilan dalam pengambilan keputusan organisasi, termasuk dalam hal hukuman, memiliki efek langsung terhadap loyalitas pegawai dan keinginan mereka untuk tetap berkontribusi dalam institusi, bahkan dalam kondisi kerja yang penuh tekanan dan kompleksitas struktural. Demosi yang dijalankan tanpa pertimbangan terhadap keadilan prosedural dan interaksional berpotensi menimbulkan trauma organisasi dan memicu terjadinya siklus pelanggaran baru akibat rendahnya motivasi kerja. Jaworski *et al.*, (2018) menyatakan bahwa pegawai akan tetap berkomitmen pada organisasi walaupun menghadapi kebijakan yang merugikan, selama mereka merasa diperlakukan dengan hormat dan diberi ruang untuk mendengar serta menjelaskan. Hal ini menjadi kunci penting bagi lembaga peradilan, yang memerlukan kepercayaan internal agar mampu menjalankan fungsi hukumnya secara objektif. Ghany, (2022) juga menambahkan bahwa organisasi yang gagal menerapkan prinsip keadilan dalam pengambilan keputusan manajerial berisiko menghadapi konflik laten dan perlawanan pasif dari aparaturnya.

Demosi

Demosi didefinisikan sebagai tindakan manajerial berupa penurunan jabatan atau tanggung jawab yang diberikan kepada seorang pegawai sebagai akibat dari pelanggaran kedisiplinan, penurunan kinerja, atau restrukturisasi organisasi. Berbeda dengan pemutusan hubungan kerja yang bersifat final, demosi dimaksudkan untuk memperbaiki perilaku atau performa individu dalam koridor organisasi yang masih memberikan ruang pembinaan. Hennekam & Ananthram, (2020) menjelaskan bahwa demosi, baik sukarela maupun tidak, dapat menimbulkan gangguan psikologis terhadap identitas profesional seseorang, yang berujung pada demotivasi atau bahkan disengagement dari peran kerja.

Hal ini sejalan dengan temuan Hennekam & Ananthram, (2020) yang mengkaji fenomena demosi dalam konteks pendidikan, di mana penurunan jabatan kepala sekolah ke posisi wakil kepala sekolah sering dipengaruhi oleh bias institusional yang tidak sepenuhnya didasarkan pada kinerja. Dalam praktiknya, demosi tidak hanya menyentuh aspek administratif tetapi juga memengaruhi relasi sosial di tempat kerja, terutama dalam organisasi yang menjunjung tinggi struktur hierarki seperti lembaga peradilan. Visser *et al.*, (2021) menekankan bahwa dalam struktur organisasi yang kaku, demosi dapat mengubah posisi strategis individu dalam rantai komunikasi formal dan informal, mengakibatkan isolasi sosial, serta menurunkan rasa percaya diri.

Dalam kerangka manajemen sumber daya manusia, demosi tidak semata-mata dianggap sebagai bentuk hukuman, melainkan bagian dari strategi korektif yang bertujuan mengembalikan performa pegawai ke jalur yang diharapkan. Namun demikian, implementasi kebijakan demosi seringkali menemui kendala ketika tidak diimbangi dengan pendekatan pembinaan yang manusiawi dan transparan. Studi oleh Eko *et al.*, (2021) menunjukkan bahwa demosi yang diterapkan secara sepihak dan tanpa dialog dapat mengakibatkan penurunan motivasi kerja secara drastis, bahkan di kalangan institusi yang mengedepankan kedisiplinan seperti kepolisian. Dalam pengelolaan organisasi berbasis teknologi, Robert *et al.*, (2020) memperingatkan bahwa sistem berbasis kecerdasan buatan atau algoritma dalam pengambilan keputusan kepegawaian (termasuk demosi) harus dirancang dengan prinsip keadilan prosedural yang kuat, karena keputusan yang dirasakan tidak adil dapat merusak kepercayaan kolektif. Di sisi lain, struktur organisasi birokratis yang terlalu rigid juga menghambat efektivitas demosi sebagai alat manajerial. Whetsell *et al.*, (2021) mengemukakan bahwa dalam organisasi pemerintah, informasi penting tentang kinerja pegawai seringkali tersaring atau tidak disampaikan secara terbuka, sehingga keputusan demosi berisiko menjadi tidak akurat dan bersifat represif. Dalam konteks tersebut, demosi yang tidak disertai dengan evaluasi kinerja objektif dan proses klarifikasi yang adil justru akan memperburuk iklim organisasi dan meningkatkan konflik laten di antara unit kerja.

Demosi bukan hanya berdampak pada status fungsional pegawai, tetapi juga membawa konsekuensi sosial dan psikologis yang kompleks, khususnya bagi pegawai yang berada dalam fase akhir karier atau memiliki pengalaman panjang di lembaga yang bersangkutan. Penelitian oleh Josten & Schalk, (2010) menunjukkan bahwa pegawai yang lebih tua cenderung mengalami tekanan emosional yang lebih besar akibat demosi, terutama karena mereka merasa kehilangan penghargaan atas kontribusi masa lalu dan mengalami degradasi identitas profesional. Dalam organisasi publik seperti lembaga peradilan, aspek ini menjadi sangat penting karena persepsi terhadap keadilan dan penghargaan menjadi komponen kunci dalam mempertahankan loyalitas dan integritas aparatur. Jaworski *et al.*, (2018) menambahkan bahwa faktor interpersonal, seperti komunikasi yang jelas, empati dari atasan, serta kesempatan untuk menyampaikan klarifikasi, sangat memengaruhi penerimaan pegawai terhadap keputusan demosi. Oleh karena itu, strategi komunikasi yang inklusif perlu dirancang agar demosi tidak dipersepsikan sebagai bentuk pembalasan, melainkan sebagai mekanisme pemulihan kinerja. Dalam konteks kebijakan publik, keberhasilan demosi sangat ditentukan oleh sejauh mana kebijakan tersebut dilandasi oleh asas transparansi, partisipasi, dan evaluasi berkelanjutan. Tanpa adanya sistem pengawasan internal dan eksternal yang kuat, demosi rentan disalahgunakan untuk kepentingan politis atau relasi kuasa, bukan untuk kepentingan perbaikan organisasi.

Disiplin Aparatur Yudikatif

Disiplin aparatur yudikatif didefinisikan sebagai sistem pengawasan internal dan eksternal yang diterapkan kepada pejabat di lingkungan peradilan—termasuk hakim, panitera, dan staf administratif—dengan tujuan memastikan kepatuhan terhadap norma etik, hukum, dan standar profesional yang berlaku. Berbeda dari disiplin pegawai negeri sipil secara umum, disiplin dalam lingkup peradilan menyentuh dimensi yang lebih dalam, karena berkaitan langsung dengan independensi kekuasaan kehakiman dan ekspektasi publik terhadap integritas lembaga hukum. Menurut laporan UNODC (2020), penegakan disiplin terhadap aparatur peradilan di Indonesia merupakan instrumen utama dalam reformasi peradilan, mengingat masih kuatnya praktik impunitas dan lemahnya akuntabilitas institusional. American Bar Association (2019) dalam Model Rules for Judicial Disciplinary Enforcement menekankan bahwa sistem disipliner yang ideal harus memisahkan fungsi investigasi dari adjudikasi untuk mencegah konflik kepentingan dan memastikan bahwa prosesnya transparan dan objektif. Duan (2022) melalui studi komparatifnya terhadap mekanisme disipliner di 13 negara menekankan bahwa sistem disipliner yang efektif harus menjaga keseimbangan antara prinsip akuntabilitas dan independensi yudisial. Jika mekanisme disiplin terlalu represif, independensi hakim akan terganggu; jika terlalu lemah, maka akuntabilitas publik terabaikan. Oleh karena itu, disiplin aparatur yudikatif harus dibangun di atas prinsip keadilan substantif, transparansi prosedural, serta perlindungan terhadap hak-hak fundamental aparat peradilan agar dapat menjaga legitimasi sistem hukum secara keseluruhan.

Kendati kerangka hukum disipliner terhadap aparatur yudikatif telah dikembangkan secara formal di berbagai negara, implementasi di lapangan masih menghadapi tantangan serius, khususnya dalam hal independensi lembaga pengawasan dan tekanan politik terhadap proses penegakan etik. Gee (2021) dalam studi tentang sistem peradilan Inggris dan Wales menguraikan bahwa transparansi rendah dalam proses pemeriksaan terhadap hakim menciptakan kesan bahwa sistem disipliner tidak benar-benar mampu menindak pelanggaran secara adil. Ketika publik meragukan mekanisme ini, maka krisis kepercayaan terhadap lembaga peradilan menjadi konsekuensi yang tidak terhindarkan. Di Indonesia, tumpang tindih kewenangan antara Mahkamah Agung dan Komisi Yudisial dalam menangani pelanggaran etika turut memperburuk efektivitas pengawasan, karena sering kali menimbulkan tarik-menarik kepentingan kelembagaan. Devlin & Wildeman, (2023) mengajukan solusi berbasis nilai-nilai hukum publik, seperti transparansi, imparialitas, dan partisipasi, agar sistem disiplin tidak hanya berorientasi pada pemberian sanksi tetapi juga memiliki legitimasi prosedural yang kuat. Hal ini senada dengan pandangan Aksamovic & Mišević, (2021) yang menunjukkan bahwa dalam konteks negara transisi seperti Kroasia, sistem disiplin yang terlalu bergantung pada pengaruh politik justru menjadi alat kontrol terhadap hakim yang independen. Situasi seperti ini tidak hanya merusak profesionalisme, tetapi juga mengancam prinsip negara hukum.

Dimensi etik dan kepercayaan publik merupakan elemen fundamental dalam keberhasilan kebijakan disipliner di lingkungan peradilan. Disiplin yang baik bukan hanya memberikan efek jera, tetapi juga mendidik dan memulihkan integritas individu dan lembaga. Devlin & Wildeman, (2023) menegaskan bahwa integritas peradilan dapat dijaga apabila sistem disiplin difungsikan secara edukatif dan berkesinambungan, bukan hanya sebagai mekanisme penghukuman. Program pembinaan, pelatihan etika, serta forum klarifikasi terbuka harus menjadi bagian integral dari sistem tersebut. Dalam konteks Eropa Timur, (Devlin & Wildeman, 2021) mencerminkan pengalaman Polandia di mana mekanisme disiplin yang dikooptasi oleh kepentingan politik telah merusak independensi hakim,

menjadikan sistem disipliner sebagai alat represi daripada penguatan profesionalisme. Hal ini menjadi peringatan bahwa sistem disiplin tidak boleh dijadikan sarana balas dendam kekuasaan atau alat kontrol terhadap keputusan yudisial. UNODC (2020) merekomendasikan agar lembaga pengawasan seperti Komisi Yudisial dan Mahkamah Agung di Indonesia mengembangkan model pengawasan yang tidak hanya fokus pada sanksi, tetapi juga pada evaluasi moral, asesmen kinerja, dan dukungan psikologis terhadap aparatur yang mengalami tekanan etik. Dengan pendekatan tersebut, disiplin aparatur yudikatif akan mencerminkan keseimbangan antara penghormatan terhadap prinsip keadilan dan kebutuhan akan akuntabilitas publik, yang pada akhirnya meningkatkan legitimasi lembaga peradilan di mata masyarakat.

Metode Penelitian

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi literatur sistematis untuk mengeksplorasi secara mendalam konsep, penerapan, dan tantangan demosi sebagai strategi manajerial dalam menegakkan disiplin aparatur yudikatif di lembaga peradilan. Studi literatur sistematis dilakukan dengan menelusuri, mengklasifikasi, dan mensintesis berbagai penelitian empiris maupun konseptual yang relevan, yang berasal dari jurnal ilmiah bereputasi internasional. Tujuan dari desain ini adalah untuk membangun pemahaman yang komprehensif mengenai bagaimana demosi digunakan dalam praktik kelembagaan peradilan serta bagaimana kaitannya dengan prinsip keadilan organisasi, independensi yudisial, dan akuntabilitas publik. Penelitian ini bersifat eksploratif dan reflektif, bertujuan memberikan kontribusi teoretis dan praktis terhadap perumusan strategi disipliner yang lebih etis dan efektif dalam lembaga peradilan.

Populasi dan Subjek Penelitian

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui teknik studi dokumentasi terhadap sumber-sumber ilmiah yang diperoleh dari database jurnal internasional terindeks seperti Scopus, ScienceDirect, Wiley Online Library, SpringerLink, dan Emerald Insight. Proses penelusuran literatur dilakukan secara sistematis dengan menggunakan kata kunci seperti "judicial discipline," "demotion in judiciary," "organizational justice," "judicial accountability," dan "disciplinary mechanisms in public sector." Untuk menjamin validitas dan kualitas referensi, hanya artikel yang telah dipublikasikan di jurnal peer-reviewed dan diterbitkan dalam kurun waktu 10 tahun terakhir (2015–2025) yang dijadikan sebagai bahan kajian utama. Kriteria inklusi meliputi kesesuaian topik dengan fokus penelitian, kredibilitas penulis dan afiliasi institusional, serta keterkaitan metodologis dengan tujuan studi. Penelitian ini tidak mempertimbangkan artikel yang bersifat opini, tidak melalui proses review sejawat, atau berasal dari sumber yang tidak terverifikasi. Instrumen yang digunakan dalam proses ini adalah formulir sintesis literatur, yang memuat informasi mengenai identitas sumber, pendekatan metodologis, hasil temuan utama, dan relevansinya terhadap fokus pertanyaan penelitian. Proses seleksi data dilakukan secara bertahap, meliputi identifikasi awal artikel, penyaringan berdasarkan judul dan abstrak, pembacaan menyeluruh isi artikel, serta ekstraksi informasi penting untuk dianalisis dan disintesis lebih lanjut dalam tahap tematik.

Teknik Pengumpulan Data dan Pengembangan Instrumen

Pengumpulan data dilakukan melalui teknik studi dokumentasi terhadap sumber-sumber ilmiah yang diperoleh dari database jurnal internasional terindeks seperti Scopus, ScienceDirect, Wiley Online Library, SpringerLink, dan Emerald Insight. Proses pencarian dilakukan dengan menggunakan kata kunci seperti "judicial discipline," "demotion in judiciary," "organizational justice," "judicial accountability," dan "disciplinary mechanisms in public sector." Untuk menjamin validitas sumber, hanya artikel yang dipublikasikan di jurnal peer-reviewed dan terbit dalam rentang waktu lima tahun terakhir yang dipilih. Kriteria inklusi mencakup kesesuaian topik, kredibilitas penulis atau lembaga, dan relevansi metodologis. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berbentuk formulir sintesis literatur, yang mencatat identitas sumber, metode, temuan utama, dan relevansi terhadap pertanyaan penelitian. Tahapan seleksi dilakukan secara bertahap: mulai dari identifikasi awal, penyaringan judul dan abstrak, pembacaan penuh artikel, hingga tahap ekstraksi informasi penting untuk dianalisis lebih lanjut.

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara tematik dan sintesis naratif. Peneliti mengidentifikasi tema-tema utama dari setiap artikel yang telah diseleksi, lalu mengelompokkan temuan-temuan tersebut ke dalam kategori tematik seperti: (1) pengertian dan fungsi demosi, (2) mekanisme disiplin aparatur yudikatif, (3) prinsip keadilan organisasi dalam manajemen disiplin, dan (4) tantangan implementasi demosi di sektor yudikatif. Proses sintesis dilakukan dengan membandingkan temuan antar studi, mengidentifikasi pola, kesenjangan, serta kontribusi teoritis dan praktis dari setiap artikel. Selain itu, peneliti juga memeriksa keterkaitan antara konsep-konsep kunci dan konteks penerapannya dalam sistem hukum atau kelembagaan yang berbeda. Hasil analisis disusun dalam bentuk narasi argumentatif yang menjelaskan secara integratif bagaimana demosi dapat berfungsi sebagai strategi manajerial dalam konteks penegakan disiplin, dengan mempertimbangkan nilai-nilai keadilan, independensi, dan akuntabilitas lembaga peradilan.

Hasil dan Pembahasan

Analisis Hasil

Pemaknaan Demosi dalam Konteks Manajemen Kelembagaan Yudikatif

Dalam kerangka manajemen kelembagaan yudikatif, demosi tidak dapat lagi dipandang secara sempit sebagai bentuk hukuman administratif semata. Temuan dalam kajian ini menunjukkan bahwa persepsi aktor-aktor dalam lembaga peradilan terhadap demosi sangat beragam dan bergantung pada struktur organisasi serta nilai-nilai normatif yang dianut institusi. Beberapa aktor masih menganggap demosi sebagai tindakan korektif yang bersifat penalti, ditujukan semata-mata untuk memberikan efek jera. Namun demikian, seiring meningkatnya wacana mengenai keadilan organisasi dan manajemen sumber daya manusia berbasis pembinaan, muncul pula pemahaman yang lebih progresif terhadap demosi sebagai strategi pembinaan moral dan profesionalisme pegawai. Perspektif ini sejalan dengan pendekatan keadilan organisasional yang menekankan perlunya kejelasan prosedur, transparansi keputusan, serta perlakuan yang adil terhadap seluruh individu dalam organisasi (Adamovic, 2023).

Demosi mulai dipandang sebagai instrumen simbolik untuk mengingatkan pegawai akan pentingnya integritas, sekaligus sebagai bentuk intervensi manajerial untuk memperbaiki kinerja tanpa

harus memutuskan hubungan kerja. Hal ini merefleksikan nilai edukatif yang melekat dalam penerapan demosi, terutama bila dikaitkan dengan pendekatan pembinaan jangka panjang terhadap pelanggar disiplin yang potensial untuk diperbaiki perilakunya (Eko *et al.*, 2021). Dalam konteks lembaga peradilan yang menjunjung tinggi hierarki dan kehormatan institusional, demosi memiliki makna simbolik yang kuat karena menyangkut tidak hanya posisi formal, tetapi juga reputasi sosial internal dalam komunitas profesi yudikatif (Devlin & Wildeman, 2021). Oleh karena itu, pemaknaan terhadap demosi perlu dikaji lebih dalam dalam kerangka normatif dan operasional sebagai strategi manajerial yang bertujuan untuk memperkuat etika kerja, bukan sekadar menurunkan jabatan.

Pola dan Praktik Penerapan Demosi di Lingkungan Peradilan

Penerapan demosi di lingkungan lembaga peradilan Indonesia menunjukkan adanya pola yang belum sepenuhnya seragam dan masih sangat bergantung pada struktur kelembagaan, sistem pengawasan internal, serta persepsi para pemangku kepentingan terhadap makna hukuman dan pembinaan pegawai. Berdasarkan literatur yang ditelaah, demosi dalam institusi seperti Mahkamah Agung dan Komisi Yudisial masih lebih sering dijalankan melalui mekanisme administratif yang bersifat tertutup, tanpa transparansi publik yang memadai mengenai prosedur dan alasan keputusan (Devlin & Wildeman, 2021). Pola penerapan umumnya mencakup penurunan jabatan struktural, pengurangan kewenangan fungsional, atau relokasi ke unit kerja dengan tanggung jawab yang lebih rendah. Dalam banyak kasus, proses demosi melibatkan aktor-aktor kunci seperti atasan langsung, bagian kepegawaian, dan dewan kehormatan hakim, namun pengambilan keputusan kerap dipengaruhi oleh pertimbangan politik dan relasi personal di dalam institusi (Duan, 2022).

Sebagian besar prosedur demosi yang diidentifikasi belum sepenuhnya mengikuti prinsip keadilan prosedural dan belum disertai dengan standar operasional baku yang mengatur mekanisme pelaksanaan, hak jawab pegawai, maupun upaya rehabilitasi pasca-demosi. Hal ini menyebabkan kesenjangan antara niat untuk membina pegawai dan kenyataan bahwa demosi masih dirasakan sebagai hukuman yang menyudutkan, bukan sebagai bentuk intervensi manajerial yang konstruktif (Arnawa & Surata, 2021). Di sisi lain, dalam lembaga peradilan tingkat daerah, praktik demosi lebih jarang digunakan dan cenderung digantikan oleh strategi lain seperti mutasi horizontal atau pemindahan diam-diam tanpa prosedur formal. Kondisi ini menunjukkan perlunya penataan ulang sistem demosi agar selaras dengan prinsip good governance dan keadilan organisasi (Adamovic, 2023).

Faktor Pendorong dan Penghambat Penerapan Demosi

Efektivitas penerapan demosi sebagai strategi manajerial dalam lembaga peradilan tidak hanya ditentukan oleh regulasi, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor institusional, kultural, dan struktural yang bersifat kompleks dan saling terkait. Secara institusional, keberadaan sistem penilaian kinerja yang objektif dan pengawasan internal yang kuat mendorong penerapan demosi secara konsisten sebagai bagian dari pembinaan kedisiplinan pegawai. Namun, hal ini sering kali terhambat oleh lemahnya tata kelola sumber daya manusia di sektor publik, terutama di lembaga yudikatif yang cenderung menjunjung hierarki dan senioritas (Blom *et al.*, 2020). Dalam konteks ini, aktor-aktor organisasi kerap enggan menindak tegas pelanggaran karena adanya tekanan internal dan kekhawatiran akan ketidaknyamanan hubungan kerja di masa depan, sebagaimana dijelaskan oleh Whetsell *et al.*, (2021), bahwa struktur birokrasi yang kaku sering kali memperlambat proses pengambilan keputusan yang adaptif.

Dari sisi budaya organisasi, resistensi terhadap demosi umumnya muncul akibat persepsi negatif bahwa penurunan jabatan merupakan bentuk stigma sosial atau hukuman mutlak, bukan sebagai langkah korektif yang bertujuan memperbaiki profesionalisme. Hennekam & Ananthram, (2020) menunjukkan bahwa demosi tanpa pendekatan komunikatif dan partisipatif dapat memicu penurunan motivasi dan komitmen pegawai terhadap institusi. Selain itu, faktor hukum dan regulasi juga menjadi kendala ketika norma peraturan kepegawaian tidak secara eksplisit mengakomodasi model demosi yang mendukung pembinaan. Dalam beberapa kasus, tidak adanya pedoman teknis yang jelas menyebabkan pelaksanaan demosi bersifat kasuistik dan tidak akuntabel. Dengan demikian, dibutuhkan kerangka kebijakan yang tidak hanya mendukung secara administratif, tetapi juga mengedepankan keadilan prosedural dan transparansi institusional untuk menghilangkan ambiguitas dalam penerapan demosi di lembaga peradilan (Przęczek *et al.*, 2021).

Demosi sebagai Instrumen Pembinaan: Antara Hukuman dan Edukasi

Pemahaman bahwa demosi semata-mata merupakan bentuk hukuman administratif yang bersifat menjatuhkan secara hierarkis, kini mulai mendapat tantangan dari pendekatan manajerial yang lebih edukatif dan konstruktif. Dalam konteks lembaga peradilan, demosi yang dirancang secara strategis dapat menjadi alat pembinaan yang efektif, terutama bila diintegrasikan dengan program pelatihan, mentoring, dan penilaian ulang terhadap kompetensi serta integritas pegawai. Paradigma ini mencerminkan pergeseran dari pendekatan retributif menuju pendekatan restoratif dalam manajemen kepegawaian, yang lebih menekankan pada perbaikan perilaku ketimbang sekadar punitif. Temuan ini sejalan dengan argumen Danutirta *et al.*, (2024) bahwa sistem manajemen pengetahuan berbasis pembinaan mampu meningkatkan akuntabilitas dalam sektor publik.

Demosi yang bersifat edukatif memberikan ruang bagi pegawai untuk merefleksikan kekeliruan, mengembangkan kapasitas personal, dan mengakses sumber daya peningkatan diri secara terstruktur. Dalam hal ini, dukungan dari atasan langsung dan organisasi menjadi krusial untuk menghindari demoralisasi yang kerap muncul akibat stigma demosi. Eko *et al.*, (2021) menegaskan bahwa penurunan jabatan yang diiringi dengan program peningkatan kapasitas dapat memulihkan motivasi dan memperkuat komitmen kerja pegawai. Selain itu, pendekatan ini juga memperkuat asas keadilan organisasi karena menunjukkan bahwa institusi tidak sekadar menghukum, tetapi turut bertanggung jawab atas pemulihan dan pengembangan individu dalam struktur kerja (Adamovic, 2023). Dengan demikian, efektivitas demosi sebagai strategi pembinaan sangat tergantung pada desain kelembagaan yang mampu menggabungkan dimensi korektif dan edukatif secara simultan. Hal ini menuntut adanya sinergi antara regulasi, budaya organisasi, dan kepemimpinan transformatif yang mampu menjadikan demosi sebagai momentum pembelajaran, bukan sekadar penalti.

Implikasi Demosi terhadap Perilaku Disiplin dan Budaya Organisasi

Demosi, ketika dikelola secara strategis dan komunikatif, tidak hanya berdampak pada individu yang dikenai tindakan, tetapi juga memancarkan pengaruh luas terhadap perilaku disiplin dan kultur organisasi secara keseluruhan. Dalam lingkungan lembaga peradilan yang menjunjung tinggi nilai integritas, keadilan, dan akuntabilitas, penerapan demosi dapat menjadi sinyal kuat bahwa organisasi menegakkan standar etik secara konsisten tanpa pandang bulu. Hal ini selaras dengan temuan dari Ghany (2022) yang menunjukkan bahwa keadilan organisasi berkontribusi signifikan terhadap kepatuhan normatif dan perilaku kerja yang bertanggung jawab. Demosi yang dilakukan dengan asas

transparansi dan proporsionalitas menciptakan efek edukatif kolektif, memperkuat norma perilaku, dan membentuk iklim kerja yang lebih patuh terhadap prosedur.

Namun demikian, dampak psikologis terhadap individu yang dikenai demosi juga perlu menjadi perhatian. Jika tidak ditangani secara sensitif, demosi dapat menimbulkan efek demotivasi, penurunan harga diri, bahkan alienasi sosial dalam unit kerja. Studi oleh Hennekam & Ananthram, (2020) menunjukkan bahwa persepsi terhadap keadilan proses demosi sangat menentukan apakah individu akan mengalaminya sebagai pembelajaran atau sebagai stigma. Oleh karena itu, organisasi publik seperti lembaga peradilan harus memastikan bahwa demosi diikuti dengan intervensi manajerial seperti bimbingan karier, evaluasi ulang kinerja, atau bahkan dialog reflektif bersama atasan, guna menghindari fragmentasi hubungan kerja dan kehilangan semangat berkontribusi. Secara institusional, keberhasilan demosi dalam memperkuat budaya disiplin bergantung pada kejelasan prosedur, legitimasi aktor pengambil keputusan, dan kohesi nilai organisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Przęczek *et al.*, (2021), mekanisme disiplin yang adil dan komunikatif menciptakan budaya organisasi yang inklusif, tangguh, dan berorientasi pada pembenahan berkelanjutan.

Perbandingan Demosi dengan Strategi Disiplin Konvensional

Dalam konteks penegakan disiplin di lingkungan peradilan, strategi yang diterapkan tidak hanya mencerminkan respons terhadap pelanggaran, tetapi juga nilai-nilai institusional yang ingin ditegakkan. Demosi, sebagai salah satu instrumen manajerial, menawarkan pendekatan yang berbeda dibandingkan dengan strategi disiplin konvensional seperti teguran tertulis, mutasi, atau pemutusan hubungan kerja. Demosi memiliki keunikan karena menggabungkan aspek korektif dengan dimensi reflektif ia menurunkan posisi atau kewenangan individu, tetapi tidak sepenuhnya mengeluarkannya dari sistem organisasi. Ini memberikan ruang bagi pegawai untuk melakukan perbaikan diri, sehingga tidak menciptakan keterputusan karier yang drastis. Temuan Devlin & Wildeman, (2021) menunjukkan bahwa sistem disipliner yang bersifat reintegratif lebih efektif membangun loyalitas dan menghindari sikap resistif dari aparat.

Sebaliknya, strategi seperti mutasi atau PHK sering kali bersifat final dan berdampak eksklusif, terutama dalam organisasi dengan struktur hierarkis yang kuat seperti lembaga peradilan. Dalam jangka panjang, kebijakan yang bersifat eliminatif ini justru dapat memperlemah kohesi tim, menurunkan moral kerja, dan menciptakan ketakutan sistemik yang kontraproduktif. Penelitian Josten & Schalk, (2010) menggarisbawahi bahwa demosi, bila dikelola secara terbuka dan adil, justru memiliki potensi memperkuat etos kerja dan memperbaiki dinamika organisasi. Demosi yang dijalankan dengan pertimbangan objektif dan prosedur yang transparan memperkuat persepsi keadilan, sebagaimana ditegaskan oleh Adamovic, (2023), bahwa persepsi keadilan prosedural memiliki pengaruh langsung terhadap kepatuhan dan perilaku konstruktif pegawai. Dengan demikian, demosi memiliki potensi besar sebagai strategi disiplin yang lebih humanistik, adaptif, dan berorientasi pada pembenahan institusional, bukan semata pada penalti. Diperlukan keberanian institusi untuk menjadikan demosi sebagai pilar dalam reformasi manajemen kedisiplinan yang lebih progresif.

Pembahasan

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa demosi dalam konteks lembaga yudikatif tidak sekadar dipahami sebagai bentuk sanksi administratif yang bersifat menghukum, melainkan telah berkembang sebagai strategi manajerial yang mengandung dimensi edukatif dan korektif. Pemaknaan

ini memperlihatkan adanya pergeseran paradigma dalam pengelolaan disiplin aparatur, terutama dalam lingkungan lembaga peradilan yang dikenal dengan struktur organisasi yang sangat hierarkis dan birokratis. Persepsi para aktor organisasi, termasuk hakim, pejabat struktural, dan pengelola sumber daya manusia, menunjukkan bahwa demosi mulai dipandang sebagai instrumen untuk memperkuat integritas pegawai melalui refleksi atas pelanggaran yang dilakukan, sekaligus sebagai mekanisme pembelajaran agar tidak terjadi pengulangan pelanggaran serupa. Struktur lembaga yudikatif yang kaku dan berjenjang turut membentuk cara pandang terhadap penerapan demosi. Dalam konteks institusi yang menjunjung tinggi nilai moral, etika profesi, dan independensi, strategi disipliner seperti demosi harus ditempatkan dalam kerangka nilai-nilai keadilan substantif. Ketika sanksi diberikan semata-mata berdasarkan hierarki kekuasaan tanpa mempertimbangkan konteks perilaku dan dampaknya terhadap integritas kelembagaan, maka potensi penyalahgunaan kekuasaan atau penegakan aturan secara diskriminatif dapat terjadi. Oleh karena itu, interpretasi terhadap demosi harus mempertimbangkan kesesuaian antara tindakan pelanggaran dan bentuk penanganannya, tidak hanya dari aspek legal formal tetapi juga dalam kerangka keadilan institusional dan profesionalisme.

Dalam praktiknya, temuan ini juga menunjukkan adanya variasi dalam pelaksanaan demosi, baik dari segi intensitas maupun aktor pengambil kebijakan. Di beberapa unit kerja peradilan, demosi dijalankan dengan pendekatan administratif yang ketat, namun belum dibarengi dengan mekanisme pendampingan atau rehabilitasi profesional. Di sisi lain, ada pula lembaga yang mulai mengintegrasikan demosi dalam kerangka pembinaan dengan menyertakan program pelatihan ulang, evaluasi kinerja periodik, serta mentoring dari atasan langsung. Hal ini memperlihatkan bahwa keberhasilan penerapan demosi sangat ditentukan oleh komitmen pimpinan dalam menyeimbangkan antara tujuan hukuman dan pembinaan moral. Penemuan ini semakin relevan ketika dikaitkan dengan sifat kompleks dari lembaga peradilan itu sendiri. Lembaga ini tidak hanya bertanggung jawab dalam menegakkan hukum dan keadilan, tetapi juga menjadi simbol utama integritas institusional negara. Oleh sebab itu, setiap bentuk pelanggaran oleh aparatur di dalamnya bukan hanya berdampak pada reputasi individu, tetapi juga terhadap legitimasi kelembagaan secara keseluruhan. Dalam kondisi seperti ini, demosi yang diterapkan secara strategis dan proporsional dapat menjadi sarana untuk mengembalikan kepercayaan publik serta memperkuat posisi lembaga peradilan sebagai pilar utama sistem hukum. Lebih jauh lagi, dari sudut pandang manajemen kelembagaan, praktik demosi di lingkungan yudikatif mencerminkan adanya dualitas antara kebutuhan untuk mempertahankan ketertiban internal dan keharusan untuk menjaga suasana kerja yang adil dan membangun. Dalam kerangka inilah, demosi bukan lagi sekadar alat koreksi perilaku individual, melainkan juga menjadi indikator sejauh mana sebuah lembaga memiliki mekanisme kontrol internal yang mampu menyeimbangkan antara kekuasaan, tanggung jawab, dan etika. Ketika sanksi seperti demosi dijalankan dengan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan kesetaraan, maka budaya organisasi yang sehat dan berbasis integritas akan semakin menguat.

Temuan ini menjadi semakin bermakna ketika dikaitkan dengan perspektif teori keadilan organisasi (Organizational Justice Theory). Menurut Adams, (1965) keadilan dalam organisasi mencakup keadilan distributif, prosedural, dan interaksional. Dalam hal ini, praktik demosi dalam lembaga yudikatif dapat dievaluasi melalui tiga dimensi tersebut. Keadilan prosedural terlihat ketika proses demosi dilakukan dengan mekanisme yang transparan dan akuntabel; keadilan distributif tampak apabila sanksi demosi diberikan secara proporsional terhadap tingkat pelanggaran; dan keadilan interaksional muncul ketika proses penjatuhan sanksi disertai dengan komunikasi yang manusiawi dan penuh penghormatan. Penelitian Adamovic, (2023) turut memperkaya pemahaman ini dengan menekankan bahwa penerapan

keadilan organisasi tidak hanya berdampak pada persepsi pegawai terhadap organisasi, tetapi juga terhadap perilaku kerja dan komitmen profesional. Oleh karena itu, praktik demosi yang adil berpotensi meningkatkan legitimasi organisasi di mata aparaturnya yudikatif dan publik luas.

Efektivitas demosi sebagai strategi manajerial dalam penegakan disiplin tidak terlepas dari berbagai tantangan. Salah satu tantangan utama adalah resistensi struktural yang muncul dari budaya birokrasi yang masih sangat hierarkis. Dalam beberapa kasus, proses demosi menjadi simbol dari dominasi kekuasaan atasan terhadap bawahan, bukan sebagai bagian dari sistem pembinaan. Selain itu, lemahnya kerangka regulasi dan tidak adanya SOP yang komprehensif mengakibatkan ketidakkonsistenan dalam penerapan demosi antarunit atau antarwilayah. Faktor lain yang turut menghambat adalah keberpihakan atasan terhadap pelanggar disiplin yang memiliki kedekatan personal atau kekuatan politik tertentu. Dalam hal ini, demosi bisa mengalami distorsi dan kehilangan nilai edukatifnya. Di sisi lain, dibandingkan dengan strategi disiplin lain seperti mutasi atau pemecatan, demosi memiliki keunggulan karena tidak serta-merta mengakhiri karier ASN, namun tetap memberikan sinyal korektif yang kuat. Dengan pendekatan yang tepat, demosi mampu menjaga keseimbangan antara hukuman dan kesempatan memperbaiki diri.

Dalam kerangka reformasi birokrasi, demosi memiliki potensi signifikan sebagai bagian dari upaya pembenahan kelembagaan. Sebagai bagian dari sistem merit dan akuntabilitas publik, demosi dapat berfungsi sebagai instrumen strategis untuk memperbaiki perilaku aparaturnya dan menghindari praktik impunitas. Demosi yang dilaksanakan secara sistemik dan berorientasi pada pembinaan akan mampu membentuk budaya organisasi yang menjunjung tinggi etika, profesionalisme, dan integritas. Strategi ini juga mendukung reformasi kelembagaan yang bertujuan meningkatkan kepercayaan publik terhadap lembaga peradilan, sebagaimana ditekankan oleh Sikti, (2023) dalam kajiannya mengenai integritas lembaga yudikatif. Oleh karena itu, peran demosi sebagai medium transformasi kelembagaan tidak dapat diabaikan, terlebih jika diintegrasikan dengan sistem penilaian kinerja dan program peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Sejumlah penelitian terdahulu mendukung temuan dalam studi ini. Misalnya, Hennekam & Ananthram, (2020) dalam studi mereka mengenai demosi sukarela dan tidak sukarela menunjukkan bahwa demosi dapat berdampak positif terhadap kinerja apabila disertai dengan pendekatan partisipatif dan edukatif. Eko *et al.*, (2021) juga menemukan bahwa demosi berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja pegawai, terutama jika didukung oleh kejelasan prosedur dan komunikasi yang transparan. Selain itu, studi Danutirta *et al.*, (2024) menyoroti pentingnya penguatan sistem manajemen pengetahuan dan pelatihan ulang bagi pegawai yang terkena sanksi, agar proses pembinaan tidak berhenti pada hukuman administratif, tetapi dilanjutkan dengan intervensi strategis yang mendorong perubahan perilaku. Penelitian-penelitian tersebut memperkuat argumentasi bahwa demosi, jika dilaksanakan dengan pendekatan keadilan dan pengembangan SDM, memiliki potensi sebagai strategi manajerial yang konstruktif dan adaptif.

Temuan dalam studi ini juga dapat dikontekstualisasikan dengan praktik penerapan demosi di negara lain. Misalnya Aksamovic & Misevic. (2021) mencatat bahwa dalam sistem hukum Kroasia, demosi diterapkan dalam bentuk pengurangan kewenangan atau tanggung jawab bagi hakim yang melanggar kode etik, dan dilaksanakan melalui mekanisme yang diawasi secara ketat oleh dewan yudisial independen. Di Kanada, (Devlin & Wildeman, 2021) menunjukkan bahwa reformasi penegakan disiplin yudikatif mulai menekankan nilai-nilai edukatif, bukan hanya penal. Negara-negara Skandinavia bahkan telah mengintegrasikan demosi ke dalam kerangka pembangunan kompetensi pegawai sebagai bentuk pembinaan struktural. Perbandingan ini menunjukkan bahwa Indonesia dapat belajar dari

praktik-praktik terbaik internasional dengan menyesuaikan pada konteks sosial, hukum, dan kelembagaan yang ada. Model-model tersebut memperlihatkan bahwa demosi yang terstruktur dan terstandarisasi akan lebih diterima sebagai bagian dari sistem manajerial yang adil dan progresif. Dari sisi kebijakan dan praktik manajerial, implikasi dari temuan ini cukup luas. Lembaga peradilan perlu mengembangkan regulasi internal yang secara eksplisit mengatur standar dan prosedur demosi, termasuk indikator pelanggaran, tahapan penjatuhan sanksi, mekanisme banding, serta strategi pasca-demosi. Di samping itu, penting untuk meningkatkan kapasitas para pengambil keputusan dalam menangani proses disipliner melalui pelatihan kepemimpinan, komunikasi etis, dan pengetahuan keadilan organisasi. Monitoring dan evaluasi terhadap implementasi demosi juga menjadi keharusan agar praktik ini tidak menyimpang dari tujuannya. Strategi ini tidak hanya memberikan efek jera, tetapi juga membangun ekosistem kerja yang lebih beretika, adil, dan profesional. Dengan demikian, demosi bukan sekadar alat manajerial, melainkan bagian dari sistem pembinaan berkelanjutan dalam reformasi birokrasi peradilan yang berorientasi pada pelayanan publik dan supremasi hukum.

Kesimpulan

Penelitian ini berupaya menggali penyebab keputihan patologis pada remaja dan menguraikan bagaimana faktor biologis, perilaku higienitas, norma sosial-budaya, serta akses terhadap informasi dan layanan kesehatan berperan secara saling terkait dalam membentuk risiko keputihan. Kajian ini tidak hanya menyusun pemetaan faktor-faktor penyebab, tetapi juga menelaah keterkaitan antar faktor secara komprehensif, sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih utuh mengenai kompleksitas permasalahan keputihan patologis di kalangan remaja. Dalam hal ini, penelitian memberikan jawaban bahwa pendekatan yang hanya menitikberatkan pada satu aspek, seperti edukasi atau pengobatan, tidak akan cukup efektif tanpa didukung oleh intervensi yang menyeluruh dan lintas sektor.

Studi ini memiliki nilai penting dalam pengembangan ilmu pengetahuan, terutama dalam konteks kesehatan reproduksi remaja yang masih sering terpinggirkan dalam kebijakan dan praktik kesehatan masyarakat. Penelitian ini mengusulkan kerangka konseptual yang holistik, yang dapat dijadikan dasar dalam merancang program intervensi berbasis sekolah, komunitas, dan layanan kesehatan primer. Secara praktis, temuan ini dapat dimanfaatkan oleh tenaga kesehatan, pendidik, maupun pemangku kebijakan untuk merancang pendekatan preventif yang tidak hanya bersifat informatif, tetapi juga transformasional dalam membentuk perilaku sehat remaja. Secara manajerial, studi ini mendorong integrasi program kesehatan reproduksi dalam kurikulum pendidikan dan sistem pelayanan kesehatan yang ramah remaja, dengan memperhatikan norma sosial dan hambatan struktural yang masih ada.

Studi ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup kajian yang masih berbasis literatur dan belum melibatkan data lapangan atau observasi langsung terhadap perilaku remaja dalam konteks sosialnya. Selain itu, faktor-faktor seperti status ekonomi keluarga, pengaruh media sosial, dan dinamika keluarga belum dikaji secara mendalam. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan campuran (mixed methods) yang melibatkan survei, wawancara mendalam, dan analisis konteks lingkungan, agar dapat memperoleh gambaran yang lebih nyata mengenai determinan keputihan patologis. Selain itu, penting pula dilakukan penelitian intervensi untuk menguji efektivitas pendekatan holistik dalam mengurangi prevalensi keputihan pada remaja. Bagi para peneliti dan pembaca, studi ini diharapkan menjadi pijakan awal untuk mengembangkan strategi promotif dan preventif yang lebih terarah dan relevan dengan dinamika kehidupan remaja saat ini.

Referensi

- Adamovic, M. (2023). Organizational justice research: A review, synthesis, and research agenda. *European Management Review*, 20. <https://doi.org/10.1111/emre.12564>
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117–129. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001>
- Aksamovic, D., & Mišević, S. (2021). Chapter 5: Fighting with the ghosts of the past: the discipline process for judges in Croatian law. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781789902372.00011>
- Arnawa, K. A. S., & Surata, I. G. (2021). Pelaksanaan Hukuman Disiplin Sebagai Bagian Dari Penegakan Disiplin Aparatur Sipil Negara Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara Di Universitas Pendidikan Ganesha. *Kertha Widya*, 8(2), 178–199. <https://doi.org/10.37637/kw.v8i2.651>
- Blom, R., Kruijen, P. M., Van der Heijden, B. I. J. M., & Van Thiel, S. (2020). One HRM fits all? A meta-analysis of the effects of HRM practices in the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 3–35. <https://doi.org/10.1177/0734371X18773492>
- Danurwenda, D. A., Gutami, B., & Sa'adah, N. (2017). Penegakan Hukuman Disiplin Bagi Aparatur Sipil Negara Di Pemerintah Kota Semarang. *Diponegoro Law Journal*; Vol 6, No 2 (2017): Volume 6 Nomor 2, Tahun 2017DO - 10.14710/Dlj.2017.19559. <https://doi.org/10.14710/dlj.2017.19559>
- Danutirta, A. S., Sulasno, M. S., Fathoni, A. R., & Qital, D. A. (2024). Sistem Manajemen Pengetahuan Pada Lembaga Pemasarakatan: Strategi, Tantangan, Dan Manfaat. *Infotech: Journal of Technology Information*, 10(2), 251–258. <https://doi.org/10.37365/jti.v10i2.312>
- Devlin, R., & Wildeman, S. (2021). *Disciplining Judges: Contemporary Challenges and Controversies*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781789902372>
- Devlin, R., & Wildeman, S. (2023). Judicial Discipline through the Prism of Public Law Values: A Contextual Analysis of Bill C-9, An Act to Reform the Judges Act.
- Duan, Z. (2022). A Global Comparison of Judicial Discipline Mechanisms.
- Eko, B., Winotop, P., Suratip, P., & Wahyulinap, S. (2021). The Effect Of Promotion, Transfer, And Demotion On Work Motivation And Personnel Performance Of West Nusa Tenggara Regional Police. *IJISSET-International Journal of Innovative Science, Engineering & Technology*, 8(8), 250–262. www.ijiset.com
- Ghany, P. (2022). Explaining the effect of Organizational Justice on Job Satisfaction and Work Performance. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i12-63>
- Hennekam, S., & Ananthram, S. (2020). Involuntary and voluntary demotion: employee reactions and outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1733980>
- Jaworski, C., Ravichandran, S., Karpinski, A. C., & Singh, S. (2018). The effects of training satisfaction, employee benefits, and incentives on part-time employees' commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 1–12. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.011>
- Josten, E., & Schalk, R. (2010). The effects of demotion on older and younger employees. *Personnel Review*, 39, 195–209. <https://doi.org/10.1108/00483481011017417>
- Kartika, I. M., & Umbu, M. L. (2024). Demoralisasi Pancasila Dalam Penegakan Hukum di Indonesia. *IJOLARES: Indonesian Journal of Law Research*, 2(1), 1–6. <https://doi.org/10.60153/ijolares.v2i1.40>
- Kutnjak Ivkovic, S., Maskaly, J., Kule, A., & Habersfeld, M. (2022). The Code of Silence and Organizational Justice (pp. 57–75). https://doi.org/10.1007/978-3-030-96844-1_4
- Lambert, E. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*, 31(2), 155–168. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0047-2352\(02\)00222-2](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0047-2352(02)00222-2)



- Maulana, A. (2024). Pemberhentian Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Bireuen. *Cendekia: Jurnal Hukum, Sosial Dan Humaniora*, 2(2 SE-Articles), 561–573. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10934417>
- Mulhayat, S., Sampara, S., Nuh, M. S., & Baharuddin, H. (2019). The Definition of Discipline Punishment for Country Civil Apparatus in Operating Regional Government. 24(1), 50–60. <https://doi.org/10.9790/0837-2401025060>
- Przędzek, C., Rosinski, J., & Manko, B. (2021). Research Review in Organizational Justice. *Journal for Perspectives of Economic Political and Social Integration. Journal for Mental Changes*, 26, 49–68. <https://doi.org/10.18290/pepsi-2020-0003>
- Rahmawaty, F., & Rahmaningsih, A. A. (2024). Problematika Penegakan Hukum Terhadap Aparatur Sipil Negara di Indonesia. *Siyasah Jurnal Hukum Tatanegara*, 4(1), 47–59. <https://doi.org/10.32332/siyasah.v4i1.9067>
- Robert, L. P., Casey, P., Liz, M., Sangmi, K., & Alahmad, R. (2020). Designing fair AI for managing employees in organizations: a review, critique, and design agenda. *Human-Computer Interaction*, 35(5–6), 545–575. <https://doi.org/10.1080/07370024.2020.1735391>
- Sikti, A. S. (2023). Strategi memperkuat integritas lembaga peradilan Indonesia. *Judex Laguens*, 1(1), 1–34. <https://doi.org/10.25216/ikahi.1.1.4.2023.1-34>
- Syafitri, Y., Dema, H., & Syarifuddin, H. (2024). Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Desa dalam Meningkatkan Disiplin Kerja: Kasus Desa Taulan Menggunakan Nvivo. *PAMARENDA: Public Administration and Government Journal*, 4(1), 29–41. <https://doi.org/10.52423/pamarenda.v4i1.12>
- Usodo, A. R. J., Maulidfia, L., Mudo, A. S., & Zufarfalih, A. F. (2023). Penegakan Hukum Terhadap Tindak Pelanggaran Disiplin Oleh Aparatur Sipil Negara. *YUSTISI*, 10(2), 90–100. <https://doi.org/10.32832/yustisi.v10i2.14326>
- Visser, M., Lössbroek, J., & van der Lippe, T. (2021). The Use of HR Policies and Job Satisfaction of Older Workers. *Work, Aging and Retirement*, 7(4), 303–321. <https://doi.org/10.1093/workar/waaa023>
- Whetsell, T. A., Kroll, A., & DeHart-Davis, L. (2021). Formal Hierarchies and Informal Networks: How Organizational Structure Shapes Information Search in Local Government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(4), 653–669. <https://doi.org/10.1093/jopart/muab003>

Penulis korespondensi

Ady Irawan dapat dihubungi di: adyirawan.renprog@gmail.com

