

# EVALUATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE INDONESIAN CORRECTIONAL SYSTEM: THEORETICAL AND PRACTICAL PERSPECTIVES

## EVALUASI PENGELOLAAN SDM DALAM SISTEM PEMASYARAKATAN INDONESIA: PERSPEKTIF TEORI DAN PRAKTIK

Journal of Correctional  
Management  
2025 Vol.2 (02)  
Politeknik Pengayoman  
Indonesia

Review  
November 01, 2025

Accepted  
November 29, 2025

**Rihan Lestari**

Politeknik Pengayoman Indonesia

### **ABSTRACT**

*This literature review examines the management of human resources (HR) within Indonesia's correctional system by integrating theoretical frameworks and empirical findings. The study analyzes key components including recruitment, placement, competency development, workload, motivation, and performance management of correctional officers. Findings indicate significant gaps between theoretical HR management principles and real-world practices, particularly in areas of competency alignment, training quality, psychological readiness, and workload balance. Structural challenges such as overcrowding and limited resources contribute to high levels of stress and burnout among officers. The review concludes that comprehensive HR reforms—encompassing competency-based recruitment, continuous training, improved welfare, and performance-based incentives—are essential to enhance the effectiveness of Indonesia's correctional system.*

### **Keywords :**

*Human resource management; correctional system; competency development; workload; burnout; recruitment; performance management; Indonesia; overcrowding; correctional officers; HR reform*

### **Abstrak**

Literature review ini mengevaluasi pengelolaan sumber daya manusia dalam sistem pemasyarakatan Indonesia dengan memadukan teori manajemen SDM dan temuan empiris. Kajian ini menyoroti aspek rekrutmen, penempatan, pengembangan kompetensi, beban kerja, motivasi, serta manajemen kinerja petugas pemasyarakatan. Hasil tinjauan menunjukkan adanya kesenjangan antara prinsip-prinsip teoritis pengelolaan SDM dengan praktik di lapangan, terutama terkait kecocokan kompetensi, kualitas pelatihan, kesiapan psikologis, dan distribusi beban kerja. Tantangan struktural seperti overkapasitas dan keterbatasan anggaran memperparah tekanan kerja dan burnout petugas. Kajian ini menegaskan perlunya reformasi SDM yang komprehensif melalui rekrutmen berbasis kompetensi, peningkatan pelatihan, perbaikan kesejahteraan, serta sistem penghargaan berbasis kinerja.

**Kata kunci :**

Manajemen sumber daya manusia; sistem pemasyarakatan; pengembangan kompetensi; beban kerja; kelelahan kerja (*burnout*); rekrutmen; manajemen kinerja; Indonesia; overkapasitas; petugas pemasyarakatan; reformasi SDM.

**Pendahuluan**

Sistem pemasyarakatan berfungsi tidak hanya sebagai ruang penahanan, tetapi juga sebagai lembaga pembinaan, rehabilitasi, dan reintegrasi sosial. Karena itu, kualitas SDM petugas pemasyarakatan menjadi pilar utama dalam keberhasilan program pembinaan. Namun berbagai studi menunjukkan bahwa pengelolaan SDM dalam lembaga pemasyarakatan Indonesia belum optimal, terutama dari sisi kompetensi, kesejahteraan, dan beban kerja. Literature review ini bertujuan mengkaji kondisi tersebut secara komprehensif menggunakan teori dan temuan empiris.

Reformasi pemasyarakatan di Indonesia menekankan pendekatan pembinaan berbasis hak asasi manusia dan reintegrasi sosial. Untuk mewujudkan hal tersebut, SDM pemasyarakatan menjadi faktor kunci. Namun, berbagai laporan menyoroti adanya keterbatasan kompetensi, kekurangan jumlah petugas, serta tingginya beban kerja akibat overkapasitas lembaga pemasyarakatan. Oleh karena itu, evaluasi pengelolaan SDM menjadi urgensi untuk meningkatkan efektivitas sistem pemasyarakatan nasional. Reformasi pemasyarakatan di Indonesia berorientasi pada pendekatan pembinaan yang berbasis **hak asasi manusia (HAM)** serta **reintegrasi sosial**. Pendekatan ini selaras dengan *United Nations Standard Minimum Rules for the Treatment of Prisoners (Nelson Mandela Rules)* yang menekankan bahwa lembaga pemasyarakatan harus memfasilitasi rehabilitasi dan kembalinya warga binaan ke masyarakat secara produktif. Dalam kerangka ini, **SDM pemasyarakatan** memegang peranan sentral karena

merekalah aktor yang menjalankan fungsi pembinaan, pengawasan, asesmen risiko, konseling, serta pelayanan administratif.

Penulis tertarik mengambil permasalahan ini dikarenakan SDM adalah faktor penentu keberhasilan sistem pemasyarakatan itu sendiri karena sistem pemasyarakatan modern tidak hanya berfungsi sebagai tempat penahanan, tetapi juga sebagai institusi pembinaan, rehabilitasi, dan reintegrasi sosial. Keberhasilan seluruh fungsi tersebut sangat bergantung pada kualitas, kapasitas, dan profesionalisme SDM pemasyarakatan. Selain itu munculnya masalah serius seperti overkapasitas dan kekurangan petugas. Dimana Indonesia sendiri termasuk salah satu negara dengan tingkat overkapasitas lapas tertinggi di dunia. Kondisi ini menyebabkan beban kerja petugas meningkat drastis, menurunkan efektivitas pembinaan, dan meningkatkan potensi tekanan psikologis serta *burnout*, serta pentingnya evaluasi untuk menjawab tantangan reformasi pemasyarakatan.

**Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan **metode penelitian kualitatif** dengan desain **literature review** atau tinjauan Pustaka sistematis. Pendekatan ini dipilih karena penelitian tidak melakukan pengumpulan data lapangan secara langsung, tetapi menganalisis berbagai hasil penelitian, laporan dan teori yang relevan untuk mengevaluasi bagaimana pengelolaan SDM pemasyarakatan yang dilakukan di Indonesia.

Metode literature review memungkinkan peneliti:

1. Mengintegrasikan perspektif teori manajemen SDM dengan temuan empiris.
2. Mengidentifikasi pola, kesenjangan, dan tantangan yang muncul dalam implementasi pengelolaan SDM masyarakat.
3. Menghasilkan kesimpulan dan rekomendasi berdasarkan kumpulan bukti ilmiah yang telah diterbitkan.

Jenis literature review yang digunakan adalah **literature review naratif (narrative review)**, karena penelitian ini bertujuan memberikan gambaran menyeluruh, bukan meta-analisis kuantitatif.

### Analisis dan Pembahasan

Berdasarkan literatur-literatur yang dikumpulkan dari Sudarto (2020) dan Wibisono (2022) menyimpulkan bahwa masih terdapat kemampuan teknis petugas masyarakat yang masih terbatas pada keterampilan dasar seperti pengamanan, pengawasan, dan administrasi. Sedangkan, teori manajemen SDM menyatakan bahwa kompetensi teknis harus mencakup: kemampuan asesmen risiko, penerapan standar pembinaan modern, pemahaman prosedur HAM, manajemen kasus warga binaan, penggunaan teknologi informasi masyarakat. Dimana di banyak lapas, kompetensi-kompetensi tersebut belum sepenuhnya dimiliki petugas karena kurangnya pelatihan mendalam dan terstruktur. Hal ini berkaitan dengan teori **Competency-Based HRM**, dimana kompetensi ideal harus sesuai dengan *job requirement*. Namun temuan jurnal menunjukkan bahwa *job requirement* dan kompetensi aktual petugas tidak seimbang

Setiawan (2021) dan Nurjaman (2018) menemukan bahwa petugas masyarakat diharapkan mampu membina, memotivasi, dan memahami dinamika psikologis warga binaan. Akan tetapi, ditemukan bahwa banyak petugas tidak memiliki pelatihan konseling dasar, gaya komunikasi masih cenderung otoritatif,

keterampilan mediasi konflik sangat minim, serta empati dan pemahaman psikososial warga binaan belum optimal. Kaitan dengan teori adalah dalam *Human Capital Theory*, kualitas SDM tidak hanya dilihat dari skill teknis, tetapi juga kemampuan sosial yang mempengaruhi efektivitas kerja. Kesenjangan ini menunjukkan kurangnya investasi Lembaga dalam pengembangan kompetensi sosial pegawai. Setiawan (2021), Rahman (2019) menemukan fenomena dimana petugas masyarakat mengalami tingkat stress kerja dan tekanan psikologis yang tinggi akibat overkapasitas lapas, beban kerja tidak sebanding, minimnya dukungan psikologis institusi dan sering berhadapan dengan situasi konflik. Menurut *Workload Theory and Occupational Stress theory*, keseimbangan psikologis adalah bagian dari kompetensi. Kesenjangan psikologis ini menyebabkan kurang fokus, penurunan kualitas interaksi, kesalahan prosedur dan menurunnya profesionalisme.

Lestari&Mulyana (2021) menemukan bahwa petugas rutan mengalami kelebihan beban kerja karena kurangnya SDM, belum adanya pembagian tugas optimal, dan kurangnya pelatihan yang memadai. B. Wibisono (2022) dalam artikelnya juga menyoroti langsung masalah kekurangan pegawai dalam Lembaga masyarakat, termasuk beban kerja berlebih akibat overkapasitas, serta bagaimana kondisi ini mempengaruhi layanan dan pembinaan dan keamanan. R.Setiawan(2021) juga menyoroti dan mendapatkan hasil bahwa rasio petugas-warga binaan yang tidak ideal menyebabkan penurunan efektivitas pengawasan dan pembinaan.

Rahman ,(2019) dalam penelitiannya menemukan bahwa terdapat kesenjangan signifikan antara teori dan penerapan nyata di lapangan. Dimana ditemukan overkapasitas Lapas menghambat pemenuhan standar HAM dimana kapasitas lapas hanya 30-40% dari jumlah penghuni aktual, fasilitas dasar (sanitasi, tempat tidur, ruang udara) tidak dapat memenuhi warga binaan, kondisi ini

secara langsung melanggar prinsip *dignified living* (hak hidup bermartabat). Lalu juga ditemukan bahwa kekurangan SDM menurunkan kualitas pembinaan berbasis HAM, dan juga ditemukan bahwa pemahaman petugas terhadap HAM masih sangatlah terbatas.

Supriyanto (2019) dalam hasil penelitiannya menyatakan standar HAM seperti non-diskriminasi, perawatan Kesehatan, dan pembinaan individual belum diterapkan secara konsisten, petugas masyarakat mengakui bahwa beban kerja membuat mereka fokus pada keamanan, bukan pembinaan berbasis HAM, kurangnya pelatihan HAM menyebabkan implementasi teori hanya terbatas pada level administratif, fasilitas Lapas tidak memadai untuk menjalankan layanan rehabilitasi komprehensif. Syaukani (2020), mengemukakan bahwa secara hukum, masyarakat berbasis HAM mengharuskan perlakuan manusiawi. Tapi dalam praktiknya, banyak Lapas tidak mampu menyediakan akses Kesehatan layak, pembinaan personal tidak berjalan, petugas bekerja pada zona risiko tinggi tanpa dukungan psikologis, dan juga terdapat adanya kesenjangan antara kerangka hukum dan implementasi di lapangan akibat masalah SDM, dana dan fasilitas. Anggraini (2019), teori HAM mengharuskan ruang layak, ventilasi, kebersihan, dan pembinaan, tetapi overkapasitas membuat semua standar tidak tercapai. Kesenjangan paling besar adalah antara standar ideal (Mandela Rules) dan kondisi lapangan (over 200-300% kapasitas) sehingga mengakibatkan petugas mengalami burnout dan tidak mampu menjalankan pendekatan humanis.

Putri (2019) mengungkapkan dalam hasil penelitiannya bahwa kompetensi petugas tidak memenuhi standar teori manajemen SDM (Ulrich, Spencer) terkait kompetensi teknis seperti pemahaman pembinaan, asesmen risiko, layanan rehabilitasi, kompetensi perilaku seperti empati, komunikasi dan problem solving. Pelatihan juga tidak relevan dengan kebutuhan di lapas. Serta petugas

mengaku tidak memiliki keterampilan koseling dan pembinaan individual seperti yang diwajibkan dalam teori "*ompetency-based HRM*", serta dominasi tugas keamanan membuat kompetensi pembinaan tidak berkembang, Supriyanto & Rahmawati (2020), kompetensi petugas belum memenuhi standar SDM berbasis kompetensi (*competency-based HRM*) terutama pada aspek: komunikasi, kemampuan pembinaan, penanganan warga binaan risiko tinggi, banyak petugas ditempatkan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan (*role person mistach*), pelatihan belum berbasis pemetaan kompetensi; pelatihan hanya formalitas, dan juga standar kinerja pegawai (*performance standard*) tidak diterapkan secara konsisten.

Alimudin & Armansyah (2021) mendapatkan bahwa kompetensi pengetahuan tentang pembinaan narapidana masih rendah, kompetensi perilaku seperti empati, kemampuan interpersonal, dan manajemen konflik tidak sesuai dengan standar teori SDM (*Spencer Competency Model*), beban kerja tinggi menyebabkan petugas tidak dapat menerapkan kompetensi ideal. Ketidaksesuaian pelatihan dengan kebutuhan tugas menyebabkan kompetensi tidak berkembang. Suhartono & Purnama (2020) dalam hasil penelitiannya menulis bahwa kompetensi inti (*core competency*) seperti integritas, pelayanan, akuntabilitas, dan orientasi pembinaan belum sesuai dengan standar teori SDM modern, pemahaman petugas terkait prinsip HAM dan pembinaan rehabilitative belum memadai, peta kompetensi petugas belum digunakan sebagai dasar mutasi, promosi atau pelatihan serta terdapat kesenjangan besar antara kompetensi ideal dan kompetensi aktual di lapangan.

## Kesimpulan dan Rekomendasi

### Kesimpulan

Evaluasi terhadap pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam sistem masyarakat Indonesia menunjukkan adanya kesenjangan signifikan antara teori

manajemen SDM modern dan praktik lapangan. Secara konseptual, sistem pemasyarakatan menuntut penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi, pengembangan profesional berkelanjutan, penempatan pegawai sesuai keahlian, keseimbangan beban kerja, serta strategi motivasi dan kinerja yang berorientasi pada pembinaan humanis dan pemenuhan hak asasi manusia (HAM). Namun, implementasinya masih menghadapi berbagai hambatan struktural dan operasional.

Temuan menunjukkan bahwa keterbatasan jumlah dan kualitas SDM, ketidaksesuaian kompetensi petugas, pelatihan yang belum efektif, serta penempatan yang tidak berbasis kompetensi mengakibatkan teori pembinaan berorientasi HAM belum optimal terlaksana. Kondisi overkapasitas lembaga pemasyarakatan memperberat beban kerja petugas sehingga fokus mereka lebih dominan pada aspek keamanan daripada rehabilitasi. Selain itu, fasilitas yang kurang memadai dan budaya organisasi yang belum sepenuhnya mendukung pendekatan humanis menyebabkan prinsip-prinsip pemasyarakatan modern sulit diterapkan secara konsisten.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa efektivitas sistem pemasyarakatan Indonesia sangat ditentukan oleh kualitas pengelolaan SDM. Reformasi menyeluruh perlu dilakukan melalui rekrutmen berbasis kompetensi, peningkatan pelatihan terstruktur, asesmen kinerja objektif, pemetaan kompetensi, serta penyediaan dukungan psikologis dan kesejahteraan bagi petugas. Perbaikan ini menjadi kunci untuk menjembatani kesenjangan antara teori pemasyarakatan berbasis HAM dan praktik yang terjadi di lapangan, sehingga tujuan pembinaan dan reintegrasi sosial dapat tercapai secara optimal.

### **Rekomendasi**

Berikut adalah beberapa sasaran implikasi kebijakan dan saran manajerial yang penulis ajukan yaitu sebagai berikut:

### **Implikasi Kebijakan:**

#### **Penguatan Kebijakan Rekrutmen Berbasis Kompetensi**

Pemerintah perlu menerapkan rekrutmen petugas pemasyarakatan dengan pendekatan *competency-based recruitment*, terutama asesmen psikologi, kemampuan komunikasi, empati, dan kemampuan menangani konflik, bukan hanya seleksi administratif.

#### **Standarisasi Pelatihan Nasional yang Berbasis Kebutuhan**

Diperlukan kebijakan pelatihan terpadu yang mengacu pada peta kompetensi jabatan (*competency mapping*), sehingga pelatihan benar-benar menjawab kekurangan kompetensi teknis, soft skills, dan pemahaman HAM.

#### **Reformasi Kebijakan Manajemen Kinerja**

Sistem penilaian kinerja perlu menggunakan indikator yang terukur, mencakup aspek pembinaan narapidana, interaksi humanis, serta kepatuhan pada prinsip HAM, bukan hanya aspek keamanan dan administratif.

#### **Peningkatan Rasio Petugas-Warga Binaan melalui Kebijakan Redistribusi SDM**

Pemerintah perlu menetapkan standar nasional rasio petugas terhadap narapidana dan melakukan penataan ulang distribusi SDM antar-lapas agar beban kerja lebih seimbang.

#### **Penyediaan Dukungan Kesejahteraan dan Psikologis sebagai Kebijakan Wajib**

Program dukungan kesehatan mental, *stress management*, dan insentif berbasis risiko perlu dijadikan kebijakan nasional untuk menekan burnout petugas pemasyarakatan.

#### **Integrasi Kebijakan Pemasyarakatan ke dalam Reformasi Sistem Peradilan Pidana**

Kebijakan pengelolaan SDM harus terintegrasi dengan kebijakan penanganan *overcrowding* (misalnya perluasan *restorative justice*, reintegrasi sosial, dan program non-pemenjaraan).

### Saran Manajerial

#### Membangun Peta Kompetensi (*Competency Mapping*)

Lapas harus memiliki peta kompetensi untuk tiap jabatan sehingga langkah pelatihan, promosi, dan mutasi didasarkan pada kompetensi, bukan senioritas.

#### Implementasi Supervisi Pembinaan yang Lebih Humanis

Atasan di lapas perlu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan coaching untuk membentuk budaya organisasi yang berorientasi pada pembinaan dan HAM.

#### Menerapkan Rotasi Tugas untuk Mengurangi *Burnout*

Manajemen dapat melakukan rotasi berkala agar petugas tidak terus berada pada posisi bertekanan tinggi seperti pengamanan pintu utama atau blok hunian.

#### Optimalisasi Teknologi Informasi untuk Pencatatan Kinerja

Penggunaan aplikasi manajemen pembinaan dan evaluasi kinerja bisa membantu petugas mengurus administrasi dengan lebih cepat sehingga bisa fokus pada pembinaan.

#### Penyediaan Forum Komunikasi Internal

Lapas perlu membangun forum diskusi rutin untuk menampung keluhan, tantangan, dan masukan petugas terkait pengelolaan warga binaan dan beban kerja.

#### Penguatan Keterampilan *Soft Skills*

Pelatihan internal perlu menitikberatkan pada kemampuan komunikasi, konseling dasar, manajemen konflik, dan kecerdasan emosional yang sangat dibutuhkan saat berinteraksi dengan warga binaan.

### Daftar Pustaka

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12.
- Direktorat Jenderal Pemasyarakatan. (2021). *Statistik Pemasyarakatan Indonesia 2020*. Kementerian Hukum dan HAM RI.
- Kusuma Putri, D. (2019). Profesionalitas Petugas Pemasyarakatan dalam Pelaksanaan Tugas Pembinaan Narapidana. *RechtsVinding*, 8(2), 145–160.
- Lestari, D., & Mansyur, A. (2021). Analisis Pelaksanaan Pemasyarakatan Berbasis HAM Dlam Kondisi Overkapasitas. *Jurnal Ilmu Hukum dan HAM*, 13(1), 77–89.
- Prasetyo, H. (2022). Identifikasi Kesenjangan Kompetensi Pegawai Berdasarkan Model Spencer. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 45–58.
- Rahman, M. (2019). Implementasi prinsip HAM Dalam Sistem Pemasyarakatan: Studi Atas Tantangan Praktik Pembinaan di Lapas. *Jurnal HAM*, 11(2), 95–110.

Suhartono, & Purnama, N. (2020). Mapping Kompetensi Petugas Pemasyarakatan dalam Perspektif *core competency*. *Journal of Correctional Issues*, 5(1), 33–47.

Supriyanto, H., & Rahmawati, S. (2020). Analisis Kompetensi Petugas Pemasyarakatan dalam Perspektif Manajemen SDM. *De Jure: Jurnal Penelitian Hukum*, 20(3), 371–385.

Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2022 tentang Pemasyarakatan.

United Nations Office on Drugs and Crime. (2015). *The Nelson Mandela Rules: United Nations Standard Minimum Rules for the Treatment of Prisoners*. UNODC.

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2012). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Society for Human Resource Management.