

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan faktor yang penting dalam menentukan kualitas individu, kelompok, maupun organisasi. Keberhasilan suatu lembaga ditentukan oleh kemampuan manusia yang dapat mengelola lembaga dengan baik. Untuk dapat mewujudkannya, pengelolaan manajemen sumber daya manusia sangat diperlukan dan harus berjalan secara efektif dan efisien. manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan dalam memberdayakan sumber daya manusia sesuai dengan bakat yang dimiliki dan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.¹

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus sdm adalah departemen sumber daya manusia atau dalam bahasa Inggris disebut HRD atau *Human Resource Department*. Menurut Stoner manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau lembaga dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.²

Kegiatan Manajemen Sumber daya manusia secara umum meliputi kegiatan perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan pengevaluasian

¹ Arvina Oktarina and Mochammad Mustam, 'Manajemen Sumber Daya Aparatur Sipil Negara (ASN) Dalam Rangka Reformasi Birokrasi Di Badan Kepagawaian Pendidikan Dan Pelatihan Daerah (BKPPD) Kota Pekalongan', *Sustainability (Switzerland)*, 7 (2018) <<https://doi.org/10.14710/jppmr.v7i2.19553>>.

² T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta, BPFE, 2012).

kegiatan sumber daya manusia dalam satu institusi. Kegiatan-kegiatan tersebut secara rinci meliputi antara lain kegiatan perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, orientasi dan penempatan, penggajian, kepemimpinan dan pelatihan, penilaian kinerja, hubungan antar pegawai maupun pegawai dengan institusi, dan pemutusan hubungan kerja.³ Untuk mencapai tujuan institusi, manajemen sumber daya manusia yang membantu para eksekutif mendapatkan, merancang, memanfaatkan, mengevaluasi, memelihara, dan mempertahankan jumlah dan jenis pegawai secara memadai. Proses manajemen sumber daya manusia, dapat dimulai dari perencanaan sumber daya manusia, analisis jabatan, pengembangan manusia, pelatihan sumber pengukuran dan daya kinerja, pemeliharaan sumber daya manusia, penilaian kinerja, dan pemberdayaan sumber daya manusia, termasuk para Aparatur Sipil Negara (ASN).

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan sumber daya manusia yang berkontribusi atau berkomitmen untuk mencapai tujuan penyelenggaraan pemerintahan. Hal ini karena prestasi kerja pegawai ASN sangat menentukan keberhasilan khususnya dalam bidang administrasi sebagai pelayan masyarakat. Dimana pencapaian tujuan nasional dalam meningkatkan kualitas pegawai ASN adalah mewujudkan masyarakat yang taat hukum, beradab, demokratis, sejahtera, adil dan bermoral.⁴

Berkaitan dengan uraian di atas, maka apabila manajemen sumber daya manusia ini terkait dengan aparatur pemerintah akan menghasilkan suatu program peningkatan kualitas terhadap aparatur pemerintah. Dengan kata lain kualitas aparatur pemerintah harus dikelola dengan maksud selain untuk meningkatkan kualitas kinerja aparatur juga untuk

³ Mutiara Sibarani Panggabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Tangerang Selatan, Universitas Terbuka, 2023).

⁴ Harsuko Riniwati, *Manajemen Sumberdaya Manusia: Aktivitas Utama Dan Pengembangan SDM* (Malang, Universitas Brawijaya, 2016).

menyeleksi, menempatkan, memberikan proteksi, *rewards and punishment* atau evaluasi dan penilaian terhadap prestasi kerja aparat. Jadi manajemen atau pengelolaan sumber daya manusia aparat memiliki pengertian yang sangat luas dimana ujung dari semua itu adalah untuk melayani masyarakat secara baik, bertanggung jawab dan profesional.

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu organisasi atau instansi. Oleh karena itu, diperlukan Sumber Daya Manusia yang mempunyai kompetensi tinggi karena keahlian atau kompetensi akan dapat mendukung peningkatan prestasi kinerja karyawan. Selama ini pada umumnya di instansi pemerintahan belum mempunyai pegawai dengan kompetensi yang memadai, ini dibuktikan dengan masih rendahnya produktivitas pegawai dan sulitnya mengukur kinerja pegawai di lingkup instansi pemerintahan.

Berdasarkan UU No. 23 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Sumber Daya Nasional, pengertian bela negara adalah tekad, sikap dan perilaku serta tindakan warga negara, baik secara perseorangan maupun kolektif dalam menjaga kedaulatan negara, keutuhan wilayah, dan keselamatan bangsa dan negara yang dijiwai oleh kecintaannya kepada NKRI yang berdasarkan Pancasila dan UUD RI Tahun 1945 dalam menjamin kelangsungan hidup bangsa Indonesia dan negara dari berbagai ancaman.

Idealnya sebagai Abdi Negara, seorang ASN harus selalu melaksanakan tugas-tugas negara dan mendahulukan kepentingan negara di atas kepentingan pribadi atau golongan. Sedangkan sebagai Abdi Masyarakat, mengandung pengertian bahwa dalam melaksanakan tugasnya, seorang ASN harus tetap berusaha melayani kepentingan masyarakat dan memperlancar segala urusan anggota masyarakat. Pedoman Khusus Manajemen Sumber Daya Manusia dimaksudkan untuk

mengelola potensi sumber daya manusia aparat dalam rangka pelayanan publik, sedangkan tujuannya adalah sebagai pedoman bagi seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah dalam mengelola potensi dan kualitas sumber daya manusia aparat dalam rangka pelayanan kepada masyarakat.⁵

Diantara yang beberapa hal yang bisa menghambat efektivitas manajemen SDM aparatur adalah degradasi moral dan perilaku. Perilaku bisa berpengaruh secara tidak langsung terhadap kualitas dari SDM. Seorang aparatur dilatih untuk mempunyai sikap yang baik dan tidak menyombongkan diri atas jabatan yang dimiliki. Tentu sangat merepotkan apabila seorang aparatur cerdas dalam pekerjaan namun perilaku mereka tidak mencerminkan seorang perangkat negara.

ASN memiliki tanggung jawab besar untuk memastikan bahwa keberagaman ini tidak menjadi sumber konflik, melainkan menjadi sumber kekuatan dan kekayaan. Moderasi beragama mengajarkan kita untuk menghormati perbedaan, berdialog dengan baik, dan menciptakan kerukunan antarumat beragama. Upaya yang sedang dilakukan oleh pemerintah selanjutnya adalah menyusun peta jalan moderasi beragama, yang salah satu kegiatan utamanya adalah sosialisasi yang pada tahap awal akan menyoar para ASN untuk membumikan moderasi beragama secara masif dan luas.

Menurut hasil penelitian Muary, bahwa implementasi Moderasi Beragama dapat mencegah tindakan diskriminatif terhadap kelompok atau golongan yang berbeda dalam masyarakat, baik dari aspek agama, ras, suku dan atribut sosial-budaya lainnya. Beragamnya budaya serta agama yang ada di Indonesia merupakan anugerah yang harus terus dirawat dan dijaga bersama. Seperti diketahui, keberagaman budaya Indonesia dapat

⁵ Prasetyo Irawan, Suryani S.F. Motik, and Sri Wahyu Krida Sakti, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta, STIA –LAN Press, 2016).

dilihat dari adanya 1.728 warisan budaya tak benda, 1340 suku bangsa, 187 aliran kepercayaan, enam agama besar dan agama kecil lainnya, serta 718 bahasa yang tersebar di berbagai daerah.⁶

Berkaitan dengan moderasi beragama, di dalam Al Qur'an telah dijelaskan pada surah Al Baqarah ayat 143, yaitu:

وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ وَيَكُونَ
الرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا ۗ وَمَا جَعَلْنَا الْقِبْلَةَ الَّتِي كُنْتُمْ عَلَيْهَا إِلَّا لِنَعْلَمَ مَنْ
يَتَّبِعُ الرَّسُولَ مِمَّنْ يَنْقَلِبُ عَلَىٰ عَقْبَيْهِ ۗ وَإِنْ كَانَتْ لَكَبِيرَةً إِلَّا عَلَى الَّذِينَ
هَدَى اللَّهُ ۗ وَمَا كَانَ اللَّهُ لِيُضِيعَ إِيمَانَكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ بِالنَّاسِ لَرَءُوفٌ رَّحِيمٌ

Artinya: Demikian pula Kami telah menjadikan kamu (umat Islam) umat pertengahan agar kamu menjadi saksi atas (perbuatan) manusia dan agar Rasul (Nabi Muhammad) menjadi saksi atas (perbuatan) kamu. Kami tidak menetapkan kiblat (Baitulmaqdis) yang (dahulu) kamu berkiblat kepadanya, kecuali agar Kami mengetahui (dalam kenyataan) siapa yang mengikuti Rasul dan siapa yang berbalik ke belakang. Sesungguhnya (pemindahan kiblat) itu sangat berat, kecuali bagi orang yang telah diberi petunjuk oleh Allah. Allah tidak akan menya-nyikan imanmu. Sesungguhnya Allah benar-benar Maha Pengasih lagi Maha Penyayang kepada manusia.⁷

Berdasarkan ayat tersebut di atas, moderasi beragama dalam Islam dapat memperkuat semangat beragama dengan komitmen berbangsa dan bernegara. Sehingga semakin taat seseorang dalam beragama, maka akan semakin cinta terhadap bangsa dan tanah airnya, bukan malah sebaliknya. Dengan demikian, pemaknaan dan cara beragama yang sesuai dengan

⁶ Rholand Muary, 'Penguatan Moderasi Beragama Bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) Kementerian Agama Dan Tokoh Lintas Agama Di Sumatera Utara', *Pelita Masyarakat*, 4.1 (2022), 62–75 <<https://doi.org/10.31289/pelitamasyarakat.v4i1.7748>>.

⁷ *NU Online* <<https://quran.nu.or.id/al-baqarah/143>>.

semangat moderasi beragama ini perlu terus disampaikan dan diinternalisasikan di tengah masyarakat terutama di kalangan Aparatur Sipil Negara (ASN). Dalam konteks ini, ASN Kementerian Agama diharapkan dapat menjadi garda terdepan sebagai teladan dalam penerapan nilai moderasi beragama terutama dalam konteks cinta tanah air. Bulan Ramadan dapat dijadikan momentum untuk menerapkan nilai-nilai moderasi beragama. Sehingga apabila ASN semakin taat dalam menjalankan ajaran agamanya, maka akan semakin cinta tanah air, semakin bangga melayani bangsa, dan semakin produktif dalam bekerja.

Di tengah keberagaman itu, ada tiga tantangan besar yang harus dihadapi bersama, yakni; *pertama*, berkembangnya cara pandang, sikap, dan praktik beragama yang berlebihan dan mengesampingkan martabat kemanusiaan. *Kedua*, berkembangnya klaim kebenaran subjektif dan pemaksaan kehendak atas tafsir agama yang berpotensi memicu konflik dan merusak perdamaian antara umat beragama. *Ketiga*, berkembangnya semangat beragama yang tidak selaras dengan kecintaan berbangsa dalam bingkai NKRI. Tantangan-tantangan itu tidak bisa dibiarkan karena dapat berpotensi memecah sesama anak bangsa serta mengancam keutuhan NKRI. Itu sebabnya implementasi moderasi beragama seperti ini perlu terus dilakukan, termasuk di kalangan Aparatur Sipil Negara (ASN). Sebagai garda terdepan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik, ASN memiliki peran yang sangat penting dalam memastikan terwujudnya tatanan sosial yang harmonis dan damai dalam masyarakat. Salah satu cara untuk mencapai tujuan tersebut adalah dengan menginternalisasi nilai-nilai moderasi beragama dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.⁸

⁸ 'Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 Tentang Road MAP Reformasi Birokrasi 2010-2014', -.

Peneliti pada saat melakukan obeservasi lapangan pada lembaga/instansi terkait dengan moderasi beragama yang diterapkan kalangan ASN Kementerian Agama Kota Bengkulu banyak sekali pembelajaran yang dapat diambil. Dari kegiatan-kegiatan, serta program kerja yang sudah dirancang pada bidang manajemen sumber daya manusia pihak instansi memasukan nilai-nilai moderasi beragama dalam setiap rancangan kegiatannya. diantaranya adalah prinsip-prinsip yang mendorong sikap beragama yang seimbang, toleran, dan anti kekerasan, serta menghargai keberagaman. Beberapa nilai utama termasuk toleransi, komitmen kebangsaan, anti kekerasan, menghargai tradisi, kemaslahatan, keadilan, keseimbangan, kemanusiaan, dan kemajemukan.

Manajemen sumber daya manusia berbasis moderasi beragama sangat penting untuk membantu mensukseskan kinerja para ASN. Karena dengan manajemen yang tersusun rapi, akan memudahkan setiap kegiatan dan untuk mencapai visi dan misi lembaga. Namun, ketika para karyawan tidak profesional dalam menjalankan tugasnya, maka program atau kerja yang sudah dirancang sebelumnya tidak akan berjalan dengan baik. Oleh karenanya, manajemen sumber daya manusia berbasis budaya religius merupakan hal yang penting diterapkan di instansi.

Pengelolaan sumber daya manusia berbasis moderasi beragama merupakan suatu pendekatan yang penting dalam mengembangkan integritas dan nasionalisme di kalangan Aparatur Sipil Negara (ASN). ASN memiliki peran strategis dalam menjaga stabilitas dan keberlanjutan pembangunan negara, sehingga penting bagi mereka untuk memiliki landasan moral yang kuat dan kesadaran akan nilai-nilai agama. ASN merupakan tulang punggung dalam menjalankan fungsi pemerintahan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Mereka bertanggung jawab untuk menjaga integritas dan profesionalisme juga loyalitas terhadap

negara. Penguatan moderasi beragama, yang melibatkan pendekatan keagamaan dan spiritual, dapat memberikan dasar moral yang kokoh bagi ASN dalam menjalankan tugas-tugas mereka.⁹

Moderasi beragama tidak hanya sekedar mengamankan kerukunan antar umat beragama, tetapi juga merupakan fondasi utama untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan berkeadilan. Dalam konteks ini, ASN yang mampu menjaga sikap moderat dalam menjalankan tugasnya tidak hanya akan memberikan pelayanan yang adil kepada setiap warga negara, tetapi juga memberikan teladan positif bagi masyarakat dalam mengelola perbedaan keyakinan. Pentingnya moderasi beragama bagi ASN juga tercermin dalam peran mereka sebagai penjaga negara. Dalam keadaan di mana radikalisme dan ekstremisme dapat mengancam keamanan dan stabilitas negara, ASN yang berpegang teguh pada nilai-nilai moderasi beragama menjadi benteng pertahanan yang kuat. Dengan memahami dan menghormati keberagaman agama, ASN dapat menjadi jembatan dalam mencegah potensi konflik berbasis agama dan mempromosikan rasa persatuan.

Pengelolaan sumber daya manusia berbasis moderasi beragama pada Kantor Kementerian Agama Kota Bengkulu merupakan bagian dari kebijakan nasional Kementerian Agama yang menempatkan moderasi beragama sebagai salah satu prioritas strategis. Hal ini sejalan dengan pembentukan Badan Moderasi Beragama dan Pengembangan SDM (BMBPSDM) yang bertugas mengembangkan kompetensi aparatur sipil negara (ASN) Kemenag melalui penguatan nilai-nilai moderasi. Nilai-nilai tersebut meliputi komitmen kebangsaan, toleransi, anti-kekerasan, serta penghargaan terhadap budaya lokal. ASN di lingkungan Kantor

⁹ Budi Setiyono, *Birokrasi Dalam Perspektif Politik & Administrasi* (Bandung, Nuansa Cendekian, 2023).

Kementerian Agama Kota Bengkulu, dituntut untuk tidak hanya memahami konsep moderasi beragama secara teoritis, tetapi juga menginternalisasikannya dalam sikap dan tindakan sehari-hari.

Salah satu bentuk nyata implementasi pengelolaan SDM berbasis moderasi beragama pada Kantor Kementerian Agama Kota Bengkulu adalah melalui pelatihan dan pembinaan. Misalnya, pada tahun 2021, dilaksanakan pembinaan terhadap Penyuluh Agama Islam yang mengangkat tema “Pengarutamaan Moderasi Beragama dan Wawasan Kebangsaan.” Kegiatan ini bertujuan untuk memperkuat kapasitas penyuluh dalam menyampaikan dakwah yang sejuk, toleran, dan sesuai dengan nilai-nilai kebangsaan. Dalam arahnya, Kepala Kantor Kemenag Kota Bengkulu menekankan bahwa para penyuluh tidak hanya menjadi pemberi contoh, tetapi juga harus mampu menjadi teladan dalam kehidupan bermasyarakat, terutama dalam menjaga kerukunan antarumat beragama.

Secara keseluruhan, pengelolaan SDM berbasis moderasi beragama di Kantor Kementerian Agama Kota Bengkulu mencerminkan upaya nyata untuk membentuk ASN yang profesional, inklusif, dan responsif terhadap dinamika keberagaman masyarakat. Melalui pelatihan yang berkelanjutan, pembinaan berbasis nilai, serta kolaborasi lintas sektoral, Kantor Kementerian Agama Kota Bengkulu berupaya memastikan bahwa seluruh ASN memiliki kesadaran dan komitmen kuat dalam menjaga nilai-nilai kebangsaan dan kerukunan antarumat beragama. Upaya ini menjadi fondasi penting dalam mewujudkan masyarakat yang damai, adil, dan saling menghargai perbedaan.

Kajian tentang MSDM dalam institusi pemerintahan telah banyak dilakukan, termasuk penelitian yang menyoroti strategi pengembangan kompetensi, motivasi kerja, dan kinerja ASN. Namun, sebagian besar

studi sebelumnya fokus pada pendekatan umum MSDM tanpa menempatkan dimensi moderasi beragama sebagai variabel utama dalam konteks organisasi pemerintahan. Padahal, moderasi beragama yang menekankan sikap toleran, inklusif, dan harmonis antarumat beragama merupakan nilai strategis yang diharapkan dapat menjadi fondasi etika kerja ASN di lingkungan Kementerian Agama.

Selain itu, penelitian yang mengaitkan moderasi beragama dengan praktik MSDM masih terbatas secara empiris, khususnya di level implementasi organisasi pemerintahan daerah. Beberapa studi yang menyinggung moderasi beragama cenderung hanya melihatnya sebagai fenomena sosial atau pendidikan keagamaan, bukan sebagai konsep yang diintegrasikan dalam kebijakan SDM, seperti rekrutmen, pengembangan karier, penilaian kinerja, maupun budaya kerja ASN.

Khususnya di konteks Kantor Kementerian Agama Kota Bengkulu, terdapat keterbatasan kajian ilmiah yang mengeksplorasi hubungan antara moderasi beragama dan efektivitas praktik manajemen SDM dalam meningkatkan kinerja serta komitmen ASN. Padahal, Kementerian Agama memiliki peran unik dalam mengelola keragaman keagamaan dan membangun karakter moderat pada aparatur yang bekerja di institusi tersebut.

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, maka peneliti bertujuan untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan dan dampak manajemen sumber daya manusia berbasis moderasi beragama di kalangan ASN Kementerian Agama.

B. Identifikasi Masalah

Permasalahan yang ada dalam penelitian ini, dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Berkembangnya cara pandang ASN, sikap, dan praktik beragama yang

berlebihan dan mengesampingkan martabat kemanusiaan.

2. Berkembangnya semangat beragama yang tidak selaras dengan kecintaan berbangsa dalam bingkai NKRI
3. Belum maksimalnya manajemen sumber daya manusia berbasis moderasi beragama untuk membantu mensukseskan kinerja para ASN.
4. Belum terciptanya lingkungan kerja ASN yang inklusif dan berkeadilan.
5. ASN yang mampu menjaga sikap moderat dalam menjalankan tugasnya tidak hanya akan memberikan pelayanan yang adil kepada setiap warga negara.
6. ASN belum dapat menjadi jembatan dalam mencegah potensi konflik berbasis agama dan mempromosikan rasa persatuan.

C. Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia berbasis moderasi beragama di kalangan Aparatur Sipil Negara (ASN) Kantor Kementerian Agama Kota Bengkulu yang berfokus pada pelaksanaan, kendala yang dihadapi, dan implikasi MSDM berbasis moderasi beragama

D. Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang dikemukakan di atas, permasalahan yang hendak dijawab dengan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan manajemen sumber daya manusia berbasis moderasi beragama di kalangan ASN Kementerian Agama Kota Bengkulu?
2. Apa saja kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia berbasis moderasi beragama di kalangan ASN Kementerian Agama Kota Bengkulu?
3. Bagaimana implikasi manajemen sumber daya manusia berbasis

moderasi beragama di kalangan ASN Kementerian Agama Kota Bengkulu?

E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan penelitian

Dari penelitian tentang “manajemen sumber daya manusia berbasis moderasi beragama di kalangan ASN Kementerian Agama Kota Bengkulu” bertujuan untuk:

- a. Mengetahui dan menganalisis pelaksanaan manajemen sumber daya manusia berbasis moderasi beragama di kalangan ASN Kementerian Agama Kota Bengkulu.
- b. Menganalisa kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia berbasis moderasi beragama di kalangan ASN Kementerian Agama Kota Bengkulu.
- c. Menganalisa implikasi manajemen sumber daya manusia berbasis moderasi beragama di kalangan ASN Kementerian Agama Kota Bengkulu.

2. Kegunaan penelitian

a. Secara Teoritis

- 1) Hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat/sumbangsih keilmuan bidang manajemen, terkhusus dalam materi Manajemen sumber daya manusia.
- 2) Sebagai bahan rujukan bagi para peneliti lainnya dalam manajemen sumber daya manusia dan melengkapi kekurangan-kekurangan pada penelitian sebelumnya.

b. Secara Praktis

- 1) Bagi penulis: memberikan wawasan dan keilmuan tersendiri bagi penulis khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

- 2) Bagi lembaga: hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi tinggi dalam mencapai membentuk ASN yang moderat dalam beragama melalui manajemen sumber daya manusia berbasis budaya religius.
- 3) Bagi masyarakat umum: mampu mengetahui secara lebih rinci mengenai peranan manajemen sumber daya manusia berbasis budaya religius bagi ASN Kementerian Agama.

F. Sistematika Pembahasan

Disertasi ini terdiri dari lima bab, yaitu: *Bab Pertama*, adalah pendahuluan yang terdiri dari latar belakang masalah, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian dan sistematika pembahasan.

Bab Kedua, adalah kajian teoritik yang terdiri dari konsep manajemen sumber daya manusia, nilai-nilai Islam dalam moderasi beragama, nilai-nilai moderasi beragama, Aparatur Sipil Negara (ASN), dan Penelitian terdahulu.

Bab Ketiga, adalah metode penelitian, terdiri dari jenis penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik keabsahan data dan teknik analisa data.

Bab Keempat, adalah hasil penelitian dan pembahasan, terdiri dari deskripsi wilayah penelitian, penyajian data dan pembahasan.

Bab Kelima, adalah penutup yang terdiri dari kesimpulan dan saran.