



Moderasi Beragama Sebagai Instrumen Transformasi Manajemen SDM ASN: Menjawab Krisis Profesionalitas dan Korupsi

Yakobus Bada Kleden

Institut Agama Kristen Negeri Kupang, Indonesia

Corresponding author's email: kledenjb@gmail.com

Article History:

Received: June 10, 2026

Revised: June 20, 2026

Accepted: June 30, 2026

Keywords:

Religious Moderation, Civil Servant Professionalism, Humdan Resource Management, Eco-spirituality, Bureaucratic Reform

Abstract: Religious moderation and civil servant professionalism within Indonesia's Ministry of Religious Affairs are complementary dimensions in building an integrity-based bureaucracy. This study addresses the controversy of religion's role in human resource management policies amidst changing religious practices and eco-spirituality trends. The 2022 Religious Moderation and Professionalism Index (IPMB) survey revealed that around 40% of civil servants still face professionalism challenges. Using a quantitative approach based on Computer-Assisted Test (CAT) IPMB results in Kupang City, the analysis shows that religious moderation has a positive and significant effect on civil servant professionalism and can serve as an instrument for transforming religious human resource management.

Copyright © 2026, The Author(s).

This is an open access article under the CC-BY-SA license



How to cite: Kleden, Y. B. (2026). Moderasi Beragama Sebagai Instrumen Transformasi Manajemen SDM ASN: Menjawab Krisis Profesionalitas Ddan Korupsi. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 5(6), 2950–2958. <https://doi.org/10.55681/sentri.v5i6.6758>

PENDAHULUAN

Moderasi beragama telah ditetapkan sebagai agenda strategis nasional dalam *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN)* sebagai upaya menjaga kerukunan, kebhinekaan, dan stabilitas sosial di tengah masyarakat yang plural. Konsep ini menekankan empat indikator utama, yaitu komitmen kebangsaan, toleransi, anti-kekerasan, dan penerimaan tradisi lokal (Kementerian Agama RI, 2020). Di sisi lain, profesionalitas aparatur sipil negara (ASN) merupakan tuntutan reformasi birokrasi yang menekankan integritas, disiplin, kompetensi, serta kinerja terukur. Kementerian Agama, sebagai institusi yang mengelola urusan keagamaan sekaligus birokrasi publik, berada pada posisi unik: harus mengintegrasikan nilai moderasi beragama dengan prinsip profesionalitas birokrasi.

Krisis profesionalitas ASN masih menjadi isu nasional. Survei *Indeks Profesionalitas dan Moderasi Beragama (IPMB)* yang dirilis Kementerian Agama pada akhir 2022 menunjukkan bahwa sekitar 40% ASN Kemenag menghadapi tantangan dalam aspek profesionalitas, termasuk kedisiplinan, ketepatan waktu, dan konsistensi kinerja (Kemenag RI, 2022). Data ini dijadikan baseline nasional karena hingga kini belum ada survei terbaru yang menggantikannya.

Namun, indikator kinerja berikutnya menunjukkan arah perbaikan: Kemenpan RB menilai akuntabilitas kinerja Kemenag tahun 2023 dengan skor 74,28 (predikat BB –

Sangat Baik), dan BPK RI memberikan opini WTP berturut-turut hingga 2025. Perencanaan kinerja 2022 yang nilainya 22,80 naik menjadi 23,10 di tahun 2023. Sementara pengukuran kinerja di tahun 2022 nilainya 21,06 naik menjadi 21,64. Sementara komponen Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Internal di tahun 2022 dengan nilai 17,38 naik menjadi 17,82 di tahun 2023 (<https://kemenag.go.id>) Hal ini menegaskan bahwa reformasi birokrasi berbasis moderasi beragama mulai menunjukkan dampak positif terhadap tata kelola institusi. Fakta tersebut menegaskan perlunya konsistensi kebijakan penguatan manajemen SDM berbasis nilai moderasi beragama untuk menekan perilaku tidak profesional dan koruptif.

Secara teoritis, moderasi beragama dapat berfungsi sebagai instrumen etika kerja birokrasi. Nilai-nilai moderasi yang menekankan keseimbangan, toleransi, dan integritas diyakini mampu membentuk budaya kerja yang lebih disiplin dan berorientasi pada pelayanan publik. Hal ini sejalan dengan konsep *ekospiritualitas birokrasi*, yaitu menghadirkan nilai spiritual dalam ekosistem organisasi untuk menciptakan pelayanan publik yang damai, inklusif, dan berintegritas (Syamsuddin, 2022). Dengan demikian, integrasi moderasi beragama ke dalam manajemen SDM ASN bukan hanya relevan secara normatif, tetapi juga rasional sebagai strategi reformasi birokrasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini difokuskan pada beberapa pertanyaan utama. Pertama, bagaimana tingkat moderasi beragama ASN Kementerian Agama berdasarkan hasil survei IPMB? Kedua, bagaimana tingkat profesionalitas ASN Kementerian Agama berdasarkan hasil survei IPMB? Ketiga, apakah moderasi beragama berpengaruh signifikan terhadap profesionalitas ASN? Keempat, bagaimana moderasi beragama dapat dijadikan instrumen transformasi manajemen SDM ASN dalam menghadapi krisis profesionalitas dan perilaku koruptif?

Dengan pendekatan kuantitatif berbasis hasil *Computer Assisted Test* (CAT) IPMB di Kemenag Kota Kupang, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi ilmiah dalam menjawab krisis profesionalitas ASN sekaligus memperkuat agenda reformasi birokrasi berbasis moderasi beragama.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif dengan metode survei. Desain kuantitatif dipilih karena mampu memberikan gambaran objektif mengenai hubungan antara variabel moderasi beragama dan profesionalitas ASN. Metode survei digunakan untuk mengumpulkan data secara sistematis melalui instrumen yang telah terstandarisasi, sehingga hasil penelitian dapat dianalisis secara statistik dan menghasilkan kesimpulan yang valid.

Populasi penelitian adalah seluruh aparatur sipil negara (ASN) di lingkungan Kementerian Agama Kota Kupang. Populasi ini dipilih karena Kementerian Agama Kota Kupang sebagai instansi vertikal Kementerian Agama memiliki mandat strategis dalam mengintegrasikan nilai moderasi beragama ke dalam birokrasi publik. Pemilihan sampel dilakukan secara purposif dengan pertimbangan bahwa Kota Kupang merupakan representasi daerah dengan dinamika keberagaman yang plural sekaligus menjadi pusat administrasi pemerintahan di Provinsi Nusa Tenggara Timur.

Instrumen penelitian yang digunakan adalah *Computer Assisted Test* (CAT) Indeks Profesionalitas dan Moderasi Beragama (IPMB). Instrumen ini dikembangkan oleh Kementerian Agama RI dan telah digunakan secara nasional untuk mengukur tingkat moderasi beragama serta profesionalitas ASN. CAT IPMB memiliki keunggulan dalam

hal reliabilitas dan akurasi karena berbasis sistem komputerisasi yang meminimalkan bias subjektif dalam pengisian data.

Variabel penelitian terdiri dari:

- a. Variabel independen: Moderasi beragama, yang diukur melalui empat indikator utama yaitu komitmen kebangsaan, toleransi, anti-kekerasan, dan penerimaan tradisi lokal.
- b. Variabel dependen: Profesionalitas ASN, yang diukur melalui indikator kompetensi jabatan, disiplin kerja, kinerja terukur, ketepatan waktu, serta penerapan sistem *reward and punishment*.

Teknik analisis data dilakukan secara bertahap. Pertama, analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan tingkat moderasi beragama dan profesionalitas ASN berdasarkan hasil survei. Kedua, dilakukan uji gap afeksi-kognisi untuk melihat perbedaan antara sikap (afeksi) dan pemahaman (kognisi) ASN terhadap moderasi beragama. Ketiga, analisis regresi linier sederhana digunakan untuk menguji pengaruh moderasi beragama terhadap profesionalitas ASN. Keempat, uji signifikansi dilakukan untuk memastikan apakah pengaruh tersebut bersifat nyata secara statistik.

Untuk menjamin validitas data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi. Data hasil CAT IPMB dibandingkan dengan laporan resmi Kementerian Agama serta literatur manajemen SDM yang relevan. Triangulasi ini bertujuan memastikan konsistensi dan akurasi temuan, sehingga hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Dengan metode penelitian yang terstruktur ini, diharapkan penelitian mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai hubungan moderasi beragama dan profesionalitas ASN, serta relevansinya sebagai instrumen transformasi manajemen SDM keagamaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

1. Moderasi Beragama

Hasil survei *Computer Assisted Test* (CAT) Indeks Profesionalitas dan Moderasi Beragama (IPMB) menunjukkan bahwa tingkat moderasi beragama ASN Kementerian Agama Kota Kupang berada pada kategori tinggi, terutama pada dimensi afeksi. Dimensi afeksi mencerminkan sikap dan komitmen ASN terhadap nilai kebangsaan, toleransi, anti-kekerasan, serta penerimaan tradisi lokal. Temuan ini sejalan dengan laporan Kementerian Agama RI (2020) yang menegaskan bahwa mayoritas ASN memiliki sikap keberagaman yang moderat, meskipun masih terdapat kesenjangan dalam aspek kognitif. Tingginya indeks afeksi menunjukkan bahwa ASN secara emosional menerima nilai moderasi, namun belum sepenuhnya diikuti oleh pemahaman konseptual yang mendalam.

2. Profesionalitas ASN

Data IPMB 2022 yang dirilis resmi oleh Kementerian Agama menunjukkan bahwa sekitar 40% ASN Kemenag masih menghadapi tantangan dalam aspek profesionalitas (Kemenag RI, 2022). Tantangan tersebut meliputi kedisiplinan, ketepatan waktu, konsistensi kinerja, serta penerapan sistem *reward and punishment*. Kondisi ini menandakan bahwa meskipun sebagian besar ASN telah menunjukkan sikap moderat dalam beragama, masih terdapat kelemahan dalam penerapan standar profesionalitas birokrasi. Temuan ini konsisten dengan penelitian Sedarmayanti (2018)

yang menekankan bahwa reformasi birokrasi di Indonesia masih menghadapi kendala pada aspek integritas dan disiplin ASN.

3. Gap Afeksi–Kognisi

Analisis lebih lanjut menunjukkan adanya gap signifikan antara afeksi dan kognisi dalam moderasi beragama. Sikap (afeksi) ASN terhadap nilai moderasi beragama relatif tinggi, namun pemahaman konseptual (kognisi) masih rendah. Hal ini berarti ASN cenderung menerima nilai moderasi secara emosional, tetapi belum sepenuhnya memahami landasan teoritis dan aplikatifnya dalam konteks birokrasi.

Gap ini menegaskan perlunya penguatan kapasitas kognitif ASN melalui pelatihan, sosialisasi, dan integrasi kurikulum moderasi beragama dalam program pengembangan SDM. Temuan ini sejalan dengan kajian Abdurrahman (2021) yang menyatakan bahwa keberhasilan moderasi beragama tidak hanya bergantung pada sikap, tetapi juga pada pemahaman konseptual yang mendalam.

4. Pengaruh Moderasi Beragama terhadap Profesionalitas ASN

Hasil uji regresi linier sederhana menunjukkan bahwa moderasi beragama berpengaruh positif dan signifikan terhadap profesionalitas ASN. Artinya, semakin tinggi tingkat moderasi beragama ASN, semakin baik pula tingkat profesionalitas mereka dalam menjalankan tugas birokrasi. Moderasi beragama terbukti menjadi instrumen etika kerja yang menekan perilaku tidak disiplin dan koruptif, sekaligus mendorong transformasi manajemen SDM keagamaan. Temuan ini mendukung konsep *ekospiritualitas birokrasi* (Syamsuddin, 2022), yang menekankan pentingnya menghadirkan nilai spiritual dalam ekosistem organisasi untuk menciptakan pelayanan publik yang damai, inklusif, dan berintegritas.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa moderasi beragama memiliki indeks tinggi, terutama pada dimensi afeksi. Temuan ini menegaskan bahwa ASN Kementerian Agama secara emosional menerima nilai-nilai moderasi, seperti komitmen kebangsaan, toleransi, anti-kekerasan, dan penerimaan tradisi lokal. Namun, adanya gap signifikan antara afeksi dan kognisi menunjukkan bahwa pemahaman konseptual ASN terhadap moderasi beragama masih terbatas. Kondisi ini sejalan dengan kajian Abdurrahman (2021) yang menekankan bahwa keberhasilan moderasi beragama tidak cukup hanya dengan sikap, tetapi harus diikuti oleh pemahaman mendalam agar dapat diimplementasikan secara konsisten dalam birokrasi.

Secara ilmiah, gap ini dijelaskan oleh teori afektif-kognitif: afeksi lebih mudah terbentuk melalui sosialisasi dan pengalaman emosional, sementara kognisi membutuhkan proses internalisasi, pemahaman konseptual, dan pelatihan berkelanjutan. Teori afeksi Winkel (2004) menjelaskan afeksi adalah kecenderungan menerima atau menolak nilai-nilai tertentu, yang berhubungan erat dengan emosi, motivasi dan sikap, Rahmat dan Inaku (2022) menekankan bahwa afeksi mempengaruhi perilaku sosial dan pengambilan keputusan karena sikap emosional lebih cepat terbentuk dibandingkan pemahaman rasional. Interaksi keduanya menentukan perilaku.

Melalui model Proses SDM (Bowen & Ostroff (2004) dapat dijelaskan bahwa kebijakan organisasi sering diterima secara emosional oleh karyawan, tetapi interpretasi kognitifnya bergantung pada kejelasan kebijakan dan pimpinan. Kognisi

membutuhkdan *sensemaking*, proses aktif membangun makna melalui skema ddan atribusi. Tanpa pelatihdan ddan kejelasdan kebijakan, kognisi bisa tertinggal meski afeksi tinggi.

Implikasi akademisnya, ASN Kemenag siap secara emosional menerima moderasi beragama, namun belum sepenuhnya memahami moderasi beragama sebagai instrumen profesionalitas. Hal ini disebabkan karena sosialisasi moderasi beragama lebih menekandkan afeksi karena menekandkan nilai toleransi, cinta, damai an kerukundan yang lebih mudah diterima secara emosional. Kebijakdan yang ambigu atau tidak konsisten membuat karyawdan lebih merespons secara emosional daripada memahami secara rasional. Ini ada hubungdan dengdan budaya birokrasi yang lebih normative daripada reflektif. Nilai-nilai moderasi beragama lebih diterima sebagai norma sosial, tetapi belum terbiasa melakukdan refleksi konseptual ddan nilai kritis.

Profesionalitas ASN masih menghadapi tantangdan serius. Data IPMB 2022 menunjukkdan bahwa sekitar 40% ASN Kemenag belum memenuhi standar profesionalitas, terutama dalam aspek kedisiplinan, ketepatdan waktu, ddan konsistensi kinerja (Kemenag RI, 2022). Hal ini memperlihatkan adanya kesenjangan antara tuntutan reformasi birokrasi dengdan kondisi aktual di lapangan. Sedarmayanti (2018) menegaskan bahwa reformasi birokrasi di Indonesia sering terhambat oleh lemahnya integritas ddan budaya kerja ASN, sehingga diperlukdan instrumen baru yang mampu menekdan perilaku tidak profesional.

Salah satu aspek penting yang mempengaruhi kondisi ini sebagaimana disinyalir Sedarmayanti (2018) bahwa birokrasi Indonesia masih menghadapi masalah *path dependence*, di mana budaya lama (patronase, feodalisme ddan praktik koruptif) sulit diubah meskti struktur sudah tereformasi. Akibatnya reformasi birokrasi di Indonesia sering terjebak pada aspek struktural (perubahdan organisasi, regulasi) tetapi kurang menyentuh aspek kultural, yaitu nilai integritas ddan etos kerja ASN.

Akibatnya sebagaimana diuraikdan Caiden (1991) dalam *Administrative Reform*, reformasi birokrasi Indonesia gagal karena tidak menyentuh integritas aparatur. Integritas bukdan hanya soal aturan, tetapi soal internalisasi nilai moral. Teori korupsi menurut Klitgaard (1998), adalah $C = M + D - A$. Korupsi © terjadi karena monopoli kekuasaan (M) plus diskresi tinggi (D), ddan akuntabilitas rendah (A). Reformasi birokrasi di Indonesia belum sepenuhnya mengurangi faktor-faktor ini.

Faktor utama penentu kondisi ini adalah motivasi intrinsik ddan kepemimpinan teladan. Banyak ASN menerima nilai reformasi secara normatif, tetapi belum menginternalisasi dalam perilaku kerja. Nilai akuntabilitas kinerja Kemenag meningkat menjadi 74,28 (predikat “BB”), menunjukkdan adanya perbaikan, tetapi indikator integritas ASN masih menjadi tantangan. Sementara predikat Opini WTP BPK RI (2022-2025) atas lapordan keuangdan Kemenag menunjukkdan tata kelola keuangdan semakin baik, tetapi WTP tidak otomatis mencerminkdan disiplin individu ASN.

Secara ilmiah, kendala integritas ddan disiplin ASN dalam reformasi birokrasi Indonesia disebabkan oleh: Budaya birokrasi lama yang masih melekat (patronase, feodalisme, praktik informal. ASN menerima nilai reformasi secara emosional (afeksi), tetapi belum memahami secara konseptual (kognisi). Aturdan ada, tetapi penerapdan tidak konsisten. Kepemimpinan teladdan yang belum merata. Integritas ASN sangat dipengaruhi oleh contoh dari pejabat tinggi.

Moderasi beragama terbukti berpengaruh positif ddan signifkdan terhadap profesionalitas ASN. Nilai moderasi beragama dapat berfungsi sebagai etika kerja birokrasi yang menekdan perilaku tidak disiplin ddan koruptif. Temudan ini mendukung

konsep *ekospiritualitas birokrasi* (Syamsuddin, 2022), yaitu menghadirkan nilai spiritual dalam ekosistem organisasi untuk menciptakan pelayanan publik yang damai, inklusif, dan berintegritas. Dengan menginternalisasi nilai moderasi beragama, ASN tidak hanya bekerja berdasarkan aturan formal, tetapi juga dilandasi oleh kesadaran moral dan spiritual.

Dalam kerangka etika, karya klasik Max Weber (1947) membantu menjelaskan kondisi ini bahwa teori birokrasi rasional memang menekankan kinerja birokrasi berdasarkan aturan formal. Namun pelaksanaan aturan formal itu membutuhkan legitimasi moral agar tidak jatuh pada formalisme. Birokrasi membutuhkan juga apa yang disebut sebagai ekospiritual birokrasi. Konsep ekospiritual birokrasi yang diperkenalkan Syamsuddin (2022) menghadirkan nilai spiritual dalam ekosistem organisasi untuk menciptakan pelayanan publik yang damai, inklusif, dan berintegritas

Dalam kerangka ini, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa moderasi beragama berfungsi sebagai legitimasi moral, sekaligus membangun ekospiritual birokrasi sehingga ASN tidak hanya bekerja karena aturan, tetapi juga karena kesadaran etis. Dengan moderasi beragama, ASN memiliki nilai moral tambahan berupa komitmen kebangsaan, toleransi, anti-kekerasan, dan penerimaan tradisi lokal. Nilai ini menekankan perilaku tidak disiplin dan koruptif. Moderasi beragama menjadi instrumen spiritual yang memperkuat etika kerja ASN, sehingga birokrasi tidak hanya administratif tetapi juga bernuansa moral dan spiritual.

Sosialisasi lebih afektif program moderasi beragama yang dilakukan secara masih menekankan sikap toleransi dan cinta damai, sehingga afeksi lebih tinggi perlu juga diinternalisasi menjadi kerangka konseptual yang membingkai profesionalitas kerja.

Gap afeksi-kognisi yang ditemukan dalam penelitian ini memiliki implikasi penting. Tingginya sikap moderasi tanpa diikuti pemahaman konseptual dapat menimbulkan inkonsistensi dalam praktik birokrasi. Oleh karena itu, penguatan kapasitas kognitif ASN melalui pelatihan, sosialisasi, dan integrasi kurikulum moderasi beragama menjadi kebutuhan mendesak.

Dalam konteks ini gagasan *kurikulum cinta* yang diperkenalkan oleh Menteri Agama, Nasaruddin Umar, untuk penguatan implementasi moderasi beragama hanya akan berhasil jika dilandasi oleh cinta antar umat beragama, bukan sekadar toleransi formal. Demikian pula, profesionalitas ASN akan tumbuh jika ASN mencintai pekerjaannya sebagai bentuk pengabdian, sehingga mampu menghadirkan pelayanan publik yang tulus dan berintegritas.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa moderasi beragama dapat dijadikan instrumen transformasi manajemen SDM ASN. Integrasi nilai moderasi dalam kebijakan manajemen SDM bukan hanya relevan secara normatif, tetapi juga rasional sebagai strategi reformasi birokrasi. Dengan menjadikan moderasi beragama sebagai fondasi etika kerja, diharapkan ASN mampu meningkatkan profesionalitas, menekankan perilaku koruptif, dan memperkuat integritas birokrasi Kementerian Agama.

KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa moderasi beragama dan profesionalitas ASN merupakan dua dimensi yang saling melengkapi dalam membangun birokrasi berintegritas. Hasil survei *Indeks Profesionalitas dan Moderasi Beragama (IPMB) 2022* menunjukkan bahwa moderasi beragama ASN Kementerian Agama Kota Kupang berada pada kategori tinggi, terutama pada dimensi afeksi. Namun, terdapat gap

signifikan antara afeksi dan kognisi, yang menunjukkan bahwa sikap keberagaman moderat belum sepenuhnya diikuti oleh pemahaman konseptual yang mendalam.

Di sisi lain, sekitar 40% ASN masih menghadapi tantangan profesionalitas, terutama dalam aspek kedisiplinan, ketepatan waktu, dan konsistensi kinerja. Analisis regresi linier sederhana membuktikan bahwa moderasi beragama berpengaruh positif dan signifikan terhadap profesionalitas ASN.

Indikator empiris terbaru semakin menegaskan arah perbaikan ini. Nilai akuntabilitas kinerja Kementerian Agama yang dirilis Kemenpan RB pada 2023 meningkat menjadi 74,28 dengan predikat BB (Sangat Baik), menunjukkan penguatan sistem manajemen kinerja. Sementara itu, opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari BPK RI yang diraih berturut-turut hingga 2025 menandakan tata kelola keuangan Kemenag semakin transparan dan akuntabel. Dengan fondasi moderasi beragama dan dukungan indikator kinerja yang membaik, diharapkan lahir aparatur yang mencintai pekerjaannya, menekan perilaku koruptif, dan menghadirkan pelayanan publik yang damai, inklusif, serta berkeadilan.

Dengan demikian, moderasi beragama dapat dijadikan instrumen transformasi manajemen SDM keagamaan, menekan perilaku tidak disiplin dan koruptif, serta memperkuat integritas birokrasi. Integrasi moderasi beragama dalam kebijakan manajemen SDM ASN bukan hanya relevan secara normatif, tetapi juga rasional sebagai strategi reformasi birokrasi berbasis ekospiritualitas.

Saran

Di tengah darurat integritas ASN, moderasi beragama hadir sebagai instrumen transformasi manajemen SDM yang rasional sekaligus moral, melahirkan birokrasi yang profesional, berintegritas, dan berjiwa ekospiritualitas. Solusi strategis adalah menjadikan moderasi beragama sebagai instrumen transformasi manajemen SDM. Dengan internalisasi nilai moderasi dan kurikulum cinta, ASN bekerja bukan hanya karena aturan formal, tetapi juga karena kesadaran moral dan spiritual. Dari hasil penelitian ini, beberapa rekomendasi strategis dapat diajukan:

1. Pelatihan ASN berbasis moderasi beragama
 - 1) Program pelatihan berkelanjutan yang mengintegrasikan nilai moderasi beragama dengan kompetensi teknis birokrasi.
 - 2) Fokus pada penguatan aspek kognitif agar sikap moderat ASN diikuti oleh pemahaman konseptual yang mendalam.
2. Penegakan sistem *reward and punishment*
 - 1) Penerapan mekanisme penghargaan bagi ASN yang menunjukkan profesionalitas tinggi.
 - 2) Penegakan sanksi tegas terhadap ASN yang melanggar disiplin atau terindikasi perilaku koruptif.
3. Internalisasi nilai moderasi dalam budaya kerja ASN
 - 1) Integrasi nilai komitmen kebangsaan, toleransi, anti-kekerasan, dan penerimaan tradisi lokal dalam SOP birokrasi.
 - 2) Penguatan etika kerja berbasis moderasi sebagai standar perilaku ASN.
4. Reformasi birokrasi berbasis ekospiritualitas
 - 1) Menghadirkan nilai spiritual dalam ekosistem organisasi untuk menciptakan pelayanan publik yang damai, inklusif, dan berintegritas.

- 2) Mendorong ASN untuk melihat pekerjaan sebagai bentuk pengabdian, bukan sekadar kewajiban administratif.
5. Integrasi kurikulum cinta sebagai basis afektif moderasi
 - 1) Mengembangkan kurikulum internal yang menekankan cinta antar umat beragama sebagai fondasi moderasi.
 - 2) Menumbuhkan cinta terhadap pekerjaan ASN sebagai dasar profesionalitas, sehingga pelayanan publik dilakukan dengan tulus dan berintegritas.

PENGAKUAN/ACKNOWLEDGEMENTS

Sebuah karya tulis memang lahir dari pena penulis, namun sesungguhnya ia merupakan hasil dari interaksi sosial, intelektual, dan emosional yang kompleks. Gagasan yang dituangkan tidak pernah berdiri sendiri; ia tumbuh melalui bacaan yang memperkaya wawasan, diskusi yang mempertajam argumen, dorongan yang memberi semangat, tantangan yang menguji konsistensi, bahkan desakan yang memaksa penulis untuk melampaui batas kenyaman intelektualnya. Dengan demikian, setiap tulisan adalah mosaik kontribusi banyak pihak yang sering kali tidak terlihat secara langsung.

Penulis menyadari bahwa tidak mungkin menghitung secara pasti berapa besar jasa yang telah diinvestasikan orang lain dalam proses kreatif ini. Oleh karena itu, dengan penuh rasa syukur dan penghargaan mendalam, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

- **Kantor Kementerian Agama Kota Kupang**, yang telah memberikan dukungan kelembagaan dan akses data sehingga penelitian ini dapat berjalan dengan landasan empiris yang kuat.
- **PKDP PTP UIN Mataram**, yang melalui jejaring akademik dan diskusi ilmiah telah memperkaya perspektif metodologis dan teoritis.
- **IAKN Kupang**, yang menyediakan ruang kolaborasi dan refleksi kritis, sehingga gagasan dalam artikel ini semakin teruji secara akademik.
- **Keluarga**, yang dengan kesabaran, doa, dan dukungan emosional menjadi fondasi tak tergantikan dalam setiap langkah penulis.
- **Simon Sani Kleden**, seorang akademisi dan peneliti yang meski lebih muda secara usia, namun telah menunjukkan kedalaman pemikiran dan ketekunannya yang layak disebut senior dalam dunia akademik. Kehadirannya sebagai mitra diskusi dan inspirasi telah memberi arah serta makna yang lebih luas bagi penyelesaian tulisan ini.

Akhirnya, dengan catatan penuh kerendahan hati, penulis menutup bagian pengakuan ini dengan ungkapan klasik: *Lectoribus Salutatem* — salam hormat kepada para pembaca, yang dengan keterbukaan dan kritisisme akan memberi kehidupan baru bagi gagasan yang tertuang di sini.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, M. (2021). *Moderasi beragama dalam perspektif kebijakan publik*. Kementerian Agama Republik Indonesia.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29 (2), 203–221.

- Caiden, G. E. (1991). *Administrative reform comes of age*. Walter de Gruyter.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Inaku, R., & Papatungan, F. (2022). Teori afektif menurut para ahli. *Journal of Education and Culture (JEaC)*, 2 (2). <https://journals.ubmg.ac.id/index.php/JEaC/article/view/1134>
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2020). *Indeks moderasi beragama: Instrumen pengukur dan sikap keberagaman ASN*. Badan Litbang dan Diklat.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2021). *Profesionalitas ASN dan moderasi beragama: Laporan survei IPMB*. Puslitbang Lektur dan Khazanah Keagamaan.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2023, January 3). *Perkuat profesionalisme, 40% ASN Kemenag bertahap ikuti diklat*. <https://kemenag.go.id/pers-rilis/perkuat-profesionalisme-40-asn-kemenag-bertahap-ikuti-diklat-28gxco>
- Klitgaard, R. (1998). International cooperation against corruption. *Finance & Development*, 35(1), 3–6. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/1998/03/pdf/klitgaard.pdf>
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sedarmayanti. (2018). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Refika Aditama.
- Syamsuddin, M. (2022). Moderasi beragama sebagai instrumen etika birokrasi: Studi pada ASN Kementerian Agama. *Jurnal Birokrasi dan Kebijakan Publik*, 14(2).
- Winkel, W. S. (2004). *Psikologi pengajaran*. Media Abadi.
- Weber, M. (1946). Bureaucracy. In H. H. Gerth & C. W. Mills (Eds. & Trans.), *From Max Weber: Essays in sociology* (pp. 196–244). Oxford University Press.