

## Aparatur Sipil Negara Non Muslim dalam Penyelenggaraan Ibadah Haji: Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis Moderasi Beragama

Aulya Nanda Rizkyanti<sup>1\*</sup>, Kurnia Muhajarah<sup>2</sup>

<sup>1-2</sup>Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang

Korespondensi\*: [nandaulyarzky@gmail.com](mailto:nandaulyarzky@gmail.com)<sup>1</sup>

### Abstract

*The organization of Hajj is a form of religious public service that involves the management of human resources within Kementerian Agama Republik Indonesia. This study aims to analyze the role of non-Muslim civil servants (ASN) in the organization of the Hajj and the implementation of human resource management based on religious moderation. This research employs a qualitative approach with a case study method through in-depth interviews, observation, and analysis of official Hajj committee documents. Data were analyzed using the Miles and Huberman model through the stages of data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings show that three non-Muslim civil servants were involved in the Hajj organization and were assigned to administrative and technical divisions, namely public relations, secretariat, and accommodation. Their placement was based on competence and organizational needs, while ritual-related tasks remained the responsibility of Muslim officers. These findings indicate that the application of the merit system and proportional task distribution reflects the integration of religious moderation in human resource management and supports the effectiveness of Hajj administration.*

*Keywords: Hajj administration; non-Muslim civil servants; religious moderation*

### Abstrak

Penyelenggaraan ibadah haji merupakan pelayanan publik keagamaan yang melibatkan pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan Kementerian Agama Republik Indonesia. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran ASN non-Muslim dalam penyelenggaraan ibadah haji serta implementasi manajemen sumber daya manusia berbasis moderasi beragama. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan terdapat tiga ASN non-Muslim yang terlibat dalam penyelenggaraan haji dan ditempatkan pada bidang kehumasan, sekretariat, serta akomodasi. Penempatan tersebut didasarkan pada kompetensi dan kebutuhan organisasi, sementara tugas ritual tetap dilaksanakan oleh petugas Muslim. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan sistem merit dan pembagian tugas yang proporsional mencerminkan integrasi moderasi beragama dalam pengelolaan sumber daya manusia serta mendukung efektivitas penyelenggaraan ibadah haji.

*Kata Kunci: ASN non-Muslim; moderasi beragama; penyelenggaraan ibadah haji*



### Article History:

Received: 27 Februari 2026  
Revised: 12 April 2026

Accepted: 14 April 2026  
Published: 19 April 2026

## **Pendahuluan**

Penyelenggaraan ibadah haji oleh Kementerian Agama Republik Indonesia (Kemenag) melibatkan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berasal dari berbagai latar belakang kepercayaan, termasuk ASN non-Muslim, yang memiliki peran penting dalam berbagai aspek teknik dan administratif. Keberagaman ini menciptakan kebutuhan mendesak akan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang mengedepankan prinsip moderasi beragama, untuk memastikan adanya harmoni serta efektivitas pelayanan publik dalam konteks yang beragam budaya dan agama (As'ad, 2021).

Sejalan dengan itu, moderasi beragama dipandang sebagai paradigma kebijakan yang mendorong perspektif keagamaan yang adil, seimbang, dan menghormati perbedaan. Kementerian Agama mengembangkan moderasi beragama sebagai sebuah strategi untuk mempertahankan harmoni sosial dan memperkuat kohesi nasional di tengah masyarakat yang beragam (Irama and Zamzami, 2021). Prinsip-prinsip moderasi beragama tidak hanya penting dalam hubungan sosial masyarakat, tetapi juga memiliki dampak struktural dalam pengelolaan birokrasi, khususnya dalam pengelolaan SDM yang datang dari berbagai latar belakang agama.

Namun, kajian tentang moderasi beragama dan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), terutama dalam pelayanan haji masih relatif terbatas. Sebagai layanan keagamaan publik, pelayanan haji memerlukan pengelolaan sumber daya manusia yang profesional, tidak diskriminatif, dan menghargai berbagai latar belakang pemangku kepentingan dan pegawai. Hal ini semakin penting di daerah dengan mayoritas penduduk Muslim seperti Provinsi Gorontalo, dimana praktik religius yang kuat harus dikelola secara moderat agar sesuai dengan inklusivitas dan pelayanan publik yang baik.

Urgensi untuk menganalisis isu ini semakin meningkat saat dihubungkan dengan konteks sosial dan keagamaan di daerah khususnya di Provinsi Gorontalo. Dalam hal demografi, Gorontalo termasuk salah satu wilayah di Indonesia dengan tingkat keseragaman agama yang tertinggi. Menurut data dari Badan Pusat Statistik, lebih dari 98% penduduk di Gorontalo tercatat beragama muslim, sementara pemeluk agama lain berada dalam posisi yang relatif kecil sebagai minoritas (BPS Provinsi Gorontalo, 2024). Kondisi ini membuat norma dan simbol-simbol keislaman sangat berpengaruh dalam bidang sosial, budaya dan birokrasi di Gorontalo. Praktik moderasi beragama menjadi tantangan nyata di tengah komunitas muslim yang mayoritas. Moderasi beragama tidak hanya diuji pada situasi keberagaman yang seimbang, akan tetapi justru pada relasi mayoritas-minoritas dimana kelompok mayoritas memiliki potensi untuk mendominasi kelompok minoritas (Millah and Nasution, 2024; Nurhaliza et al., 2025). Oleh sebab itu, partisipan ASN non-Muslim dalam pelayanan publik yang berkaitan dengan agama islam di daerah seperti Provinsi Gorontalo memiliki arti yang sangat penting, baik dari sisi sosial maupun institusional.

Fenomena ini terlihat dalam laporan resmi Kementerian Agama Provinsi Gorontalo ketika terdapat tiga ASN non-Muslim yang terlibat aktif dalam pelayanan haji tahun 1446 H. Menurut laporan resmi, ketiga ASN non-Muslim ini bekerja di bidang kehumasan atau media center haji, yang berfokus pada penyebaran informasi kepada publik; bidang sekretariat, yang mengelola administrasi dan dukungan tata kelola pelayanan haji; serta bidang akomodasi, yang menangani logistik dan penginapan jemaah. Mereka terlibat secara profesional dan memiliki kemampuan untuk melaksanakan fungsi pelayanan publik, bukan secara simbolik (Kemenag Gorontalo, 2025). Partisipasi ini merupakan wujud nyata semangat toleransi dan kolaborasi antar agama dalam pelayanan keagamaan. Kasus ini menarik untuk diteliti lebih dalam karena Gorontalo dikenal memiliki karakter sosial-keagamaan yang kuat, sehingga keterlibatan ASN non-Muslim dalam pelayanan haji menjadi simbol penting dari penerapan moderasi beragama di tingkat pemerintah daerah.

Konsep moderasi beragama telah banyak dibahas dalam kajian ilmiah sebagai strategi pemerintah dalam menjaga keragaman dan mencegah ekstremisme berbasis agama. Moderasi beragama dipahami sebagai cara pandangan, sikap, dan praktik beragama yang menekankan keseimbangan, toleransi serta penghormatan terhadap perbedaan (Ardhana, 2022; Kementerian Agama Republik Indonesia, 2019). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa moderasi beragama telah menjadi bagian dari berbagai sektor, termasuk pendidikan, penyuluhan agama, dan kebijakan public (Lestari & Hidayat, 2022; Santoso, A. G., Aina, M. Q., Maknun, M. L., Muzayanah, U., & Noviani, 2024). Namun, penelitian yang secara khusus mengaitkan moderasi beragama dengan pengelolaan sumber daya manusia dalam konteks pelayanan haji masih cukup relative terbatas. Sedangkan kajian tentang MSDM pada sektor publik menyoroti relevansi pengelolaan pegawai yang berlandaskan pada prinsip kesetaraan, anti-diskriminasi, dan penghargaan terhadap keberagaman sebagai syarat untuk meningkatkan mutu layanan publik (Rahayu, 2025). Fokus dari MSDM tidak hanya pada efektivitas, tetapi juga pada pembentukan budaya organisasi yang bermoral dan juga adil.

Beberapa penelitian sebelumnya telah meneliti aspek normatif dan fiqh terkait partisipasi non-Muslim dalam layanan publik keagamaan, termasuk pelaksanaan ibadah haji (Habibie and Sattar, 2026). Namun penelitian tersebut mayoritas hanya membahas sisi hukum islam serta belum menganalisis secara mendalam dari sudut MSDM dan kebijakan moderasi beragama. Oleh sebab itu, terdapat *research gap* yang perlu diisi, terutama dalam memahami bagaimana praktik MSDM yang berlandaskan moderasi beragama diterapkan secara nyata oleh Kementerian Agama, serta peran ASN non-Muslim dipahami dalam struktur birokrasi layanan haji.

Berdasarkan latar belakang tersebut, artikel ini bertujuan untuk meneliti fungsi ASN Non-Muslim dalam pelaksanaan ibadah haji di Kementerian Agama Republik Indonesia dengan menggunakan pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia yang berlandaskan moderasi beragama. Studi ini mengambil kasus Kemenhaj Gorontalo sebagai locus empiris karena menghadirkan fenomena nyata dari praktik toleransi dalam birokrasi, yang selaras dengan agenda nasional untuk memperkuat moderasi beragama. Dengan mengambil kasus ini, artikel ini berusaha menunjukkan bahwa partisipan ASN non-Muslim bukan semata-mata masalah administrasi, melainkan juga bagian dari strategi kebijakan pemerintah dalam menciptakan birokrasi yang professional, inklusif, dan bermoral.

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis deskriptif. Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus, yaitu penelitian yang mengkaji suatu fenomena secara mendalam dalam konteks nyata. Penelitian kualitatif digunakan untuk menyelidiki, menemukan, menggambarkan, dan menjelaskan kualitas atau keistimewaan dari pengaruh sosial yang tidak dapat dijelaskan, diukur, atau digambarkan melalui pendekatan kuantitatif (Faqih & Hasanah, 2024). Data primer diperoleh melalui wawancara dengan pihak-pihak yang terlibat dalam pelayanan haji yaitu Syahwan Ekie (Islam) selaku Kasi Penyelenggara Haji dan Umroh (PHU) lalu ASN non-Muslim yang terdiri dari Kartika Budiman (Kristen), Reinne Febriana Koraag (Katolik), dan Merry Stientje Kontu (Kristen). Sementara itu, data sekunder diperoleh dari berita resmi lembaga serta berbagai jurnal ilmiah yang relevan dengan tema moderasi beragama, manajemen sumber daya manusia (SDM), dan pelayanan publik berbasis agama. Instrumen penelitian yang digunakan meliputi pedoman wawancara semi-terstruktur Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen pada unit-unit penyelenggara layanan haji. Seluruh data dianalisis secara berkelanjutan melalui teknik pengumpulan data menggunakan model Miles Huberman yang menyebutkan terdapat tiga tahapan yaitu;

reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan untuk menghasilkan temuan yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah (Faizah et al., 2025).

## **Hasil dan Pembahasan**

### ***Hasil Penelitian***

Hasil penelitian ini diperoleh melalui teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dilakukan pada penyelenggaraan ibadah haji di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Gorontalo tahun 1446 H/2025 M. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa pelibatan ASN non-Muslim dalam kepanitiaan haji dilakukan dengan mempertimbangkan kompetensi serta kebutuhan organisasi. ASN non-Muslim ditempatkan pada bidang yang bersifat administratif dan pelayanan umum, seperti kehumasan, sekretariat, dan akomodasi, serta tidak dilibatkan dalam tugas yang berkaitan dengan aspek ritual keagamaan. Hal ini menunjukkan adanya batasan peran yang jelas dalam pembagian kerja.

Kepala Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah, Syahwan Ekie (Islam) menegaskan bahwa "pelibatan ASN disesuaikan pada bidang masing-masing, dan ASN non-Muslim tidak ditempatkan pada tugas yang berkaitan dengan ritual agama, melainkan pada layanan pendukung lainnya." Lebih lanjut, pembagian tugas dalam kepanitiaan dinilai telah berjalan secara adil dan proporsional, sehingga tidak menimbulkan kebingungan dalam pelaksanaan pekerjaan. ASN non-Muslim merasa dilibatkan sesuai dengan kapasitas profesional yang dimiliki. Kartika Budiman (Katolik) selaku ASN Non-Muslim yang bertugas di Media Center Haji menyampaikan, "Pembagian tugas telah berjalan secara adil dan proporsional. Kami dilibatkan sesuai dengan kompetensi dan kapasitas profesional, sehingga tidak mengalami kebingungan dalam menjalankan tugas."

Selain itu, peran yang dijalankan berfokus pada pelayanan administratif dan dukungan operasional, Reinne Febriana Koraag (Katolik) yang bertugas di bidang sekretariat dan monitoring pelayanan menyatakan, "Peran kami tidak berkaitan dengan aspek ritual ibadah, melainkan pada pelayanan umum dan dukungan administratif untuk memastikan kebutuhan jemaah terpenuhi." Dalam praktiknya, terdapat pula koordinasi yang baik antar anggota panitia, khususnya ketika menghadapi aspek yang berkaitan dengan pemahaman keagamaan. Mery Stientje Kontu (Kristen) yang bertugas di bidang akomodasi menyampaikan, "Kalau ada hal-hal yang kami tidak pahami terkait masalah agama, kami selalu menyampaikan kepada panitia yang beragama Islam agar pelayanan kepada jemaah tetap optimal."

Hasil observasi menunjukkan bahwa ASN non-Muslim terlibat secara aktif dalam bidang kehumasan, sekretariat, dan akomodasi sesuai dengan tugas yang telah ditetapkan. Tidak ditemukan keterlibatan dalam kegiatan yang bersifat ritual keagamaan, seperti bimbingan manasik atau pelaksanaan rukun haji. Pembagian kerja tampak jelas dan terstruktur, serta tidak menunjukkan adanya tumpang tindih antar bidang. Selain itu, interaksi antar anggota panitia memperlihatkan adanya koordinasi yang baik dan hubungan kerja yang harmonis, sehingga pelaksanaan tugas dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Sementara itu, berdasarkan hasil dokumentasi berupa surat keputusan dan struktur kepanitiaan, diketahui bahwa terdapat tiga ASN non-Muslim yang secara resmi ditetapkan dalam penyelenggaraan ibadah haji tahun 1446 H/2025 M. Penempatan mereka berada pada bidang kehumasan, sekretariat, dan akomodasi, yang menunjukkan bahwa pelibatan ASN non-Muslim telah direncanakan secara formal dan menjadi bagian dari sistem organisasi. Dokumen tersebut sekaligus menguatkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia dalam penyelenggaraan haji dilakukan secara terstruktur dan berbasis kebutuhan organisasi.

## Pembahasan

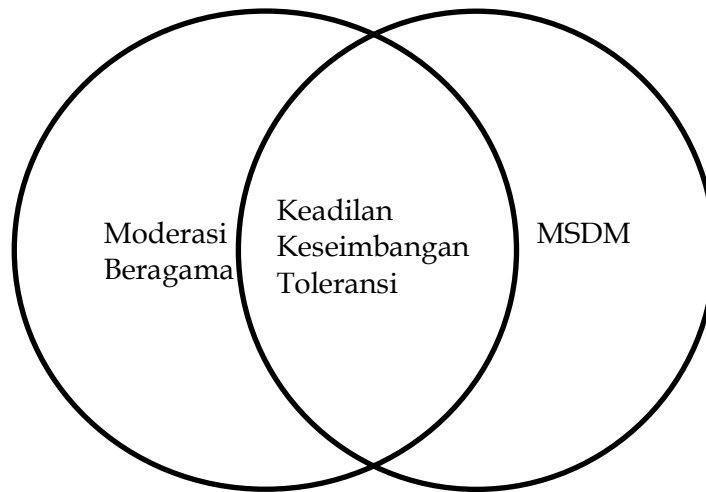
### *Integrasi MSDM Berbasis Moderasi Beragama*

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berbasis moderasi beragama adalah suatu pendekatan konseptual yang menggabungkan prinsip-prinsip profesional dalam birokrasi dengan nilai-nilai moderasi beragama (Kementerian Agama Republik Indonesia, 2020). Pendekatan ini mengutamakan non-diskriminasi, kesetaraan peluang, dan sistem merit yang berorientasi pada kompetensi dengan menggabungkan nilai-nilai keadilan (al-'adl), keseimbangan (tawazun), toleransi (tasamuh), dan komitmen nasional. Menurut Muhajarah Kurnia (2022) moderasi adalah sebuah sikap yang menghendaki kemaslahatan dalam segala hal tidak hanya untuk kelompok tertentu saja, tetapi untuk seluruh umat manusia dengan cara mewujudkan keadilan secara bersama-sama. Dengan demikian, kebijakan terkait pegawai tidak hanya fokus pada efisiensi dan efektivitas organisasi, tetapi juga berorientasi pada pembentukan kultur kerja yang moderat dan inklusif secara mendalam (Hidayat & Khalika, 2019).

Secara teoritis, kerangka ini dapat dipahami melalui beberapa konsep utama dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) modern. Teori penempatan berdasarkan kompetensi (*the right person in the right place*) menunjukkan bahwa efektivitas suatu organisasi sangat tergantung pada kesesuaian antara kemampuan individu dan posisi yang diemban. Prinsip ini sejalan dengan sistem merit yang menekankan objektivitas, profesionalisme, serta kinerja sebagai dasar dalam penempatan karyawan (Zaky, 2022). Partisipasi ASN Non-Muslim dalam pelayanan publik didasarkan pada kemampuan profesional mereka, bukan pada identitas agama. Oleh karena itu, mereka dapat menjalankan fungsi administratif, manajerial, atau operasional sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, sementara tugas-tugas yang bersifat ritual keagamaan dilaksanakan oleh ASN yang sesuai dengan norma yang relevan (Samsuni, 2020). Teori keadilan organisasi (*organizational justice theory*) menekankan pentingnya pandangan terhadap keadilan dalam pembagian tugas dan proses penugasan (Hamdani et al., 2023). Ketika keputusan diambil dengan transparansi dan rasionalitas, pegawai cenderung melihat organisasi sebagai adil, sehingga komitmen dan kinerja mereka tetap terjaga. Dalam melibatkan ASN non-Muslim, penting untuk menjelaskan alasan normatif dan profesional di balik diferensiasi tugas agar tidak timbul persepsi diskriminasi. Selanjutnya, teori pemisahan fungsi dan kejelasan deskripsi pekerjaan (*job description and division of labor*) menegaskan pentingnya batasan kewenangan dan pemisahan tugas yang jelas untuk mencegah konflik peran dan tumpang tindih tanggung jawab (Jufrizen, 2021). Dalam pelayanan berbasis keagamaan, pemisahan ini dilakukan secara fungsional dan sistematis, bukannya secara eksklusif. Terakhir, teori kerja tim dan manajemen keberagaman melihat keberagaman sebagai aset sosial yang harus dikelola dengan strategi yang baik. Kerjasama antara berbagai agama dalam satu struktur organisasi, termasuk ASN Muslim dan non-Muslim, dapat memperkuat koordinasi dan kinerja institusi jika dikelola dengan profesional. Dengan demikian, keterlibatan ASN non-Muslim memiliki legitimasi teoretis dalam kerangka MSDM modern yang berlandaskan pada merit, keadilan, dan inklusivitas (Chaidir et al., 2025).

Secara konseptual, integrasi keduanya dapat dipahami melalui tiga titik temu utama. Pertama, prinsip keadilan (al-'adl) dalam moderasi beragama selaras dengan prinsip keadilan organisasi dalam MSDM inklusif, yang menuntut perlakuan setara tanpa diskriminasi atas dasar agama, suku, atau identitas lainnya (Junaedi, 2019). Kedua, nilai keseimbangan (tawazun) dalam moderasi beragama berkorelasi dengan pengelolaan keberagaman (*diversity management*), yaitu kemampuan organisasi dalam menempatkan pegawai berdasarkan kompetensi dan kebutuhan organisasi, bukan identitas personal. Ketiga, semangat toleransi (tasamuh) menjadi fondasi budaya kerja inklusif yang memungkinkan kolaborasi lintas agama dalam pelayanan publik (Muhajarah, 2022).

Hubungan integratif antara MSDM inklusif dan moderasi beragama dapat dilihat pada diagram berikut.



Gambar 1. Diagram Integrasi MSDM Inklusif dan Moderasi Beragama  
(Sumber : Wawancara, 2026)

Diagram tersebut menunjukkan bahwa MSDM inklusif berfungsi sebagai instrumen manajerial berbasis sistem merit, sementara moderasi beragama menjadi kerangka normatif-etik yang memberikan arah nilai dalam pengelolaan ASN. Keduanya bertemu pada prinsip keadilan, keseimbangan, dan toleransi yang diwujudkan dalam praktik kelembagaan. Keduanya bekerja sama untuk membentuk birokrasi yang berkeadaban dan profesional. Integrasi ini menunjukkan bahwa moderasi beragama tidak terbatas pada narasi ideologis; itu juga mewujudkan diri dalam kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang adil, terbuka, dan berbasis kompetensi (Munif & Qomar, 2023). Pada akhirnya, praktik ini menunjukkan bahwa birokrasi Kementerian Agama dapat berfungsi sebagai contoh tata kelola organisasi publik yang dapat menggabungkan prinsip administrasi kontemporer dengan prinsip keagamaan (Hidayat et al., 2023). Inklusivitas dalam MSDM bukan hanya cara untuk meningkatkan kinerja organisasi, tetapi juga bukti moderasi beragama dalam struktur pemerintahan (Fatimah, 2024).

#### *Peran ASN Non-muslim dalam Penyelenggaraan Ibadah Haji*

Struktur kepanitiaan tahun 2024 dan 2025 menunjukkan bahwa ASN non-Muslim turut dilibatkan dalam penyelenggaraan ibadah haji di Kanwil Kemenag Provinsi Gorontalo. Pada penyelenggaraan 1446 H/2025 M, terdapat tiga ASN non-Muslim yang ditetapkan melalui surat keputusan resmi dan ditempatkan pada bidang humas, sekretariat, dan akomodasi (Kemenag Gorontalo, 2025). Penempatan ini sejalan dengan prinsip dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), yaitu *the right person in the right place*, kejelasan deskripsi kerja, serta kesesuaian antara kompetensi individu dengan kebutuhan organisasi (Antika et al., 2025).

Sebagai landasan analisis, teori peran (*role theory*) menjelaskan bahwa setiap individu dalam organisasi memiliki posisi yang disertai dengan seperangkat tugas, tanggung jawab, dan harapan perilaku tertentu. Kejelasan peran menjadi faktor penting agar individu mampu menjalankan tugas secara optimal dan terhindar dari ambiguitas maupun konflik peran. Selain itu, kesesuaian antara peran dan kompetensi juga menentukan efektivitas kerja dalam organisasi (Bruno et al., 2025).

Kepala Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah, Syahwan Ekie (Islam), menegaskan bahwa pelibatan ASN dilakukan berdasarkan bidang masing-masing. Ia menyatakan, "Pelibatan ASN disesuaikan pada bidang masing-masing. ASN non-Muslim tidak ditempatkan pada tugas yang berkaitan dengan ritual agama, melainkan pada layanan pendukung lainnya." Pernyataan tersebut menunjukkan adanya batas peran yang jelas antara fungsi keagamaan dan fungsi administratif. Hal ini mencerminkan adanya *role clarity* dalam praktik organisasi (Pamungkas & Sulisty, 2020).

Kartika Budiman (Kristen) selaku ASN Non-Muslim yang bertugas di Media Center Haji menyampaikan, "Pembagian tugas telah berjalan secara adil dan proporsional. Kami dilibatkan sesuai dengan kompetensi dan kapasitas profesional, sehingga tidak mengalami kebingungan dalam menjalankan tugas." Pernyataan ini menunjukkan bahwa selain kejelasan peran, terdapat pula persepsi keadilan organisasi (*organizational justice*) yang berkontribusi terhadap peningkatan komitmen kerja.

Reinne Febriana Koraag (Katolik) yang bertugas di bidang sekretariat dan monitoring pelayanan menyatakan, "Peran kami tidak berkaitan dengan aspek ritual ibadah, melainkan pada pelayanan umum dan dukungan administratif untuk memastikan kebutuhan jemaah terpenuhi." Pernyataan ini menegaskan bahwa batas peran telah ditetapkan secara jelas sehingga mampu meminimalkan potensi konflik peran (*role conflict*) serta mencegah terjadinya tumpang tindih pekerjaan.

Mery Stientje Kontu (Kristen) yang bertugas di bidang akomodasi menyampaikan, "Kalau ada hal-hal yang kami tidak pahami terkait masalah agama, kami selalu menyampaikan kepada panitia yang beragama Islam agar pelayanan kepada jemaah tetap optimal." Hal ini menunjukkan adanya pola kerja yang saling melengkapi antar anggota tim. Dalam teori peran, kondisi ini dikenal sebagai *role complementarity*, yaitu keterkaitan antar peran yang mendukung efektivitas kerja secara kolektif (Aven & Hillmann, 2018).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat dilihat bahwa pelibatan ASN non-Muslim tidak hanya terbatas pada pembagian tugas administratif, tetapi juga mencerminkan pengelolaan SDM yang terstruktur. Kejelasan peran mampu mendorong efektivitas kerja, penempatan berbasis kompetensi meningkatkan kinerja, serta koordinasi antar peran mendukung kelancaran pelayanan. Selain itu, adanya persepsi keadilan dalam pembagian tugas turut memperkuat komitmen pegawai.

Tabel berikut menunjukkan peran ketiga ASN non-Muslim dalam struktur kepanitiaan haji sebagai penguatan empiris terhadap penjelasan tersebut.

Tabel 1. Peran ASN Non-Muslim dalam Penyelenggaraan Haji

Bidang Tugas	Fokus Peran	Relevansi dengan Prinsip MSDM
Kehumasan (Media Center Haji)	Komunikasi publik dan publikasi aktivitas jemaah	Penempatan berbasis kompetensi dan keadilan organisasi
Sekretariat/Monitoring	Administrasi dan monitoring pelayanan	Kejelasan <i>job description</i> dan diferensiasi fungsi
Akomodasi	Administrasi dan monitoring pelayanan	Koordinasi tim dan komunikasi organisasi

(Sumber: Data Wawancara, 2026)

Hasil di atas menunjukkan bahwa pembagian peran di bidang kehumasan, sekretariat, dan akomodasi relatif proporsional dan berdasarkan kompetensi (Kemenag Gorontalo, 2025). Ada kejelasan tentang batas kewenangan dan perbedaan fungsi dalam kepanitiaan karena pernyataan bahwa pembagian tugas dilakukan secara adil sesuai kapasitas profesional serta penegasan bahwa peran tidak berkaitan dengan ritual ibadah melainkan dengan fungsi administratif dan pelayanan umum. Namun demikian, temuan ini juga mengarah pada persoalan yang lebih substantif, yakni sejauh mana praktik tersebut telah terintegrasi secara sistematis dalam kerangka manajemen sumber daya manusia berbasis moderasi beragama.

### ***Implementasi MSDM berbasis Moderasi Beragama terhadap Peran ASN Non-Muslim dalam Penyelenggaraan Ibadah Haji***

Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berbasis moderasi beragama dalam penyelenggaraan ibadah haji di lingkungan Kementerian Agama Republik Indonesia, terutama pada Kanwil Provinsi Gorontalo menunjukkan suatu praktik birokrasi yang tidak hanya bersifat administratif, namun juga bersikap ideologis dan normatif. Integrasi antara prinsip moderasi beragama dengan sistem merit dalam mengelola pegawai pemerintah memperlihatkan bahwa pengaturan kepegawaian tidak hanya bertujuan untuk efektivitas organisasi, namun juga untuk memupuk suasana kerja yang berkeadilan, terbuka, dan berlandaskan profesionalisme di tengah lingkungan masyarakat yang mayoritas penduduknya beriman Islam.

Data Empiris menunjukkan keterlibatan langsung tiga ASN yang berlatar belakang non-Muslim dalam kepanitiaan haji untuk periode 1446 H/2025 M. Mereka ditugaskan secara spesifik pada bidang komunikasi (Media Center Haji), sekretariat dan pengawasan pelayanan, serta urusan akomodasi (Kemenag Gorontalo, 2025). Penugasan ini terealisasi melalui surat keputusan resmi yang didasarkan pada kompetensi profesional masing-masing staf. Dalam teori MSDM modern, pendekatan ini sejalan dengan prinsip *the right person in the right place*, yaitu menekankan kesesuaian antara kemampuan pribadi dan tuntutan organisasi. Penempatan tersebut didasarkan murni pada keahlian, pengalaman, dan kapabilitas teknis pegawai, tanpa mempertimbangkan latar belakang keyakinan mereka (Zaky, 2022).

Di sisi lain, terdapat batasan pemisah yang tegas antara tugas administratif dan fungsi ritual keagamaan. ASN non-Muslim tidak memiliki peran dalam hal bimbingan manasik, arahan keagamaan, ataupun tugas-tugas yang bersinggungan langsung dengan ibadah. Pemisahan fungsi ini bukanlah praktik yang mendiskriminasi, melainkan pembagian tugas yang logis dalam struktur layanan berbasis keagamaan. Berdasarkan teori pembagian kerja dan kejelasan deskripsi (*job description and division of labor*) jabatan hal ini merupakan syarat untuk efektivitas organisasi karena dapat mencegah tumpang tindih tanggung jawab dan benturan tugas (Jufrizen, 2021). Dengan demikian, implementasi moderasi beragama dalam MSDM bukan berarti mengabaikan batasan ajaran agama, melainkan menempatkannya secara proporsional dalam konteks profesionalisme birokrasi.

Hasil wawancara mengungkapkan bahwa ASN non-Muslim merasa perlakuan dalam pembagian pekerjaan berjalan adil. Perspektif ini menjadi penting dalam kerangka teori keadilan organisasi (*organizational justice theory*), yang menegaskan bahwa komitmen dan kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh cara pandang mereka terhadap keadilan proses dan hasil penugasan (Hamdani et al., 2023). Keterbukaan dalam proses penunjukan, kejelasan alasan normatif mengenai batasan peran, dan komunikasi yang transparan antara pemimpin serta anggota panitia menjadi faktor yang memperkuat rasa keadilan tersebut.

Dalam hal ini, prinsip al-'adl dalam moderasi beragama terkait langsung dengan konsep keadilan distribusi dan prosedural dalam manajemen sumber daya manusia modern.

Prinsip keseimbangan (*diversity management*) juga terlihat dalam penempatan ASN non-Muslim pada posisi strategis tanpa melanggar ketentuan keagamaan dalam pelayanan ibadah haji (Rahayu, 2025). Contohnya bidang kehumasan memiliki peran penting dalam pembentukan citra publik, menyampaikan informasi kepada jemaah, dan pendokumentasian aktivitas jamaah. Demikian pula, seksi kesekretariatan dan akomodasi bertanggung jawab memastikan kelancaran tata laksana administrasi, distribusi logistik, serta kenyamanan para jemaah di asrama haji. Penugasan semacam ini menunjukkan bahwa ASN non-Muslim tidak sekadar ditempatkan untuk kepentingan formalitas, melainkan dipercaya memegang tanggung jawab substansial yang berdampak pada mutu layanan (Farida & Syarif, 2022). Di sini prinsip merit system berfungsi sebagai alat teknokratik yang menjaga objektivitas dan profesionalisme organisasi. Aspek toleransi dapat dilihat dari pola komunikasi yang bersifat horizontal antara pegawai (Sanusi et al., 2025). Ketika ada pertanyaan mengenai aspek ritual yang tidak dipahami oleh ASN non-Muslim, proses koordinasi ditempuh dengan melimpahkan isu tersebut kepada panitia Muslim yang memiliki wewenang. Praktik ini merefleksikan sebuah tim yang mampu beradaptasi dan saling menghormati batas kapabilitas masing-masing. Dalam manajemen keberagaman, pola seperti ini dianggap sebagai pengelolaan pluralitas yang positif, di mana perbedaan identitas justru menjadi bagian dari dinamika kerja sama organisasi, bukan sumber konflik.

Harmonisasi antara moderasi beragama dan MSDM dalam implementasi ini memperlihatkan bahwa nilai-nilai fundamental Kementerian Agama terwujud tidak hanya dalam wacana kebijakan, tetapi juga diterapkan dalam mekanisme nyata pengelolaan pegawai (Sodiq, 2020). Moderasi beragama bertindak sebagai kerangka etika pemberi arah nilai, sementara manajemen SDM berfungsi sebagai instrumen manajerial yang mentransformasikan nilai tersebut ke dalam sistem penerimaan, penempatan, evaluasi, dan pembagian tugas (Pramodatiara & Kusmiyati, 2025). Oleh karena itu, moderasi beragama memberikan legitimasi moral, sementara manajemen SDM menyediakan kerangka operasional. Secara analitis, implementasi ini juga menunjukkan bahwa inklusivitas dalam birokrasi keagamaan tidak identik dengan relativisasi ajaran agama. Batasan antara fungsi administratif dan ritual dijaga secara tegas. Justru melalui ketegasan batasan inilah potensi konflik dapat ditekan, sekaligus integritas keagamaan dalam layanan haji tetap terjaga. Pendekatan yang diambil ini mencerminkan keselarasan antara komitmen teologis dan kewajiban konstitusional sebagai institusi negara (Fauzi, 2025).

Dalam konteks kebijakan publik, praktik di Kanwil Kemenag Gorontalo dapat dipahami sebagai model pengelolaan yang menggabungkan administrasi modern dan nilai-nilai keagamaan secara harmonis. Ini menunjukkan bahwa birokrasi pelayanan publik yang berbasis agama dapat berfungsi secara profesional, non-diskriminatif, dan inklusif tanpa kehilangan identitas religiusnya. Penerapan manajemen sumber daya manusia yang berbasis moderasi beragama dalam konteks ini bukan sekadar strategi manajerial, melainkan merupakan perwujudan nyata dari komitmen negara terhadap prinsip keadilan, keseimbangan, dan toleransi dalam pelayanan publik.

Dengan demikian, keterlibatan ASN yang bukan Muslim dalam penyelenggaraan ibadah haji di Gorontalo tidak seharusnya dilihat hanya sebagai masalah administratif, melainkan sebagai sebuah praktik yang mencerminkan perubahan cara pandang terhadap birokrasi keagamaan di Indonesia. Penggabungan nilai moderasi dalam beragama dengan sistem merit memperkuat pengakuan terhadap organisasi, meningkatkan mutu pelayanan, dan menekankan bahwa profesionalisme dan inklusivitas dalam kerangka pemerintahan yang bersifat religius dan konstitusional.

## Implikasi

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa konsep moderasi beragama tidak hanya relevan dalam ranah wacana keagamaan, tetapi juga dapat diintegrasikan dalam praktik manajemen sumber daya manusia di lingkungan birokrasi pelayanan keagamaan. Keterlibatan ASN non-Muslim dalam penyelenggaraan ibadah haji memperlihatkan bahwa prinsip merit system dapat berjalan berdampingan dengan nilai moderasi beragama. Penempatan pegawai yang didasarkan pada kompetensi dan kebutuhan organisasi, serta pembagian kerja yang proporsional, memperkuat konsep manajemen keberagaman (diversity management) dan keadilan organisasi dalam konteks birokrasi berbasis pelayanan keagamaan di Kementerian Agama Republik Indonesia. Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan moderasi beragama dalam pengelolaan ASN dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, profesional, dan harmonis. Pelibatan ASN non-Muslim dalam bidang administratif dan teknis menunjukkan bahwa keberagaman pegawai tidak menjadi hambatan dalam penyelenggaraan pelayanan haji, selama terdapat kejelasan pembagian tugas dan koordinasi kerja yang baik. Hal ini memberikan gambaran bahwa nilai moderasi beragama dapat diimplementasikan secara nyata dalam tata kelola organisasi, sehingga mampu mendukung efektivitas pelayanan publik sekaligus menjaga sensitivitas terhadap nilai-nilai keagamaan.

## Kesimpulan

ASN non-Muslim memiliki peran dalam penyelenggaraan ibadah haji, terutama pada bidang yang bersifat administratif dan teknis seperti kehumasan, sekretariat, dan akomodasi. Meskipun tidak terlibat dalam aspek ritual keagamaan, keberadaan ASN non-Muslim tetap menjadi bagian penting dalam mendukung kelancaran pelayanan haji secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa penyelenggaraan ibadah haji tidak hanya bergantung pada aspek keagamaan semata, tetapi juga pada dukungan sistem administrasi dan manajemen organisasi yang berjalan secara efektif di lingkungan Kementerian Agama Republik Indonesia. Moderasi beragama dapat diimplementasikan secara nyata dalam praktik pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan birokrasi pelayanan keagamaan. Pembagian tugas yang proporsional serta koordinasi kerja yang baik antarpegawai memungkinkan ASN dengan latar belakang agama yang berbeda tetap dapat bekerja secara kolaboratif tanpa menimbulkan konflik peran.

## Daftar Rujukan

- Antika, B. R., Sulistiani, I., Azura, I., Safitri, I., Sabrina, N., Maryam, S., Mataram, U., Mataram, K., & Barat, N. T. (2025). Optimalisasi peran bidang kesekretariatan pada badan pemeriksa keuangan perwakilan provinsi ntb. *Jurnal Pengembangan Dan Pengabdian Masyarakat*, 1(1), 43-56.
- Ardhana, J. M. (2022). Moderasi antar umat beragama dalam kajian ilmu kewarganegaraan. *JPK: Jurnal Pancasila Dan Kewarganegaraan*, 7(2), 36-46.
- As'ad. (2021). Membangun Sumber Daya Manusia Moderat. CV. *Literasi Nusantara Abadi*.
- Aven, B., & Hillmann, H. (2018). Structural role complementarity in entrepreneurial teams. *Management Science*, March 2026, 5688-5704. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2874>
- BPS Provinsi Gorontalo. (2024). *Persentase Penduduk Menurut Kabupaten/Kota dan Agama yang Dianut di Provinsi Gorontalo*. <https://gorontalo.bps.go.id/id/statistics-table/2/NzgjMg%3D%3D/persentase-penduduk-menurut-kabupaten-kota-dan-agama-yang-dianut-di-provinsi-gorontalo>.
- Bruno, T., Silva, D. E. J., Baú, C., & Magro, D. A. L. (2025). The Relationship Between Perception of Organizational Justice and Managerial Performance Mediated by Role Clarity: Evidence from Administrative Technicians at a Federal University. *European*

*Journal of Applied Business and Management*, 11(3), 40-57.

[https://doi.org/10.58869/ejabm11\(3\)/03](https://doi.org/10.58869/ejabm11(3)/03)

- Chaidir, J., Zulfikar, T., Aprianti, I., & Millah, F. S. (2025). Perceived Organizational Support dan Kinerja Pegawai : Peran Mediasi Komitmen Normatif Pada Aparatur Sipil Negara Pemerintah Daerah Kota Serang , Banten. *Jurnal Doktor Manajemen*, 8(September), 155-171.
- Faizah, A., Muhajarah, K., Affandi, Y., Anasom, A., Rozaq, A., & Sattar, A. (2025). Manajemen Strategi Pelayanan SERVQUAL Ibadah Umrah Pada Jemaah Disabilitas Fisik PT. Harum Bina Wisata, Indramayu. *Kamaya: Jurnal Ilmu Agama*, 8(2), 135-150. <https://doi.org/10.37329/kamaya.v8i2.4145>
- Faqih, M., & Hasanah, H. (2024). Model Pembinaan Manasik Jamaah Calon Haji Lansia Di Kbihu Nu Kota Semarang Dalam Menghadapi Musim Haji Tahun 2024. *Al Qalam*, 18(3), 1726-1735. <https://doi.org/10.35931/aq.v18i3.3482>
- Farida, A., & Syarif, D. (2022). *Dinamika pelayanan ibadah haji di indonesia* (R. Tabroni (ed.); I). Badan Litbang dan Diklat Kemenag RI.
- Fatimah, N. (2024). IMPLEMENTASI PROGRAM PENGUATAN MODERASI BERAGAMA DALAM PEMBELAJARAN. *Jurnal Lasinrang*, 03(01), 89-128.
- Fauzi, M. M. (2025). Prinsip Moderasi Beragama Antar Umat Beragama Dalam Kehidupan Berbangsa. *Jurnal Sadewa : Publikasi Ilmu Pendidikan, Pembelajaran, Dan Ilmu Sosial*, 2(September 2024), 326-334. <https://doi.org/https://doi.org/10.61132/sadewa.v3i2.1768>
- Habibie, A. R., & Sattar, A. (2026). Menimbang Kebijakan Petugas Haji Non-Muslim Dalam Perspektif Efisiensi Birokrasi dan Sensitivitas Keagamaan. *Kamaya : Jurnal Ilmu Agama*, 9(1), 38-47.
- Hamdani, S., Muhammadiyah, U., Utara, S., Muhammadiyah, U., & Utara, S. (2023). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai : Peran Mediasi Organizational Citizenship Behavior. *JESYA : Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 6(2), 1256-1274.
- Hidayat, K., Husaini, A., & Salim, M. (2023). Moderasi beragama dalam praktik birokrasi pelayanan publik di Indonesia. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 27(1), 45-60. <https://doi.org/10.22146/jsp.78945>
- Hidayat, K., & Khalika, N. (2019). Moderasi Beragama di Indonesia. *Jurnal Multikultural Dan Multireligius*, 18(2).
- Irama, T., & Zamzami, R. (2021). Peran Kementerian Agama dalam Mempromosikan Moderasi Beragama. *Jurnal Dakwah*.
- Jufrizen. (2021). *Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan Dengan Etika Kerja Sebagai Variabel Moderating*. <https://www.google.co.id/books?id=R2RaEAAAQBAJ>
- Junaedi, E. (2019). Inilah moderasi beragama perspektif kementerian agama. *Jurnal Multikultural & Multireligius*, 18(2), 391-400.
- Kemenag Gorontalo. (2025). *Semangat Toleransi, Tiga Pegawai Non-Muslim Kembali Terlibat dalam Pelayanan Haji 1446 H di Gorontalo*. <https://gorontalo.kemenag.go.id/kantor-wilayah/semangat-toleransi-tiga-pegawai-non-muslim-kembali-terlibat-dalam-pelayanan-haji-1446-h-di-gorontalo>
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2019). *Moderasi Beragama*. Badan Litbang dan Diklat Kemenag RI.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2020). *Roadmap penguatan moderasi beragama 2020-2024*. Kementerian Agama Republik Indonesia.
- Lestari, D., & Hidayat, R. (2022). Sekolah inklusif dan penguatan moderasi beragama di Indonesia. *Jurnal Pendidikan Multikultural*, 9(1), 73-88.
- Millah, C. U., & Nasution, E. M. (2024). Moderasi Beragama di Indonesia : Konsep Dasar dan

- Pengaruhnya. *Moderation : Journal of Religions Harmony*, 1(1), 19–24.
- Muhajarah, K. (2022). Menjaga Tradisi Walisongo : Urgensi Moderasi Beragama bagi Penguatan Kajian Kebangsaan , Keberagamaan dan Tradisi Lokal Bagi Mahasiswa Perguruan Tinggi. *FARABI*, 19(2), 154–169.
- Muhajarah Kurnia. (2022). *Dimensi Islam Dan Moderasi Beragama* (S. Z. Nita (ed.); 1st ed.). Haura Utama.
- Munif, M., & Qomar, M. (2023). Kebijakan Moderasi Beragama di Indonesia. *DIRASAH*, 6(2), 417–430.
- Nurhaliza, D., Kholifah, A., Islam, F. A., Studi, P., Agama, P., & Karawang, S. (2025). Program Indonesia 2045 dan Perlunya Moderasi Beragama di Kalangan. *Moral : Jurnal Kajian Pendidikan Islam*, 2(September), 54–62.
- Pamungkas, G. B., & Sulisty, H. (2020). Peran Organizational Justice Dan Spiritual Management Terhadap Employee Engagement Dan Turnover Intention Dengan Dimoderasi Locus of Control. *JBTI : Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, 11(2), 166–181. <https://doi.org/10.18196/bti.112138>
- Pramodatiara, N., & Kusmiyati. (2025). The Influence of Organization Justice on Employee Organizational Commitment at Class IIA Palu Correctional Institution. *Journal of Management*, 18(1), 1607–1621.
- Rahayu, S. (2025). Peran manajemen sumber daya manusia dalam mendukung kesetaraan dan inklusi organisasi. *Kompeten: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 3(4).
- Samsuni. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Nilai-Nilai Islami. *Jurnal UIN Antasari*.
- Santoso, A. G., Aina, M. Q., Maknun, M. L., Muzayanah, U., & Noviani, N. L. (2024). *Pengukuran Sikap dan Pemahaman Moderasi Beragama Penyuluh dab Guru*.
- Sanusi, U., Feriyana, W., & Darmanah. (2025). Komunikasi Horizontal Sebagai Determinan Efektivitas Pengambilan Keputusan dan Kinerja Ekonomi Lembaga Pemerintah Daerah. 246-260, 4(4), 246–260. <https://doi.org/https://doi.org/10.46773/jse.v4i4.2770>
- Sodiq, A. (2020). Moderasi beragama dalam wacana keislaman kontemporer. *Jurnal Ilmu Dakwah*, 40(2), 123–138. <https://journal.walisongo.ac.id/index.php/dakwah/article/view/5678>
- Zaky, M. (2022). Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Untuk Meningkatkan Efektivitas Organisasi. *JIMEA Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 6(1), 1042–1059. <https://doi.org/https://doi.org/10.31955/mea.v6i1.3012>