KENOSIS : JURNAL KAJIAN TEOLOGI
ISSN 2460-6901(Print), 2656-4483 (Online)
https://e-journal.iaknambon.ac.id/index.php/KNS
DOI: https://doi.org/10.37196/10ndbh62

IMPLEMENTASI TEOLOGI ETOS KERJA DALAM BUDAYA KERJA KEMENAG RI UNTUK MENANGANI MACHIAVELLIANISME DALAM SISTEM PEMERINTAHAN RI

Janse Belandina Non Serrano*

*Universitas Pendidikan Indonesia
*Jln. Doktor Setiabudi, Bandung, Jawa Barat
****janseblandinaserrano@gmail.com***

Abstract

This paper aims to describe the implementation of the work culture at the Center for Education and Training of Technical Personnel for Education and Religious Affairs (under the Indonesian Ministry of Religious Affairs). While the culture may appear ordinary, instances of corruption, collusion, and nepotism (CCN) still occur. Through a case study of civil servant recruitment fraud in Cilegon, this paper reveals that fraud committed by a State Civil Apparatus (SCA) member within the Ministry of Religious Affairs exemplifies the CCN phenomenon—an issue that is frequent yet rarely exposed, akin to the tip of an iceberg. The findings are categorized into three points: (1) The theology of work ethic is evident in the work culture of the Center for Education and Training, a culture applied across all Ministry offices at the central, provincial, and regency/city levels. (2) However, the civil servant recruitment fraud case in Cilegon represents an act of Machiavellianism. This phenomenon demonstrates that even the Ministry of Religious Affairs—a religious institution within the government—has yet to fully internalize the theology of work ethic, potentially creating an environment where other government agencies in Indonesia might also condone such behavior. (3) Reflecting on the theology of work ethic aims to revitalize work culture across all Indonesian government agencies, thereby reshaping mindsets and condemning KKN as a reprehensible act that must be avoided.

Keywords: *Implementation, work culture, CTE of the RI's Ministry of Religious-Affairs, KKN*

Abstrak

Tulisan ini bertujuan untuk mendeskripsikan impelementasi budaya kerja pusdiklat tenaga teknis pendidikan dan keagamaan kementrian agama RI yang tampaknya biasa saja, tetapi kasus fenomena penyimpangan berupa Korupsi Kolusi dan Nepotisme (KKN) masih

Copyright© 2026, KENOSIS Vol. 12 No. 1. Juni 2026

terjadi. Dengan menggunakan pendekatan studi kasus pada kasus penipuan PNS di Cilegon, tulisan ini akan mengungkapkan bahwa fenomena penipuan yang dilakukan oleh seorang Apartur Sipil Negara (ASN) dalam ruang lingkup Kementrian Agama (Kemenag) RI merupakan contoh nyata fenomena KKN yang seringkali terjadi dan dianggap normal dalam ruang lingkup pemerintahan walaupun banyak terjadi tetapi jarang diungkapkan, seperti fenomena gunung es. Temuan dalam tulisan ini terbagi atas tiga bentuk, yakni (1) Implementasi teologi etos kerja sudah nampak dari budaya kerja pusdiklat tenaga teknis keagamaan kementrian agama RI yang berlaku di seluruh kantor Kemenag RI baik di pusat, provinsi, dan kabupaten/kota. (2) Namun, kasus penipuan PNS di Cilegon oleh oknum ASN merupakan bentuk dari Machiavellianisme. Fenomena ini membuktikan bahwa Kemenag RI sebagai institusi keagamaan dalam ruang lingkup pemerintahan saja belum mampu memaknai teologi etos kerja secra optimal, yang memungkinkan instansi lain dalam ruang lingkup pemerintahan di Indonesia juga akan melegalkan perilaku tersebut. (3) Refleksi teologi etos kerja sebagai bertujuan untuk reimplementasi budaya kerja di seluruh instansi pemerintahan di Indonesia, agar memperbaiki pola pikir dan mengutuk tindakan KKN dalam instansi pemerintahan sebagai perbuatan keji yang seharusnya dihindari.

Kata kunci: Implementasi, budaya kerja, pusdiklat Kemenag RI, KKN

PENDAHULUAN

Kasus-kasus Korupsi, Kolusi dan Nepostisme (KKN) marak terjadi dalam ruang-ruang instansi pemerintahan. Beberapa kasus yang terekam media massa seperti kasus penipuan untuk loloskan TNI yang merugikan korban sebanyak Rp. 310 juta (TimdetikJogja, 2025). Gabriella (2024) merangkum kasus-kasus terkait penipuan untuk bisa menjadi seorang ASN dalam ruang limgkup TNI dan POLRI sejak tahun 2021 hingga tahun 2025. Dalam tulisannya di Tempo.com, Gabriella menunjukan bahwa kasus-kasus ini terjadi di berbagai daerah di antaranya yang terjadi di Medan, Sumatera Utara yang membuat korban rugi hingga Rp. 4 milyar yang dilakukan oleh oknum prajurit. Sedangkan di Bayumas, korban rugi uang sejumlah Rp. 300 juta. Pada tahun 2024, sebanyak empat orang pelaku penipuan di Sulawesi Utara meraup uang sejumlah Rp. 587 juta. Dari tulisannya, Gabriella menjelaskan salah stau kasus penipuan yang lebih mengerikan adalah kasus pembunuhan seorang calon bintara AL yang sudah memberikan uang sebesar Rp. 200 juta kepada seorang ASN—Serda Adan Aryan Marsal yang menjabat bagian

urusan Pemeliharaan dan Ketertiban (Baur Hartib) Pusat Polisi Militer Angkatan Laut. Namun, ia dibunuh tanpa motif yang jelas.

Fenomena KKN yang nampak dalam instansi pemerintahan membuktikan bahwa implementasi budaya kerja yang baik dalam ruang lingkup pemerintahan dinodai dengan perilaku oknum-oknum yang tidak bertanggung jawab. Fenomena KKN ini adalah bentuk misimplementasi budaya kerja. Faktanya, pemerintah Indonesia mengupayakan untuk menurunkan angka KKN dalam budaya kerja di Indonesia melalui berbagai program seperti pusdiklat tenaga teknis. Kegiatan ini nampaknya dilakukan oleh hampir semua instansi pemerintah, termasuk Kemenag sebagai instansi yang sangat aktif melakukan program dan atau kegiatan ini. alasan dilakukannya pusdiklat ini adalah untuk memperkenalkan budaya kerja yang bersih, sehat, dan baik kepada para ASN serta membimbing mereka menjadi Sumber Daya Manusia (SDM) yang potensial dan berkualitas dengann semangat kerja dan profesionalitas yang maksimal dalam ruang lingkup instansi Kemenag RI. Sayangnya, upaya yang dilakukan pemerintah ini, tetap tidak mampu menutup cela terjadinya kasus-kasus KKN yang dilakukan oleh oknum-oknum yang tidak bertanggung jawab.

Beberapa penelitian terdahulu membuktikan bahwa para penulis terdahulu juga berfokus untuk membahas KKN dalam instansi pemerintahan serta pemetaan budaya kerja yang seharusnya dilakukan. Korupsi dan nepotisme merupakan kejahatan dalam bingkai etika (Tory & Hanum, 2024). Sejalan dengan itu, Sulistiani (2018) menjelaskan bahwa dalam sistem pemerintahan yang tidak sehat, KKN merupakan fenomena yang seharusnya dihindari untuk mewujudkan pemerintahan yang baik. Di papua, fenomena KKN dalam dinamika kerja instansi pemerintahan juga tidak terhindarkan, karena itu Situmorang (2019) menegaskan bahwa indepedensi aparat pengawas KKN perlu dilakukan dalam instansi pemerintahan. Selain itu, masyarakat juga memiliki peran yang signifikan dalam menanggulangi masalah KKN dalam ruang lingkup pemerintah (Martiningsih, 2017). Dalam perspektif yang lain, Zuliani dkk., (2024) menegaskan bahwa budaya KKN dapat diatasi jika pegawai dalam ruang lingkup ASN menegakan budaya kerja

Copyright© 2026, KENOSIS Vol. 12 No. 1. Juni 2026

yang sehat. Karen itu, kemenag memiliki lima budaya kerja yang seharusnya menjadi pegangan bagi para pegawai dan membantu meningkatkan kinerja mereka sebagai pegawai formal dalam ruang lingkup instansi Kemenag agar menjaga marwah kemenag sebagai instantsi keagamaan dalam pemerintahan di Indonesia. Berbagai penelitian ini telah menjelaskan berbagai penelitian dengan perspektif mereka masing-masing, tetapi belum menjelaskan perspektif budaya kerja dalam ruang lingkup kemenag RI secara spesifik dan mengaitkannya dengan kasus KKN yang masih terus terjadi hingga hari ini walaupun tidak banyak yang direkam oleh media.

Tulisan ini bertujuan untuk menjawab gap yang nampak pada paragraf di atas. Kebaruan dari tulisan ini dinyatakan dalam temuan-temuan yang secara kritis berkontribusi bagi dinamika instansi pemerintahan di Indonesia untuk mewujudkan budaya kerja yang terbebas dari KKN. Sejatinya, tulisan ini menunjukan bahwa masih ada masalah dalam impelementasi budaya kerja yang seharusnya diwujudkan dalam ruang lingkup instansi pemerintah—bahkan yang berkaitan dengan lembaga yang menjunjung tinggi nilai-nilai moralitas dan etika sosial, yakni Kemenag RI. Tulisan ini akan dikemas dengan menjawab tiga pertayaan penelitian yang dibahas dalam setiap pembahasan yakni (1) bagaimana etos kerja dalam budaya kerja yang dirumuskan oleh Kemenag RI dan yang diperkenalkan dalam pusdiklat tenaga teknis keagamaan Kemenag RI? (2) bagaimana kasus penipuan atau KKN yang dilakukan oleh ASN Kemenag di Cilegon sebagai salah satu kasus yang terjadi dalam ruang lingkup pemerintah? (3) bagaimana refleksi teologis sebagai lagkah strategis yang dapat dilakukan untuk mewujudkan budaya kerja yang sehat dalam ruang lingkup instansi pemerintah yang dimulai dari Kemenag RI sebagai lembaga yang menopang implementasi nilai-nilai dan moral bangsa? Dengan menggunakan pendekatan studi kasus dan analisis konten pada beberapa dokumen Kemenag RI terkait budaya kerja, maka tulisan ini akan memberikan nuansa baru dalam mengkaji impelementasi budaya kerja di kemenag RI dengan fenomena yang terjadi.

Ketiga pertayaan penelitian tersebut dijawab dengan tiga temuan dalam tulisan ini, yang menegaskan bahwa (1) implemenetasi etos kerja dalam dokumen budaya kerja yang dirumuskan oleh Kemenag RI sejak tahun 2017 telah diupayakan. Hal ini seharusnya diaplikasikan hingga hari ini untuk menumbuhkan rasa tanggung jawab yang tinggi bagi para pegawai dalam ruang lingkup instansi pemerintah untuk menghindari KKN yang selalu dianggap normal dan selalu terjadi. (2) perilaku KKN dalam ruang lingkup pemerintah, sepertinya jarang dipublikasikan dalam ruang instansi lain selain instansi pertahanan negara. Sayangnya, sebuah kasus dikabarkan terjadi pada instansi kemenag RI Cilegon, yang secara tidak langsung mengganggu nilai-nilai yang dipelihara dalam instansi ini. Kasus yang dikaji di Cilegon merupakan satu-satunya kasus KKN yang direkam oleh media, terjadi dalam instansi Kemenag RI. Namun, hal ini tidak menutup kemungkinan masih banyak kasus yang terjadi dan tidak direkam oleh media dalam instansi pemerintah di Indonesia secara keseluruhan. (3) Karena itu, tulisan ini akan berkontribusi untuk merumuskan refleksi teologis yang dapat menolong khususnya sebagai instrumen penanganan dan pencegahan kasus KKN dalam ruang lingkup pemerintahan, untuk menghindari kasus ini terjadi di tempat lain dan waktu lain, dalam konteks yang berbeda.

METODE PENELITIAN

Tulisan ini merupakan sebuah penelitian kualitatif dengan menggunakan peendekatan studi kasus sebagai mendalami fenomena dalam masyarakat. Pendekatan studi kasus merupakan salah satu pendekatan dalam penelitian kualitatif yang bertujuan untuk mengkaji sebuah persoalan berdasarkan kasus yang ramai diperbincangkan. Kasus yang dipilih merupakan data dalam penelitian yang merujuk pada fakta dan fenomena yang terjadi dalam realitas sosial (Fadilla, 2023; Siregar et al., 2024). Tulisan ini akan menggunakan pendekatan analisis konten untuk menganalisis salah satu dokumen kajian yang merupakan kajian budaya kerja dalam ruang lingkup Kemenag RI. Analisis konten juga akan digunakan untuk menganalisis secara mendalam—contoh kasus yang ditemukan

Copyright© 2026, KENOSIS Vol. 12 No. 1. Juni 2026

dalam berita dari media massa terpercaya. Kasus ini dipilih karena merupakan kasus yang faktual dan terjadi di Cilegon.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penyelenggaraan negara dan pembangunan sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat strategis dan fundamental dalam sebuah negara. Dibandingkan dengan faktor-faktor lain, sumber daya manusia merupakan aset yang paling berharga dan menentukan. Peranan sumber daya manusia turut menentukan keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia merupakan *human capital* dan *intellectual capital* yang menentukan efektivitas dari faktor-faktor lain dalam pemerintahan seperti managemen, modal, peralatan, teknologi organisasi, dan struktur (Ismail et al., 2023; Uzuegbunam et al., 2017). Dalam rangka mencapai tujuan nasional sebagaimana tercantum dalam Pembukaan UUD 1945, Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai unsur utama sumber daya manusia aparatur Negara/pemerintah yang mempunyai peranan strategis dalam mengemban tugas pemerintahan. Pemerintah negara Indonesia diperhadapkan dengan tuntutan nasional dan tantangan global untuk mewujudkan pemerintahan yang baik (Katili & Sakir, 2024). Oleh karena itu diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan merupakan aset bangsa dalam melaksanakan pembangunan nasional di berbagai sektor.

Implementasi Teologi Etos Kerja dalam Budaya Kerja Pusdiklat Tenaga Teknis Kemenag RI

Etos kerja merupakan etika dalam dunia pekerjaan yang digunakan untuk menilai perilaku dan sikap seseorang dalam bekerja. Dalam kekristenan, pengenalan dan penyadaran tentang etos kerja digambarkan oleh Allah sendiri dalam Kitab Kejadian 29, yang menggambarkan kerja dan penerapan nilai-nilai kebaikan dan kesetiaan dari Yakub dalam bekerja merupakan sebuah ajaran yang cukup mendasar bagi umat Kristen pada masa kontemporer yang telah

dipengaruhi kuat oleh modernisasi (Walean, 2022). Etos kerja dalam perspektif kekristenan, khsuusnya dalam Kristen protestan mengakui bahwa nilai-nilai yang diterapkan dalam sebuah budaya kerja tidak terlepas dari kemampuan psikologi yang dimiliki oleh pekerja tersebut (Furnham, 1984). Karena itu, teologi etos kerja berkaitan dengan sifat yang dimiliki oleh para pekerja, yang secara langsung berhubungan dengan psikologi seseorang. Implementasi etos kerja nampak dalam budaya kerja yang diberlakukan oleh sebuah kelompok perusahan atau instansi pekerjaan tertentu.

Perkembangan pada masa kini membutuhkan upaya yang ditempuh oleh Pemerintah dalam peningkatan mutu profesionalisme dan pengembangan wawasan ASN. Karena itu, melalui program Pendidikan dan Pelatihan (Diklat), Kemenag RI membuat program diklat bagi ASN. Adapun program Diklat bagi ASN diarahkan pada a) peningkatan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, negara dan tanah air; b) peningkatan kompetensi teknis, manajerial dan/atau kepemimpinannya; c) peningkatan efisiensi, efektivitas dan kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerjasama dan tanggungjawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasinya (Bahrissalim & Fauzan, 2018). Kementrian Agama (Kemenag) RI sebagai bahagian dari penyelenggara negara juga mempersiapkan aparaturnya sebagai tenaga kerja handal melalui berbagai diklat dan program lainnya. Eksistensi Kemenag yang memiliki semboyan "Ikhlas Beramal", dalam tata pemerintahan Negara Republik Indonesia merupakan kenyataan sejarah yang bukan saja menjadi jawaban terhadap permasalahan kedudukan agama dalam hubungan dengan negara melainkan juga berkewajiban mewujudkan masyarakat madani, taat hukum, demokratis, makmur, adil dan berakhlak mulia, sesuai dengan budaya kerja dalam ruang lingkup Kemenag.

Upaya yang dilakukan Kementerian Agama dalam membentuk ASN sebagai aparatur negara adalah melalui program Diklat dengan Pusdiklat Kementerian Agama di tingkat pusat dan Balai Diklat Keagamaan yang membawahi beberapa wilayah kerja. Sebagai pelaksana di tingkat pusat, Pusdiklat terdiri dari dua yaitu

Copyright© 2026, KENOSIS Vol. 12 No. 1. Juni 2026

Pusdiklat Tenaga Administrasi dan Pusdiklat Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan dengan sasaran diklat yang berbeda. Secara garis besar, Pusdiklat Tenaga Administrasi menyelenggarakan diklat-diklat yang bersifat administratif untuk para pegawai struktural sedangkan Pusdiklat Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan menyelenggarakan diklat-diklat fungsional dan substantif teknis untuk guru, penyuluh, penghulu, pengawas, peneliti, dosen, widyaiswara dan tenaga fungsional lain di lingkungan Kementerian Agama. Pusdiklat yang dimaksud dilaksanakan dengan tujuan untuk memperkenalkan budaya kerja yang ada dalam ruang lingkup kemenag RI.

Budaya kerja dalam suatu organisasi dikenal sebagau sistem nilai yang diyakini, dipelajari, dan diterapkan oleh semua anggota oraganisasi serta dikembangkan secara bertanggung awab dan berkesinambbungan (Golwalkar, 2025). Budaya kerja diyakini sebagai perekat yang dijadikan sebagai acuan berperilaku bagi anggota organisasi untuk dapat mencapainya. Budaya kerja dikenal dalam tiga istilah yang cukup terkenal yakni (1) budaya kerja sebagai sistem kerja, (2) budaya kerja memungkinkan seseorang melaksanakan pekerjaan secara lebih baik dan memuaskan. (3) budaya kerja dapat membangkitka kesanggupan untuk beradaptasi dengan keaaaan ynag berbeda (InspektoratJenderal, 2009). Budaya kerja dalam ruang lingkup Kemenag berdasar atas persepsi kerja bagi SDM aparatur, yag menganggap kerja sebagai panggilan Tuhan untuk melahirkan karya-karya nyata yang bermutu dan bermanfaat bagi semua orang di sekitar. Kerja dalam ruang kemenag RI dihrapkan dapat meningkatkan kualitas kinerja agar dapat menjadi berkat bagi orang-orang sekitar mereka. Fenomena budaya kerja dalam instansi pemerintahan yang kian buruk, menuntut adanya reformasu birokrasi Departemen Agama yang dilakukan melalui lima bentuk formulasi pengembangan budaya kerja (InspektoratJenderal, 2009):

a. Birokrasi yang bersih dan bebas dari praktik KKN (pembenahan sistem pengelolaan anggaran, perbaikan kesejahtraan pegawai, peningkatan pengawasan dna penegakan hukum). Dalam poin ini, semua pegawai yang bekerja dalam ruang lingkup kemenag RI dituntut untuk dapat berkerja

atas dasar aturan dan koridor nilai-nilai yang dapat mencegah timbulnya berbagai tindakan penyimpagan dan perbuatan tercela (mal-administrasi). Dalam birokrasi ini, sistem dan aparatur negara bekerja didasarkan atas peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai yang dapat mencegah terjadinya berbagai penyimpangan. Secara umum, lingkungan kerja dengan budaya yang bersih ditandai dengan perilaku ASN yang memiliki iman yang kuat dalam mengamalkan ajaran agamanya; tidak melakukan korupsi karena jabatan dan wewenang yang dimilikinya; tidak melakukan kolusi—persengkokolan jahat yang ditujukan untuk memperoleh keuntungan dan kepentingan dirinya sendiri dan atau golongannya; tidak melakukan tindakan nepotisme, untuk memperoleh rekruitmen dan promosi jabataan. Karena promosi jabatan harus dilakukan atas dasar *merit system;* jujur, dan berjiwa besar; mencintai tugas dan pekerjaannya; kreatif dan inovatif dalam melaksanan tugas.

b. Birokrasi yang efesien dan efektif (program pengematan penggunaan sumber daya, metode kerja, dan waktu). Pada poin ini, para pegawai ASN dalam ruang lingkup kemenag diharapkan mampu memberikan dampak positif kepada masyarakat dan mampu menjalankan tugas secara tepat, cepat, dan bedaya serta berhasil guna. Para ASN juga diharapkan dapat mengelola kekuatan dan peluang yang ada untuk meminimalisir kelemahan dan ancaman untuk mencapai produktivitas kerja.

c. Birokasi yang transparan (pembukaan ruang publik yang dapat diakses secara luas, meliputi penyelenggaraan urusan agama dan pelayanan kepada umat beragama). Pada poin ini, para ASN yang bekerja dalam ruang lingkup Kemenag RI dituntut untuk dapat membuka diri terhadap hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang benar dan tidak deskriminatif dengan tetap melindungi hak asasi pribadi, golongan, dan rahasia negara. Inti dari transparansi adalah kejujuran dalam pengelolaan birokrasi yang menyangkut dengan hak hidup masyarakat luas.

Copyright© 2026, KENOSIS Vol. 12 No. 1. Juni 2026

d. Birokrasi yang melayani (perubahan paradigma dilayani menjadi pelayan bagu masyarakat). dalam poin ini, ASN dalam ruang lingkup Kemenag RI harus mampu memberikan pelayanan prima kepada publik. Pelayanan prima yang dimaksudkan adalah pelayanan yang sesuai dengan harapan masyarakat. pelayanan prima akan terukur, jika masyarakat merasakan kepuasan dari pelayanan yang dilakukan secara profesional.
e. *Ibda binafsika* (perubahan perilaku produktif mulai dari diri sendiri sehingga mampu menjadi pejuang dan teladan bagi orang lain). Dalam poin ini, para ASN dalam ruang lingkup Kemenag RI diharapkan dapat bersikap akuntabel. Dengan kata lain, mereka wajib memiliki sifat bertanggung jawab atas setiap proses dan kinerja hasil akhir dari program maupun kegiatan sehubungan dengan pengelolaan dan pengendalian sumber daya dan pelaksanaan kebijakan untuk mencapai tujuan.

Pengembangan budaya kerja bagi SDM difokuskan untuk membangun kemampuan kepemimpinan, kemampuan intelektual, dan perhatian pada pendidikan karakter. Budaya kerja yang dikembangkan ini menjadi acuan yang wajib menjadi bahan kajian bagi pelaksanaan Pusdiklat Kemenag RI. Perkenalan budaya kerja ini, diharapkan dapat membantu para ASN yang bekerja dalam runag lingkup Kemenag RI dapat menerapkan dan menjadikannya sebagai acuan primer dalam berperilaku sebagai ASN.

Kasus Penipuan ASN Kemenag di Cilegon sebagai Praktik Machiavellianisme

Departemen Agama dalam ruang lingkup Kemenag RI sudah sangat maksimal menerapkan formulasi budaya kerja dala ruang kerja. Fenomena ini merupakan sebuah *best praktis* atau praktik baik yang patut dicontoh oleh semua perangkat Kementrian dalam ruang lingkup pemerintahan di Indonesia. Namun, tentu saja, dalam implementasinya, budaya kerja tidak selalu berjalan mulus. Ada beberapa oknum yang masih belum dengan maksimal menerapkan budaya kerja ini. Salah satu kasus penipuan yang dilakukan oleh seorang ASN dalam ruang lingkup Kemenag RI di Cilegon membuktikan bahwa tidak semua ASN

menjalankan budaya kerja yang telah diformulasikan dengan baik tersebut. Oknum ASN yang melakukan pelanggaran merupakan seorang penyuluh agama di kantor Kementrian Agama di kota Cilegon—Syauki bersama rekannya Muhtar Bahri yang merupakan seorang ASN yang bekerja di KUA kota Cilegon. Ia melakukan penipuan perekrutan ASN kepada calon ASN yang mendaftarkan diri sebagai ASN. Kasus ini dimulai sejak tanggal 18 September 2021, ketika korban bertemu dengan pelaku di wilayah perumahan Rakata, kota Cilegon (Fahmi, 2025).

Kedua pelaku yang merupakan ASN—Syauki dan Bahri menawarkan untuk membantu korban, yang bernama Sahadid, Sayani, dan Nasmin yang ingin bekerja sebagai pegawai ASN di Cilegon. Kedua pelaku menawarkan kepada korban untuk membayar Rp. 70 juta dengan syarat harus membayar sebesar Rp. 35 juta terlebih dahulu kepada Muhtar Bahri. Satu tahun setelahnya, pada Juni 2022, Bahri memperkenalkan Syauki yang kemudian meminta korban untuk memberikan uang sebesar Rp. 20 juta, yang disertai dengan pembuatan surat keputusan pengakatan CPNS yang belum ditandatangani oleh kepala kantor wilayah kementrian agama, provinsi Banten (Fahmi, 2025). Hal ini berlanjut, hingga korban dirugikan hingga mencapai Rp. 100 juta, ditambah dengan penanganan kasus.

Kronologi kasus penipuan yang telah diuraikan membuktikan bahwa formulasi budaya kerja tidak dilakukan dengan maksimal oleh semua pegawai dalam ruang lingkup Kemenag RI. Budaya kerja yang dilanggar oleh kedua ASN ini mencakup budaya kerja yang pertama, yakni birokrasi yang bersih terbebas dari KKN. Secara langsung, kedua pelaku tersebut telah melakukan korupsi, kolusi, dan nepotisme secara bersamaan. Fenomena ini menegaskan bahwa misimplementasi budaya kerja dalam ruang lingkup Kemenag RI dapat terjadi dan pelaku akan dihukum sesuai dengan undang-undang KUHP yang berlaku. Pelanggaran budaya kerja berdasarkan kasus yang terjadi di Cilegon merupakan satu-satunya kasus di Kemenag RI yang direkam oleh media. Kasus ini kemungkinan besar juga terjadi di instansi lain, tetapi tidak direkam oleh media. Fenomena pelanggaran terhadap aturan yang berlaku dalam sebuah organisasi atau instansi biasanya merupakan hal yang akan mencederai nama institusi. Karena itulah, hal ini jarang

Copyright© 2026, KENOSIS Vol. 12 No. 1. Juni 2026

dipublikasikan. Padahal, tindakan tidak transparan yang dilakukan oleh para pelaku pada kasus-kasus terkait merupakan perilaku Machiavellianisme.

Machiavellianisme merupakan gangguan kepribadian yang dipengaruhi oleh tindakan manipulatif seseorang atau sebuah instansi untuk menutup-nutupi pelanggaran dan atau kejahatan yang dilakukan oleh seseorang (Wilson dkk., 1996). Perilaku ini mendukung keberlanjutan KKN dalam sebuah perusahan. Jika seseorang yang menjadi pelaku atau pemimpin sebuah perusahan memiliki kepribadian ini, maka misimplementasi budaya kerja yang baik akan terus meningkat, tetapi dianggap normal dan tidak terpublikasi. Artinya, budaya kerja yang baik akan bertansformasi menjadi lebih buruk. ASN yang profesional akan berkurang, dan ASN yang tidak kompeten akan terus bertambah. Perilaku ini akan menciptakan struktur yang kotor dan sakit—kepemimpinan organisasi yang buruk. Machiavelliniasme bersifat destruktif bagi sebuah organisasi dan atau sebuah instansi pemerintahan.

Transformasi Teologi Etos Kerja dalam Instansi Pemerintahan Indonesia

Misimplementasi budaya kerja perlu dievaluasi dan diperbaiki untuk mewujudkan kondisi yang aman dan nyaman dalam ruang kerja. Kasus penipuan di Cilegon merupakan bahan evaluasi yang perlu ditelusuri dan dikaji secara mendalam oleh seluruh instansi pemerintahan di bawah naungan Kemenag RI, bahkan secara umum dalam sistem pemerintahan di Indonesia. Fenomena penipuan untuk memperoleh keuntungan merupakan salah satu bentuk pelanggaran budaya kerja yang terwujud dalam bentuk Korupsi Kolusi dan Nepotisme. Pelanggaran ini perlu ditangani dan diatasi dengan serius untuk mengembalikan budaya kerja yang telah difomulasikan oleh inspektorat departemen Agama Republik Indonesia, yang sesuai dengan nilai-nilai moral kemanusiaan. Perbuatan menipu dalam ruang-ruang kerja menandakan budaya kerja yang tidak sehat sementara dibentuk. Pembentukan ini akan terus berlanjut jika orang-orang yang bekerja pada lingkungan kerja tersebut tidak menandai dan

menyadari hal tersebut sebagai bagian dari kejahatan, tetapi melegalkannya sebagai tindakan normal yang tidak berdampak besar.

Transformasi budaya kerja dalam ruang lingkup instansi pemerintah perlu dilakukan di seluruh instansi pemerintahan di Indonesia, yang dapat dimulai dengan empat langkah utama. Keempat langkah strategis yang dapat dilakukan adalah monitoring dan menyadari pelanggaran, memahami esensi etos kerja, menormalisasikan *whistleblowing* pada pelanggaran budaya kerja yang dilakukan secara terus menerus, menerapkan budaya kerja secara berkelanjutan.

a. Memantau dan menyadari pelanggaran. Pelanggaran yang dipantau akan membantu membuat pelakunya menyadari kesalahan atau kejahatan yang ia lakukan. Penyadaran terhadap pelanggaran merupakan sikap etis yang perlu diterapkan oleh semua orang yang berpartisipasi dalam ruang kerja. Sebuah kesalahan tidak akan diubah, jika pelaku yang melakukan kesalahan itu tidak menyadari bahwa yang dia lakukan adalah sebuah kesalahan. Perbuatan inilah yang disebut sebagai machiavellianisme. Jika perbuatan itu disadari sebagai sebuah kejahatan, maka secara sadar, pelaku yang melakukan perbuatan itu akan dihukum oleh dirinya sendiri dengan penyesalan, sebelum akhirnya dihukum secara sosial.
b. Memahami etos kerja. Langkah strategis yang dapat dilakukan untuk melakukan pembaruan dan transformasi budaya kerja dalam ruang lingkup instansi kemenag adalah menyadari dan memahami esensi dari etos kerja. Langkah ini perlu dilakukan karena sebuah sistem organisasi atau instansi, secara sadar wajib menerapkan etos kerja. Max Webber menyatakan bahwa etos kerja dalam etika kerja, protestan merujuk pada panggilan untuk memuliakan Tuhan dengan disiplin yang tinggi dan mengedepankan nilai-nilai kasih dan kemanusiaan (Hutahaean, 2021). Etos kerja yang diberlakukan dalam kehidupan para pekerja akan menciptakan lingkungan kerja yang terhindar dari kejahatan-kejahatan yang menyimpang dari budaya kerja.

Copyright© 2026, KENOSIS Vol. 12 No. 1. Juni 2026

c. Menormalisasikan *whistleblowing*—tindakan mengungkapkan dugaan pelanggaran tanpa memberitahukan identitas pelapor (Antoh et al., 2024; Kagias et al., 2024; van Eijbergen & Siebers, 2025) secara benar. Langkah ini dilakukan untuk mewujudkan langkah pertama dan kedua. Jika penyadaran atas tidakan yang dilakukan oleh pelaku tidak dapat dilakukan oleh pelaku itu sendiri, maka hal ini dapat dilakukan oleh orang sekitar yang menurut Kagias dkk., mekanisme *whistleblowing* dalam sebuah perusahan atau instansi dapat dilakukan oleh tiga pihak yakni menejer/*supervisor*, orang yang melakukan monitoring, dan auditor. Namun, catatan penting yang harus diperhatikan dalam proses ini adalah langkah ini perlu dilakukan dengan menyertakan data dan bukti yang aktual, jujur, dan murni. Bukan sebagai bentuk pembalasan dendam atau disertai dengan iri dengki.

d. Menerapkan budaya kerja secara berkelanjutan. Langkah terakhir yang perlu dilakukan adalah menerapkan budaya kerja yang baik secara terus menerus, atau berkelanjutan. Artinya, budaya kerja perlu dipahami dan diterapkan secara ketat dan tulus oleh semua pekerja, tanpa paksaan ataupun kesadaran semu. Semua instansi perlu memahami bahwa budaya kerja yang baik akan menciptakan konteks lingkungan kerja yang baik pula. Jika sebuah instansi telah memiliki formulasi budaya kerja yang mendukung ruang kerja yang aman dan nyaman serta menjamin dinamika kerja yang baik, maka penerapan budaya kerja dalam instansi itu berkontribusi bagi penghapusan berbagai tindakan pelanggaran termasuk tindakan KKN yang dilakukan oleh beberapa orang dengan atau tanpa alasan yang kuat.

Keempat langkah strategis yang dijabarkan akan menciptakan ruang kerja yang baik dalam berbagai instansi atau organisasi baik dalam ruang lingkup pemerintahan maupun di mana saja. Misimplementasi budaya kerja akan menurun jika keempat langkah strategis ini dibarengi dengan berbagai langkah strategis lain yang merujuk pada transformasi dan perbaikan budaya kerja yang baik, dan dilakukan dengan maksimal serta berkelanjutan untuk mencapai penerapan teologi etos kerja yang optimal dalam masyarakat.

KESIMPULAN

Kejahatan yang dilakukan dalam rana pekerjaan tidak akan berhenti jikapara pelaku tidak kejahatan terus menormalisasikan kejahatan sebagai hal yang benar. KKN merupakan tindakan yang seringkali dilakukan dalam hal-hal kecil dan beririsan dengan budaya kerja yang menjunjung profesionalitas sertas etos kerja. Dalam lingkungan instansi pemerintahan (khususnya Kemenag RI), KKN tidak terhindarkan. Pelakunya bisa saja tidak diungkapkan kepada publik, tetapi bersembuyi di balik kepribadian machiavellian. Kasus penipuan yang dilakukan oleh ASN di Cilegon hanya merupakan satu-satunya kasus yang direkam oleh media sosial, karena telah merugikan korban, sebagai masyarakat biasa dengan jumlah kerugian yang sangat banyak. Artinya, tidak menutup kemungkinan bahwa hal serupa terjadi dalam kemasan yang berbeda, dengan motivasi yang berbeda, dan dilakukan dalam konteks yang berbeda, oleh orang atau pelaku yang berbeda juga. Kemungkinan-kemungkinan ini seharusnya dapat ditangani dengan menetapkan dan menormalisasikan budaya kerja yang baik secara berkelanjutan. Tulisan ini tentu masih terbatas pada bukti dan data yang diperoleh, karena menggunakan pendekatan studi kasus dan analisa konten pada satu berita resmi yang baru diterbitkan di tahun 2025. Karena itu, tulisan ini membuka portal bagi penelitian-penelitian lain yang selaras dan dapat mengembangkan topik tulisan ini secara lebih luas dengan data-data akurat yang lebih pasti.

DAFTAR PUSTAKA

Antoh, A., Sholihin, M., Sugiri, S., & Arifa, C. (2024). A perspective on the whistleblowing intention of internal auditors: an integrated ethical decision-making model. *Cogent Business and Management*. https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2292817

Bahrissalim, & Fauzan. (2018). Guru PAI di Balai Diklat Keagamaan. *Jurnal Penelitian Pendidikan Islam*.

Fadilla, I. (2023). Metodologi Penelitian Studi Kasus. In *Uinjkt.Ac.Id*.

Copyright© 2026, KENOSIS Vol. 12 No. 1. Juni 2026

Fahmi. (2025). Oknum ASN Kemenag Kota Cilegon Didakwa Lakukan Penipuan, Modusnya Calo PNS. *RadarBanten*. https://www.radarbanten.co.id/2025/05/13/oknum-asn-kemenag-kota-cilegon-didakwa-lakukan-penipuan-modusnya-calo-pns/#google_vignette

Furnham, A. (1984). The protestant work ethic: A review of the psychological literature. *European Journal of Social Psychology*. https://doi.org/10.1002/ejsp.2420140108

Gabriella, M. (2024). Ragam Modus Penipuan Janjikan Lolos Masuk TNI-Polri. *Tempo*. https://www.tempo.co/hukum/ragam-modus-penipuan-janjikan-lolos-masuk-tni-polri-44638

Golwalkar, K. (2025). Developing Ideal Work Culture. In *Industrial Work Cultures*. https://doi.org/10.1007/978-3-031-83587-2_11

Hutahaean, W. S. (2021). *Etos Kerja Kristen*. Ahlimedia Book.

InspektoratJenderal. (2009). *Pengembangan Budaya Kerja*. Departemen Agama RI. https://2017.kemenag.go.id/file/file/InfoPenting/ortn1365008677.pdf

Ismail, I., Latif, N., & Adi, Y. (2023). Pengaruh Intellectual Capital, Human Capital Management, dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap kinerja Polisi pada Polres Pelabuhan Makassar. *YUME : Journal of Management*. https://doi.org/10.37531/yum.v6i1.3541

Kagias, P., Garefalakis, A., Passas, I., Kyriakogkonas, P., & Sariannidis, N. (2024). Whistleblowing Based on the Three Lines Model. *Administrative Sciences*. https://doi.org/10.3390/admsci14050083

Katili, P., & Sakir, M. (2024). Peran Budaya Organisasi Dalam Pembentukan Employee Engagement Melalui Komitmen Kerja Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Penelitian Dan Multidisiplin Ilmu (Metta)*.

Martiningsih, D. (2017). Peran Masyarakat Madani Mewujudkan Clean Government (Pemerintahan Yang Bebas Korupsi Kolusi Dan Nepotisme). *PUSAKA*. https://doi.org/10.31969/pusaka.v5i2.180

Siregar, A. Y., Murhayati, S., Studi, P., Pendidikan, M., Islam, A., Studi, P., Pendidikan, M., & Islam, A. (2024). Metodologi Studi Kasus dalam Penelitian

Kualitatif : Kajian Konsep ,. *Jurnal Pendidikan Tambusai*.

Situmorang, C. P. (2019). Independensi Aparat Pengawas Intern Pemerintah dalam Menghadapi Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme di Provinsi Papua. *Jurnal Administrasi Publik : Public Administration Journal*.

Sulistiani, D. (2018). GOOD GOVERNMENT GOVERNANCE MENUJU PEMERINTAH YANG BEBAS KORUPSI, KOLUSI DAN NEPOTISME (KKN). *El Muhasaba: Jurnal Akuntansi*. https://doi.org/10.18860/em.v8i1.4954

TimdetikJogja. (2025). Sederet Fakta Pria Purworejo Tipu-tipu Loloskan Tes TNI Tilep Rp 310 Juta. *DetikJogja*. https://www.detik.com/jogja/berita/d-7902919/sederet-fakta-pria-purworejo-tipu-tipu-loloskan-tes-tni-tilep-rp-310-juta

Tory, T. F., & Hanum, R. A. (2024). Nepotisme dan Korupsi di Pemerintahan Dalam Perspektif Etika. *JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS EKONOMI*. https://doi.org/10.54066/jmbe-itb.v3i1.2726

Uzuegbunam, I., Liao, Y. C., Pittaway, L., & Jolley, G. J. (2017). Human capital, intellectual capital, and government venture capital. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*. https://doi.org/10.1108/JEPP-D-17-00008

van Eijbergen, R., & Siebers, V. M. (2025). Understanding Whistleblowing in Practice: Experiences in The Netherlands. *Public Integrity*. https://doi.org/10.1080/10999922.2023.2275346

Walean, J. (2022). Analisis Kejadian 29 tentang Etos Kerja Kristen di Era Modern. *Jurnal Salvation*, 2(2), 103–113. https://doi.org/https://doi.org/10.56175/salvation.v2i2.37

Wilson, D. S., Near, D., & Miller, R. R. (1996). Machiavellianism: A synthesis of the evolutionary and psychological literatures. *Psychological Bulletin*. https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.285

Zuliani, L., Baryanto, B., & Siswanto, S. (2024). *Implementasi lima nilai budaya kerja kantor Kementrian Agama Kabupaten Musi Rawas dalam meningkatkan kinerja pegawai*. Institut Agama Islam Negeri Curup.

Copyright© 2026, KENOSIS Vol. 12 No. 1. Juni 2026