

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. Hasil Penelitian

5.1.1. Pengembangan Kapasitas Lembaga MPU Aceh

5.1.1.1. Pengembangan Sumber Daya Manusia

5.1.1.1.1. Rekrutmen

Rekrutmen merupakan proses awal bagi organisasi untuk mencari dan mendapatkan sumber daya manusia (SDM) yang terampil, kompeten, integritas, serta karakteristik lainnya guna mendukung organisasi untuk mencapai tujuannya. Proses ini sebagai penentu untuk mendapatkan SDM organisasi yang berkualitas dan berkelanjutan. SDM merupakan aset utama yang harus dimiliki oleh organisasi dan diperoleh melalui mekanisme seleksi yang profesional.

Proses rekrutmen dan seleksi anggota MPU Aceh diatur dalam Qanun No. 2 tahun 2009 tentang MPU Aceh. Lebih khusus, proses rekrutmen anggota MPU Aceh diatur dalam Peraturan MPU Aceh No. 1 tahun 2022 tentang Tata Tertib Musyawarah Besar Ulama Aceh. Berdasarkan aturan tersebut, anggota MPU Aceh terdiri dari unsur ulama, cendekiawan muslim, dengan mempertimbangkan keterwakilan perempuan.

Ulama didefinisikan sebagai tokoh panutan masyarakat yang memiliki moral dan memahami secara mendalam ajaran Islam dari Al-Quran dan Hadist serta mengamalkannya. Cendekiawan muslim diartikan sebagai ilmuwan muslim yang mempunyai integritas moral dan memiliki keahlian tertentu secara mendalam, serta mengamalkan ajaran Islam.

Keanggotaan MPU Aceh berjumlah 47 orang dengan proporsi, 23 dari utusan masing-masing kabupaten/kota, dan 23 dari utusan provinsi ditambah 1 orang. Dasar penetapan anggota MPU Aceh mempertimbangkan kualifikasi dan domisili. Adapun persyaratan yang harus dipenuhi untuk menjadi anggota MPU Aceh, yaitu:

1. Warga Negara Republik Indonesia;
2. Setia kepada Pancasila dan UUD 1945;
3. Bertakwa kepada Allah SWT;
4. Sehat Jasmani dan rohani;
5. Mempunyai integritas diri dan berakhlak mulia;
6. Berusia paling rendah 40 tahun;
7. Berlaku adil dan arif terhadap golongan umat Islam;
8. Mampu memahami ajaran Islam dari sumber yang asli;
9. Menjadi penduduk Aceh selama dua tahun terakhir.

Terkait dengan batas usia paling rendah 40 tahun sebagai syarat menjadi anggota MPU Aceh, umumnya informan tidak mempermasalahkan dengan batas usia. Namun sebagian kecil informan batas minimal usia menjadi permasalahan. Beberapa informan memberikan pandangan terhadap pemberlakuan syarat usia minimal 40 tahun sebagaimana yang telah diterapkan di lembaga lainnya. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara akademisi Universitas Syiah Kuala sebagai berikut:

“....Terkait batas usia minimal 40 tahun saya setuju, karena menurut saya usia 40 itu sudah mampu menjaga emosionalnya, intelektual, kedewasaan dan pikirannya jernih. Contoh lain juga seperti hakim menuntut intelektual dan kapasitas tinggi, dan juga melihat batas minimal usia 40 tahun. Kemudian secara budaya. Keacehan juga menunjukkan demikian, sangat jarang kita temukan pemimpin suatu lembaga yang

diduduki yang usia muda. Semakin tua usianya emosional dan spiritualnya semakin lebih baik dalam konteks sosial. Jadi saya setuju dengan batas usia minimal 40 tahun untuk menjadi anggota MPU Aceh. Pada prinsipnya, hasil seleksi keanggotaan MPU Aceh yang berkualitas akan menghasilkan lembaga yang kuat....” (I12-ZA, 13 April 2022).

Pendapat yang sama juga disampaikan oleh informan lainnya sebagai Ketua Komisi VI DPRA membidangi keistimewaan menyatakan bahwa usia 40 tahun merupakan usia kematangan dalam emosional. Sebagaimana hasil kutipan wawancara sebagai berikut:

“.....Untuk syarat menjadi anggota MPU Aceh sebenarnya sudah diatur dalam Qanun. Terkait dengan batas usia minimal 40 tahun syarat menjadi anggota MPU Aceh menurut saya sudah dikategori sudah dewasa dalam bersikap maupun menguasai emosionalnya. Filosofinya diambil syarat di usia itu merujuk pada sejarah Nabi Muhammad diangkat menjadi Rasul di usia 40 tahun juga..” (I1-IA, 8 April 2022).

Batas usia 40 tahun memiliki alasan filosofi yang melihat kematangan dalam berpikir dan mampu menguasai emosional. Hal ini diambil dari filosofi Nabi Muhammad diangkat menjadi seorang Rasul di usia 40 tahun. Berbeda halnya dengan informan sebelumnya. Terdapat pandangan yang berbeda dalam menyikapi batas usia minimal tidak perlu dibatasi 40 tahun. Pertimbangannya adalah melihat perkembangan zaman dan kemudahan akses pendidikan yang diperoleh, maka MPU Aceh mempunyai kesempatan mendapatkan calon-calon yang mempunyai kompetensi yang baik yang usianya belum mencukupi 40 tahun. Namun kesempatan ini terkendala dengan usia yang belum mencukupi. Hal ini sebagaimana pernyataan dari informan penelitian ketua Muhammadiyah Provinsi Aceh sebagai berikut:

“...Menurut saya batasan umur 40 tahun menurut psikologi sudah matang, tapi tidak perlu dibatasi juga. Ada kalanya ada orang yang mempunyai wawasan keilmuan agama dan dunia yang sangat bagus, namun terhenti karena belum mencukupi usia, kan sayang punya potensi SDM cukup baik, tapi tidak bisa dipilih sebagai anggota MPU Aceh,

apalagi zaman sekarang banyak yang masih muda-muda pendidikannya tinggi. Bagi saya tidak penting dibatasi usia 40 tahun, yang penting mempunyai kapasitas keilmuan yang bagus...” (I9-MH, wawancara 15 April 2022).

Selain batas usia minimal, syarat lainnya yang menjadi perdebatan dalam proses seleksi anggota MPU Aceh adalah pada kriteria calon anggota MPU Aceh yang tercantum dan pasal 7 Peraturan MPU Aceh No. 1 Tahun 2022 tentang Tata Tertib Musyawarah Besar Ulama Aceh. Dalam pasal tersebut menyebutkan bahwa calon anggota MPU Aceh akan diuji kemampuannya untuk membaca kitab berbahasa Arab (kitab kuning). Kriteria ini dinilai tidak sesuai dengan Qanun No. 2 tahun 2009 tentang MPU Aceh yang menyebutkan hanya kemampuan memahami ajaran Islam dari sumber yang asli. Hal ini diungkapkan oleh informan penelitian ketua Muhammadiyah Provinsi Aceh sebagai berikut:

“....Mungkin dalam qanun tidak memuat perihal ini. Yang ada berkaitan tentang syarat mampu membaca kitab kuning. Apakah ada syarat di dalam qanun itu harus mampu membaca kitab kuning? Menurut saya yang namanya ulama itu tidak hanya yang mampu membaca kitab kuning, tapi perlu keilmuan yang lebih dari itu. Misalnya dalam membuat fatwa masalah kontemporer di tengah-tengah masyarakat, harus melibatkan organisasi-organisasi Islam ini...” (I9-MH, wawancara 15 April 2022).

Berdasarkan hasil wawancara dan studi dokumentasi (aturan berlaku) terjadinya perbedaan syarat anggota MPU Aceh antara Qanun No. 2 tahun 2009 dengan Peraturan MPU Aceh No. 1 tahun 2022. Pada peraturan MPU Aceh secara jelas memberikan syarat bagi calon yang terpilih untuk diuji kemampuan membaca kitab kuning. Persyaratan ini berdampak pada tertutupnya kesempatan bagi masyarakat umum untuk menjadi anggota MPU Aceh. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara informan penelitian anggota MPU Aceh menyatakan sebagai berikut:

“.... Coba dilihat dalam isi Qanun No. 2 tahun 2009, tidak memuat persyaratan calon anggota MPU Aceh harus mampu membaca kitab kuning. Lalu dari mana hadir syarat itu? Syarat itu hasil perumusan tata tertib MPU Aceh. Penambahan persyaratan seperti ini akan menghasilkan anggota MPU yang didominasi oleh kelompok-kelompok tertentu. Sementara di luar sana ada orang-orang yang lebih berkompeten, namun terhambat karena ada syarat mampu membaca kitab kuning. Seharusnya yang perlu diperhatikan adalah “*core*” dari keilmuan agamanya dan keulamaannya, bukan pada kemampuan membaca kitab kuning. Jika ada penambahan dalam Tatib MPU, seharusnya yang perlu diubah terlebih dahulu adalah isi Qanunnya. Karena qanun lebih tinggi kedudukannya dari pada Peraturan MPU Aceh....” (I8-AA, wawancara 18 April 2022).

Senada dengan informan sebelumnya juga diungkapkan oleh informan penelitian bahwa proporsi anggota MPU Aceh didominasi oleh kelompok ulama pesantren, sehingga membuat aturan khusus dalam proses seleksi yang berbeda dengan ketentuan dalam peraturan Qanun. Sesuai hasil wawancara informan penelitian ketua Muhammadiyah Aceh, menyatakan sebagai berikut:

“...Hari ini anggota MPU Aceh didominasi oleh para ulama yang latar belakangnya adalah pesantren. Karena dalam proses seleksinya ada persyaratan membaca kitab kuning, yang membuat tidak semua kalangan bisa menjadi anggota MPU Aceh. Ketentuan membaca kitab kuning sebenarnya hanya tertuang dalam tata tertib mubes, sedangkan dalam undang-undang dan qanun tidak ada syarat yang demikian. Saya melihat di sini ada upaya yang dilakukan oleh pimpinan MPU Aceh untuk mendominasi kelompok-kelompok yang basis pesantren dalam keanggotaan MPU Aceh...” (I9-MH, wawancara 15 April 2022).

Seleksi anggota MPU Aceh dilaksanakan melalui kegiatan musyawarah bersama (mubes). Pimpinan MPU Aceh mempunyai kewajiban untuk melaksanakan mubes sebelum berakhir masa jabatannya. Salah satu kegiatan mubes ini adalah memilih anggota baru MPU Aceh periode berikutnya. Keanggotaan MPU Aceh terdiri dari unsur utusan Kabupaten/Kota, dan utusan Provinsi. Peserta Mubes Ulama Aceh berjumlah 155 orang terdiri atas:

- 1] Majelis Syuyukh MPU Aceh berjumlah 5 (lima) orang;
- 2] Unsur provinsi sebanyak 72 orang terdiri atas:
 - a. Anggota MPU Aceh sedang aktif yang berasal dari provinsi sebanyak 24 orang;
 - b. Ulama/cendekiawan muslim provinsi dengan mempertimbangkan keterwakilan perempuan sebanyak 48 orang.
- 3] Unsur kabupaten/kota sebanyak 69 orang, terdiri atas:
 - a. Ketua MPU kabupaten/kota sebanyak 23 orang;
 - b. Calon anggota MPU Aceh yang ditetapkan oleh MPU kabupaten/kota sebanyak 23 orang.
 - c. Ulama/cendekiawan muslim kabupaten/kota sebanyak 23 orang.
- 4] Unsur Badan Otonom MPU Aceh 7 (tujuh) orang terdiri atas:
 - a. Badan kajian hukum dan perundang-undangan 2 (dua) orang;
 - b. LPPOM 2 (dua) orang;
 - c. Muslimat 3 (tiga) orang.
- 5] Unsur tenaga ahli MPU Aceh 2 (dua) orang.

Bagi calon anggota MPU Aceh dari utusan kabupaten/kota merupakan kewenangan penuh masing-masing daerah untuk mengirimkan utusannya melalui mekanisme tersendiri yang dilaksanakan oleh masing-masing kabupaten/kota. Sementara untuk utusan provinsi, panitia mengirimkan surat undangan kepada calon-calon yang dinilai kompeten, dan layak oleh pimpinan MPU untuk menjadi anggota MPU Aceh. Para calon anggota MPU utusan provinsi terdiri dari unsur akademisi dan

organisasi masyarakat Islam yang berada di Provinsi Aceh.

Proses seleksi anggota MPU Aceh tidak ditemukan adanya campur tangan pemerintah, politik, TNI/Polri, maupun organisasi kepentingan lainnya. Pelaksanaannya hanya diikuti oleh calon-calon yang telah diutus dan diundang dalam kegiatan Mubes. Namun dalam proses ini terdapat kelompok yang ingin mendominasi dalam kepengurusan MPU Aceh. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara informan penelitian Sekretaris Nahdlatul Ulama Provinsi Aceh menyatakan sebagai berikut:

“....Saya melihat dalam perekrutan pengurus MPU Aceh, tidak ada campur tangan pemerintah dalam proses pemilihan pengurus MPU. Seperti kita lihat bahwa di MPU ada berbagai unsur organisasi di dalamnya. Ada NU, ada Muhammadiyah, dan lain-lain. Hal biasa memang terjadi jika ada sekelompok tertentu ingin mendominasi lembaga MPU Aceh. Menurut saya tidak masalah, apabila persyaratannya terpenuhi. Katakanlah 30 persen keterwakilan perempuan. Unsur dari keterwakilan perempuan ini harus memiliki persyaratan yang telah ditentukan, misalnya mempunyai pengetahuan agama yang luas, baca kitab kuning, usia minimal 40 tahun. Selama persyaratan itu terpenuhi silah kan saja. Memang ada anggapan-anggapan miring dari publik anggota MPU Aceh lebih didominasi oleh pesantren. Tapi tidak dapat kita hindari, akademisi juga ada. Masing-masing kelompok ini berusaha lebih mendominasi dalam kepengurusan anggota MPU Aceh.....” (I10-AS, wawancara 26 Maret 2022).

Informan lainnya juga menyatakan bahwa keterwakilan organisasi Islam di dalam kepengurusan MPU Aceh masih sangat sedikit. Hal ini terbentur dengan adanya syarat baca kitab kuning, sehingga tidak semua organisasi-organisasi Islam memenuhi syarat menjadi anggota MPU Aceh sebagaimana tercantum dalam Tatib. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan ketua Muhammadiyah Provinsi Aceh sebagai berikut:

“....Secara organisasi, Muhammadiyah tidak ada keterwakilan di MPU Aceh, yang ada itu secara pribadi mewakili unsur cendekiawan muslim yang dipilih sebagai anggota MPU Aceh. Seperti saya mendapatkan undangan dari MPU Aceh atas nama pribadi, bukan keterwakilan Muhammadiyah. Maka kemarin itu saya tidak hadir, karena semua itu sudah di “*setting*”. Dalam pemilihan kan, itu saling mencari dukungan antara satu dengan lainnya untuk memilih. “kamu pilih saya ya”, “berikan suara untuk saya ya”.

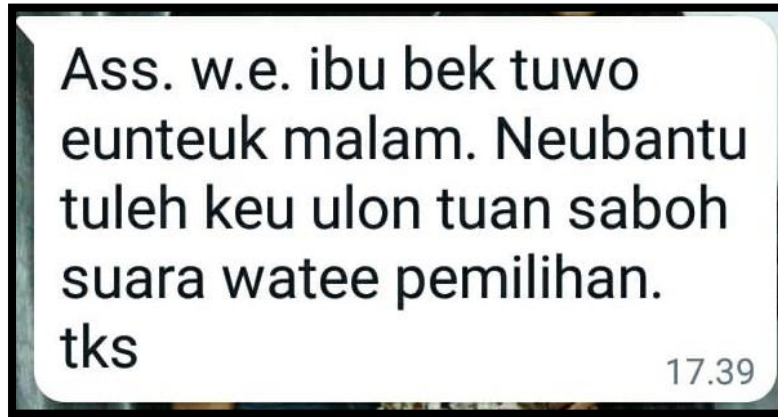
Ujung-ujungnya nanti ini yang harus di *goal* kan. Ada kubu-kubu di dalamnya.....” I9-MH, wawancara 15 April 2022

Mekanisme pemilihan anggota MPU Aceh utusan provinsi dilakukan dengan cara setiap peserta Mubes yang hadir menulis tujuh nama calon pada formulir (kertas suara) yang telah disediakan oleh panitia. Kertas suara yang telah ditulis nama kemudian dimasukkan ke dalam kotak suara. Tahapan selanjutnya adalah kertas suara dihitung untuk memilih 24 orang anggota MPU Aceh utusan provinsi berdasarkan suara terbanyak. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan informan penelitian Kepala Sekretariat MPU Aceh menjelaskan bahwa:

“Dalam pemilihan MPU Aceh utusan provinsi mekanismenya adalah setiap orang nantinya akan memilih 7 orang yang menurutnya layak menjadi anggota MPU Aceh. Yang terpilih nantinya berdasarkan suara terbanyak menghasilkan 23 plus 1 orang. Bagaimana terjadinya kerja sama, mencari dukungan antar calon peserta agar dipilih, itu tidak dapat di jaga...” (I5-MN, wawancara 8 Februari 2022).

Dalam proses pemilihan ini masing-masing calon anggota MPU Aceh saling mencari dukungan satu sama lainnya. Model yang digunakan untuk memperoleh dukungan melalui menghubungi kolega, bawahan, dan keluarga. Media yang digunakan untuk mendapatkan dukungan suara sangat beragam. Ada melalui telepon, *whatssapp*, dan titipan. Berikut salah satu bentuk pencarian dukungan yang dilakukan oleh salah satu calon anggota MPU Aceh dalam pemilihan anggota MPU melalui media *whatssapp* dapat dilihat pada gambar 5.1.

Gambar 5.1
Bentuk Pencarian Dukungan Suara Melalui *whatsapp*



Sumber: Informan penelitian (25 Mei 2022).

Pesan dukungan di atas dapat diterjemahkan sebagai berikut: *“Assalamualaikum... Ibu, jangan lupa nanti malam. Bantu tulis nama saya untuk satu suara dalam pemilihan, terima kasih”*. Pesan ini dengan jelas terbukti adanya proses pencarian dukungan sesama calon anggota MPU Aceh utusan provinsi untuk memperoleh suara terbanyak. Sejatinya dalam proses pemilihan anggota MPU Aceh yang merupakan lembaga berkumpulnya para ulama dan cendekiawan muslim terhindar dari praktik demikian. Pemilihan anggota MPU Aceh dapat berjalan profesional dengan mengubah mekanisme pemilihannya berdasarkan kompetensi yang dimiliki, bukan berdasarkan dari suara terbanyak. Sehingga menghasilkan anggota yang berkompeten dan mampu meningkatkan kewibawaan lembaga melalui tindak lanjut terhadap fatwa yang telah dihasilkan.

Temuan lainnya dalam seleksi anggota MPU Aceh adalah tidak dibentuknya tim independen seleksi. Peraturan perundang-undangan mengamanatkan bahwa pimpinan MPU Aceh sebelum masa jabatannya harus melaksanakan pemilihan

pengurus baru. Hal ini menjadikan dasar pelaksanaan uji kitab kuning diuji langsung oleh pimpinan sebagaimana terlihat dalam gambar 5.2

Gambar 5.2

Pimpinan MPU Aceh Sedang Menguji Tes Baca Kitab Kuning



Sumber: Sekretariat MPU Aceh, 2022

Prosesi adanya tes baca kita kuning dinyatakan oleh Wakil Ketua I MPU Aceh sebagaimana dengan hasil wawancara sebagai berikut:

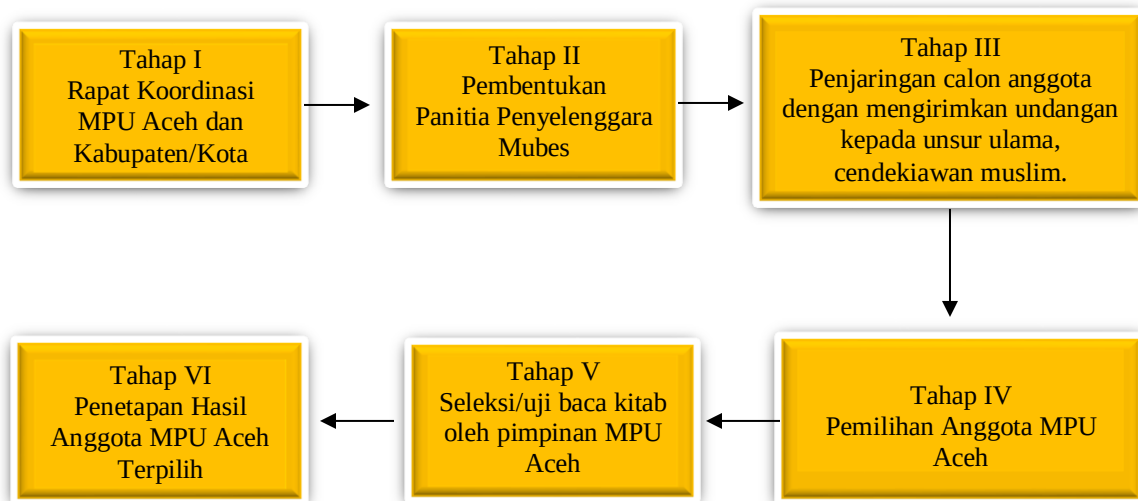
“....Yang menguji itu adalah pimpinan MPU Aceh. Tidak ada dibentuk tim independen, secara aturan internal kami demikian. Dalam konteks internal MPU tidak perlu adanya intervensi dari luar. Tidak ada dasar pembentukan tim independen dalam perekrutan MPU Aceh....” (I7-MB, 9 Juni 2022).

Merujuk pada Peraturan MPU Aceh No. 1 tahun 2022 tentang Tata Tertib Mubes Ulama tidak menyebutkan pembentukan tim independen dalam seleksi anggota MPU Aceh. Keberadaan tim ini dinilai penting agar proses seleksi dapat berjalan dengan profesional, akuntabel, dan objektif. Dominasi kelompok-kelompok

kepentingan tertentu dapat dihindari dengan dilaksanakan seleksi anggota MPU Aceh dengan membentuk tim independen.

Proses seleksi anggota MPU Aceh melalui beberapa tahapan sebagaimana terlihat pada gambar 5.3

Gambar 5.3
Tahapan Pelaksanaan Rekrutmen Anggota MPU Aceh



Sumber: Hasil Olah Penelitian, 2022

Tahap I Rapat Koordinasi:

Dalam tahap ini pimpinan MPU Aceh melaksanakan rapat koordinasi (rakor) bertujuan untuk menyamakan persepsi terhadap pelaksanaan Musyawarah Bersama Ulama Aceh. Agenda selanjutnya dalam rakor ini menyinkronkan rencana kerja MPU Aceh dan MPU Kabupaten/kota, agar dapat bersinergi antara MPU Provinsi dengan MPU Kabupaten/Kota. Hasil yang diharapkan dalam kegiatan ini adalah menghasilkan rumusan-rumusan terhadap mekanisme

pemilihan anggota MPU Aceh.

Tahap II Pembentukan Panitia Penyelenggara Mubes:

Tahap ini membentuk tim panitia penyelenggara mubes ulama yang dituangkan dalam keputusan kepala Sekretariat MPU Aceh. Panitia terdiri dari pimpinan MPU Aceh sebagai pengarah, dan diikuti oleh kepala sekretariat beserta jajarannya sebagai kepanitiaan mubes.

Tahap III Penjaringan calon:

Pada tahapan ini panitia mengirimkan surat undangan kepada calon-calon anggota MPU Aceh yang dinilai layak oleh pimpinan MPU dan panitia. Sasaran yang diundang terdiri dari unsur cendekiawan, akademisi, ulama, dan organisasi-organisasi Islam.

Tahap IV Pemilihan:

Tata cara pemilihan dilakukan dengan cara setiap peserta unsur provinsi menulis 7 (tujuh) nama calon. Peserta yang terpilih berjumlah 24 orang sesuai urutan suara terbanyak. Apabila terdapat perolehan suara yang sama (imbang), maka dilakukan pemilihan ulang terhadap calon anggota tersebut.

Tahap V Seleksi (Uji baca kitab kuning):

Nama-nama yang terpilih berdasarkan suara terbanyak, selanjutnya mengikuti uji membaca, menerjemahkan, dan memahami kitab berbahasa Arab yang tidak berbaris yang diuji langsung oleh pimpinan MPU Aceh. Bagi peserta calon yang tidak memenuhi syarat ini maka dianggap gugur. Peserta yang gugur digantikan dengan nomor berikutnya berdasarkan suara terbanyak yang memenuhi syarat.

Tahap VI. Penetapan Hasil dan Pelantikan Anggota Terpilih:

Anggota yang terpilih menjadi anggota MPU Aceh terdiri dari unsur provinsi dan kabupaten/kota yang berjumlah 47 orang. Nama-nama anggota MPU Aceh terpilih hasil mubes diserahkan kepada gubernur untuk ditetapkan dan dikukuhkan dalam sidang paripurna istimewa MPU Aceh.

Gambar 5.4.

Pelaksanaan Mubes MPU Aceh 2022



Sumber: Bagian Humas Sekretariat MPU Aceh

Gambar di atas memperlihatkan proses seleksi anggota MPU Aceh dilaksanakan melalui kegiatan Mubes ulama. Anggota Mubes terdiri dari calon anggota MPU dari utusan kabupaten/kota dan utusan provinsi. Proses pemilihan anggota MPU Aceh dilaksanakan melalui mekanisme suara terbanyak. Bagi calon yang terpilih tahapan berikutnya adalah wajib mengikuti tes uji baca kitab kuning yang diuji langsung oleh pimpinan MPU. Dalam proses seleksi anggota MPU Aceh tidak

dibentuk tim independen. Pelaksanaan seleksi seluruhnya menjadi tugas pimpinan MPU untuk melakukan seleksi sebelum masa tugasnya berakhir.

5.1.1.1.2. Pelatihan

Pelatihan merupakan salah kegiatan penting dalam pengembangan kapasitas organisasi. Kegiatan ini sebagai dimensi dalam pencapaian kinerja organisasi yang lebih baik. Pelatihan bagi anggota organisasi merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu agar anggota organisasi semakin terampil dan mampu melaksanakan tugasnya semakin baik. Biasanya pelatihan merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja yang dapat digunakan dengan segera.

Berdasarkan hasil wawancara di lapangan menemukan tidak ada kegiatan pelatihan yang ditujukan kepada anggota MPU Aceh. Anggota MPU Aceh dianggap sudah mampu dan merupakan orang-orang pilihan yang telah melewati proses seleksi. Untuk menjadi anggota MPU Aceh terdapat persyaratan yang harus dipenuhi yaitu kemampuan membaca dan memahami Al-Qur'an, hadis, dan kitab-kitab dari sumber yang asli. Anggota MPU yang terpilih dilihat dari sisi kepakaran bidang agama sudah sangat berkompeten. Hal ini yang menjadi alasan kegiatan pelatihan bagi anggota MPU Aceh tidak diperlukan, kecuali penguatan materi terhadap isu-isu atau kasus tertentu yang sedang berkembang di masyarakat Aceh.

Model penguatan materi tersebut dilaksanakan dengan mengundang para ahli untuk memberikan pengetahuan “singkat” pada anggota MPU Aceh. Pengetahuan ini menjadi materi dasar untuk memahami permasalahan dalam pembuatan sebuah fatwa. Sebagaimana wawancara dengan informan penelitian yang mengatakan:

“...Untuk anggota MPU Aceh tidak ada kegiatan pelatihan lagi, kecuali penguatan materi terhadap kasus-kasus tertentu yang diisi oleh pakar/ahli di bidangnya. Penguatan ini menjadi bahan pertimbangan dalam pembuatan fatwa maupun risalah. Contoh seperti kemarin terkait tentang perumusan fatwa tata cara pengurusan jenazah korban Covid-19. Untuk mendapatkan pemahaman lebih mendalam terkait virus ini, tentu akan didatangkan tim ahli ke MPU Aceh, seperti dokter. Pengetahuan ini kemudian dijadikan sebagai pertimbangan dalam merumuskan sebuah fatwa...” (I-5-MN, 8 Februari 2022).

Penguatan materi untuk anggota MPU Aceh dilakukan setiap proses perumusan fatwa guna mendapatkan pandangan dari para ahli. Para ahli terdiri dari unsur akademisi, maupun praktisi yang disesuaikan dengan permasalahan yang akan dibahas. Sejalan dengan pendapat informan terdahulu mengatakan bahwa latar belakang anggota MPU Aceh yang berasal dari unsur ulama, dan cendekiawan muslim dianggap tidak perlu lagi dilakukan pelatihan. Sebagaimana wawancara informan penelitian mengatakan bahwa:

“.... Untuk apa ada pelatihan lagi untuk kami? Latar belakang kami dari ulama, dan cendekiawan/akademisi tidak perlu lagi ada pelatihan. Karena pendidikan di pesantren itu ada yang sampai 7 tahun atau malah lebih dalam menuntut ilmu agama. Belum lagi dari unsur akademisi, malah ada yang doktor, bahkan profesor. Jika ada kendala dalam memahami permasalahan sosial, biasanya kami mengundang para ahli untuk mendapatkan informasi dan pengetahuan...” (I7-MB, 9 Juni 2022).

Tidak adanya pelatihan bagi anggota MPU Aceh namun terdapat program Pendidikan Kader Ulama (PKU). PKU ini ditujukan kepada guru-guru pengajian, dan ulama-ulama muda yang merupakan utusan dari seluruh Kabupaten/Kota di Provinsi Aceh. PKU merupakan program tahunan yang bertujuan untuk melahirkan kader ulama yang memiliki kompetensi guna merespon fenomena sosial dalam kehidupan masyarakat. Kegiatan pendidikan ini dilaksanakan selama 20 sampai dengan 40 hari. Selesai mengikuti pendidikan, seluruh peserta PKU dikembalikan ke masing-masing

daerah untuk memperkuat pelaksanaan Syariat Islam di seluruh Kabupaten/Kota di Provinsi Aceh. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan informan penelitian menjelaskan bahwa:

“...PKU ini bukan untuk anggota MPU Aceh, melainkan para ulama-ulama muda, guru pengajian, yang berasal dari seluruh kabupaten/kota Provinsi Aceh. Jangka waktunya sekitar 40 hari, ada yang 20 hari. Kemudian dikembalikan ke daerah masing-masing untuk melakukan syiar Islam. Penyelenggaraan kegiatan ini dalam setahun ada 2 kali kegiatan. Sejak covid-19 hanya dilaksanakan satu kali kegiatan itu pada tahun 2021. Pada tahun 2020 sama sekali tidak dilaksanakan kegiatan pengkaderan ulama, karena terjadi *refocusing* anggaran...” (I6-AT, 9 Februari 2022).

Kegiatan PKU dilaksanakan dalam dua gelombang, yaitu: gelombang pertama diikuti oleh peserta laki-laki, dan gelombang kedua diikuti oleh peserta perempuan. Pemateri kegiatan PKU berasal dari internal terdiri oleh para pimpinan, sekretariat, dan anggota MPU itu sendiri. Pemateri eksternal terdiri dari para akademisi, ahli, dan praktisi.

Materi yang disampaikan dalam kegiatan PKU di MPU Aceh sangat beragam, disesuaikan dengan kebutuhan peserta untuk menjawab permasalahan sosial yang terjadi dalam kehidupan masyarakat Aceh. Adapun muatan materi PKU dapat dilihat dalam tabel 5.1

Tabel 5.1
Materi Pendidikan Kader Ulama Aceh Tahun 2021

No	Materi	Instruktur	Unsur	Jumlah JPL	
1	Orientasi dan Pedoman PKU	H. Murni, SE., MM	Sekretariat	2	JPL
2	Penangkalan Aliran Sempalan dan Fatwa MPU Aceh	Tgk. H. Faisal Ali	MPU Aceh	9	JPL
3	Ilmu Tajwid (Teori dan Praktik)	Tgk. H. Hasbi Albayuni	MPU Aceh	9	JPL
4	Fiqh Muqaran	Tgk. H. Mutiara Fahmi, Lc. MA	MPU Aceh	8	JPL
5	Ilmu Tauhid dan Tasawuf	Dr. Tgk. H. Faisal M. Nur, Lc.M.A	Akademisi	8	JPL
6	Ilmu tafsir	Prof. Dr. Tgk. H. Azman Islamil, MA	MPU Aceh	8	JPL
7	Perundang-undangan dan <i>legal drafting</i>	Prof. Dr. A. Hamid sarong, SH, MH	Akademisi	8	JPL
8	Sosiologi agama, ketamadunan, dan kearifan lokal	Dr. Tgk. H. Abdullah Sani Usman, MA	MPU Aceh	8	JPL
9	Penulisan ilmiah	Dr. Tgk. H. A. Gani Isa, SH, M.Ag	MPU Aceh	8	JPL
10	Ekonomi dan perbankan Islam	Prof. Dr. Nazaruddin AW	Akademisi	8	JPL
11	Ilmu dakwah dan komunikasi	Dr. Tgk. H. Muhibbuthabary, M.Ag	MPU Aceh	9	JPL
12	Ilmu hadis	Tgk. H. Helmi Imran, M.A	MPU Aceh	8	JPL
13	Ushul Fiqh	Dr. Tgk. H. Muhammad Hatta, Lc. M.Ed	MPU Aceh	8	JPL
14	LPPOM MPU Aceh	Drh. Fakhurrrazi, MP	Sekretariat	6	JPL
15	Bahasa Arab aktif	Ahmad Taufik, Lc	Sekretariat	8	JPL
16	Bimbingan OL	Haris, SHI/ M. Afdhal, ST	Sekretariat	8	JPL
Jumlah Jam Pelajaran				123	JPL

Sumber: Sekretariat MPU Aceh, 2021

Materi yang disampaikan dalam kegiatan PKU tidak hanya memuat di bidang *fiqh* (agama). Terdapat berbagai materi lainnya, seperti penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan *legal drafting*, dan konsep ekonomi Islam. Kegiatan ini dilaksanakan selama 40 hari. Pada masa pandemi Covid-19 kegiatan PKU dipadatkan menjadi 20 hari. Jumlah peserta yang mengikuti PKU tidak menentu setiap tahunnya, mengalami fluktuatif setiap tahunnya. Pelaksanaan kegiatan PKU ini sangat tergantung pada kemampuan anggaran yang dimiliki oleh MPU Aceh. Terkait jumlah peserta PKU dalam lima tahun (2017-2022) sebagaimana terlihat dalam tabel 5.2.

Tabel 5.2
Jumlah Peserta PKU MPU Aceh Tahun 2017-2022

Uraian	Realisasi Capaian Pelaksanaan Kegiatan PKU						Realisasi capaian	Target Renstra	Target yang belum tercapai
	2017	2018	2019	2020	2021	2022			
Jumlah peserta	2,5%	28,%4	7,2%	-	2,4%	2,4%	42,9%	100%	57,1%

Sumber: Sekretariat MPU Aceh, 2022

Merujuk dari data di atas, enam tahun terakhir realisasi capaian pelaksanaan PKU 2017-2022 belum memenuhi capaian target renstra. Realisasi capaian PKU masih 42,9%. Pada tahun 2018 realisasi capaian pelaksanaan PKU sebanyak 28,4%. Angka ini merupakan jumlah tertinggi diantara enam tahun terakhir yang mana kegiatannya dibagi dalam 10 angkatan. Adanya penambahan dana yang bersumber dari otonomi khusus untuk lembaga MPU Aceh menjadi faktor utama terjadinya peningkatan jumlah peserta PKU di tahun 2018. Sementara di tahun 2020 kegiatan PKU tidak dapat dilaksanakan disebabkan kebijakan *refocusing* anggaran pandemi covid-19. Hal ini

sesuai dengan hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa:

“..... Tahun 2018, adanya penambahan dana otonomi khusus, jadi pimpinan MPU mengarahkan pada kegiatan PKU menjadi 10 angkatan. Biasanya kegiatan ini dilaksanakan hanya 2 angkatan pertahun. Namun ini hanya terjadi pada tahun 2018, tahun selanjutnya kembali normal seperti biasanya....” (I6-AT, 9 Februari 2022).

Gambar 5.5.
Pelaksanaan Kegiatan PKU MPU Aceh



Sumber: Sekretariat MPU Aceh, 2022

Pelaksanaan kegiatan PKU MPU Aceh diakhiri dengan kegiatan observasi lapangan. Tujuan dari kegiatan ini diharapkan para peserta kader ulama dapat termotivasi dalam hal pengembangan ilmu di suatu daerah yang dianggap telah berhasil (*best practice*) baik dari segi kurikulum, teknologi, informasi, maupun keberhasilan lainnya. Hasil kunjungan tersebut diharapkan dapat membangun ide yang inovatif bagi kader PKU untuk diterapkan di dayah atau pesantren masing-masing.

5.1.1.1.3. Kondisi Lingkungan Kerja

Kondisi kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para pegawai yang memengaruhi dalam melaksanakan tugasnya. Kondisi kerja sangat mendukung keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Kondisi kerja dapat berupa sarana dan prasarana yang dimiliki (lingkungan fisik), serta hubungan kerja yang ada di dalamnya (lingkungan non fisik).

Sarana dan prasarana yang dimiliki lembaga MPU Aceh sudah memenuhi terhadap kebutuhan kerja pegawai, dan semuanya dalam kondisi baik. Berdasarkan hasil pengamatan peneliti di lapangan, lembaga MPU Aceh memiliki gedung utama (sekretariat) yang permanen berlantai 3. Memiliki aula sidang yang digunakan untuk kegiatan musyawarah besar (Mubes), dan sidang perumusan fatwa, memiliki musala, dan gedung laboratorium halal. Selain bangunan fisik, terdapat juga peralatan kantor sebagai penunjang kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Setiap tahunnya kantor Sekretariat MPU Aceh mengalami penambahan alat perkantoran yang bersumber dari anggaran daerah. Jumlah sarana dan prasarana Sekretariat MPU Aceh dapat dilihat pada tabel 5.4.

Tabel 5.4**Sarana dan Prasarana Pendukung Kinerja Sekretariat MPU Aceh 2010-2021**

No.	Sarana dan Prasarana	Jumlah
1.	Bangunan Fisik:	
	Gedung Sekretariat	1
	Ruang Perpustakaan	1
	Aula Sidang	1
	Laboratorium	1
	Musala (Tempat Ibadah)	1
	Ruang Rapat	1
2	Peralatan Penunjang:	
	Komputer PC	28
	Laptop	26
	Tablet PC	2
	Printer	32
	Mesin Foto kopi	6
	Kamera Humas	4
	Alat Laboratorium Kimia	8
3.	Kendaraan Dinas	
	Mobil Dinas	8
	Sepeda motor	4

Sumber: Data Inventaris Aset Sekretariat MPU Aceh, 2021

Sarana dan prasarana yang dimiliki oleh MPU Aceh sudah mendukung untuk melaksanakan tugas pegawai Sekretariat MPU Aceh. Kehadiran peralatan dan kendaraan ini memudahkan para pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan kasubbag risalah sebagai berikut:

“....Sejauh ini, sarana dan prasarana pendukung kerja di Sekretariat MPU Aceh dalam kondisi sangat baik dan sudah memadai. Masing-masing bagian sudah dilengkapi dengan mesin foto kopi agar memudahkan pekerjaan sekretariat dalam melaksanakan tugasnya....” (I6-AT, wawancara 9 Februari 2021)

Kondisi sarana dan prasarana di lembaga MPU Aceh juga diungkapkan oleh informan penelitian staf humas Sekretariat MPU Aceh sebagai berikut:

“...Terkait sarana dan prasarana kerja sudah memadai, kami diberikan komputer untuk bekerja dan meja. Khusus untuk bidang saya juga tersedia kamera yang bagus untuk menunjang pekerjaan bidang humas....” (I6-NR, wawancara 6 April 2022).

Meski Sekretariat MPU Aceh difasilitasi dengan sarana dan prasarana yang baik, namun kinerja anggota MPU Aceh sulit untuk diukur. Tidak terdapat target capaian kinerja yang baku. Kinerja anggota MPU Aceh dapat dilihat dari jumlah fatwa yang dihasilkan setiap tahunnya. Jumlah fatwa dalam setiap tahun sesuai dengan target capaiannya, bahkan mengalami kelebihan dari target yang dicapai. Terutama pada masa pandemi Covid-19, banyak permintaan dan kebutuhan terhadap fatwa atau tausiah dari Pemerintah Aceh, maupun masyarakat umum dalam menyikapi pandemi Covid-19. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara informan penelitian menyatakan bahwa:

“.... Kinerja dari pegawai sekretariat bisa diukur, sementara yang anggota MPU dapat dilihat dari jumlah fatwa atau tausiah yang dihasilkan setiap tahunnya. Misalnya dalam target setahun itu menghasilkan tujuh fatwa, akan tetap tercapai. Terlebih pada masa pandemi Covid-19 kemarin banyak permintaan fatwa atau risalah dari pemerintah maupun masyarakat, terutama berkaitan dengan tata cara ibadah masa pandemi dan penanganan pemandian jenazah Covid-19...” (I6-CR, 3 Februari 2022).

Beda halnya dengan kinerja ASN Sekretariat MPU Aceh dapat diukur. Adanya uraian tugas jabatan dan perjanjian kerja yang ditanda tangani oleh masing-masing ASN untuk mencapai target kinerjanya per-tahun. Tugas jabatan disupervisi dan

dievaluasi oleh atasan langsung. Sistem pelaporan kinerja ASN Sekretariat MPU Aceh berbasis digitalisasi melalui aplikasi SIMANJA (Sistem Informasi Manajemen Kinerja). Penggunaan pelaporan kinerja berbasis SIMANJA sudah diterapkan sejak tahun 2020. Sebelumnya pelaporan kinerja ASN Sekretariat MPU Aceh masih menggunakan secara manual. Penilaian kinerja dinilai oleh atasan langsung setiap periode bulanan. Tampilan SIMANJA dapat dilihat pada Gambar 5.6.

Gambar. 5.6.
Sistem Informasi Manajemen Kinerja ASN Sekretariat MPU Aceh



SIMANJA

Silakan login NIP anda.

NIP:

NIP

Kata Sandi:

Submit the word you see below:

Mel on

Login

Ingatkan Saya:

[Daftar](#)

Sumber: <https://simanja.acehprov.go.id/auth/login>

Penilaian kinerja ASN Sekretariat MPU Aceh dinilai 40% berdasarkan absensi kehadiran, dan 60% dari kinerja. Apabila pegawai berkinerja buruk, maka akan berpengaruh pada pemotongan tunjangan kinerja. Namun, sistem ini hanya digunakan untuk ASN, sementara yang tenaga kontrak masih menggunakan penilaian dan evaluasi kinerja secara manual. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara informan penelitian,

kepala bagian hukum dan komunikasi Sekretariat MPU Aceh menjelaskan bahwa:

“...Terkait *reward* paling tunjangan kinerja, itu pun pengaturannya diatur oleh Sekretariat Daerah Provinsi Aceh. Jadi mengikuti dengan pegawai umumnya yang lain di bawah Pemerintah Provinsi. Selain itu tidak ada. Kalau *punishment*, hanya diberikan dalam bentuk teguran langsung dan pemotongan tunjangan kinerja bagi ASN yang berkinerja buruk....” (I6-CR, wawancara 3 Februari 2022).

Terdapat mekanisme pemberian *reward* bagi pegawai sekretariat dengan kategori telah mengabdikan di kantor MPU Aceh. Namun penilaian terhadap penghargaan ini tidak memiliki standar yang baku. Berdasarkan penilaian pribadi pimpinan tanpa menggunakan indikator tertentu. Sebagaimana hasil wawancara dengan pegawai kontrak Sekretariat MPU Aceh menyatakan bahwa:

“Terkait dengan *reward* ada diberikan kemarin di akhir tahun 2021 diberikan penghargaan kepada tenaga kontrak dengan kategori telah mengabdikan di kantor MPU Aceh. Namun bagaimana kategori mengabdikan saya tidak tahu, tidak ada indikator yang jelas” (I6-NR, wawancara 6 April 2022).

Sementara penerapan *punishment* diberikan kepada ASN Sekretariat MPU Aceh yang berkinerja buruk. Bentuknya dapat berupa teguran, bimbingan, dan pemotongan tunjangan kinerja. Mekanisme ini diatur oleh Sekretariat Daerah, karena secara sistem kepegawaian, ASN di Sekretariat MPU Aceh tunduk ke Sekretariat Daerah Provinsi Aceh.

Temuan lainnya dalam kondisi kerja adalah terjadinya perselisihan pandangan antara kepala sekretariat dengan kepala bagian yang berakibat pada konflik internal. Perselisihan ini berupa ego pimpinan yang tidak menerima pendapat bawahan. Hal ini sebagaimana pernyataan informan penelitian sebagai berikut:

“....Terkait konflik tentu ada dalam sebuah organisasi, tapi itu hal yang sudah biasa bagi kami. Bapak (kepala sekretariat) sering tidak menerima usulan pendapat kami. Seperti kemarin itu terkait pengaktifan kembali tim auditor halal. Padahal itu sangat penting mengingat masyarakat sudah antusias memasukkan produknya ke LPPOM MPU Aceh untuk mendapatkan sertifikat halal. Namun menurut pandangan beliau bahwa itu bukan prioritas dari MPU Aceh...” (I6-CR, 3 Februari 2022).

Konflik yang terdapat di Sekretariat MPU Aceh hanya konflik atasan dengan bawahan. Konflik ini dapat dikategorikan ringan, serta tidak mengganggu stabilitas kinerja organisasi. Penyelesaian konflik biasanya diselesaikan oleh pimpinan MPU Aceh dengan pendekatan *concillation*, yaitu mengajak (menyatukan) kedua belah pihak yang bersengketa untuk bersama-sama melihat konflik dengan tujuan untuk menyelesaikan permasalahan.

5.1.1.2. Penguatan Organisasi

5.1.1.2.1 Sistem Insentif

Insentif merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan oleh sebuah organisasi untuk anggota dan pegawai. Insentif adalah pemasukan yang diterima oleh anggota organisasi di luar gaji yang didapatkan atas tugas jabatan yang diemban. Umumnya para pegawai menjadikan insentif sebagai salah satu motivasi dalam meningkatkan kinerja. Banyak organisasi terus berupaya memperbaiki tingkat kesejahteraan para pegawainya dengan menggunakan berbagai pendekatan maupun sistem yang diyakini dapat meningkatkan kinerja dari organisasi.

Lembaga MPU sebagai salah satu bagian dari organisasi Pemerintah Aceh telah menerapkan penggajian untuk anggota MPU sesuai dengan peraturan yang berlaku dan

diterima setiap bulan. Dasar pembayaran gaji dan tunjangan anggota MPU Aceh merujuk pada Peraturan Gubernur Aceh No. No. 65 tahun 2020 tentang Standar Satuan. Terdapat beberapa jenis insentif yang didapatkan oleh anggota MPU Aceh sebagaimana terlihat dalam tabel 5.3.

Tabel 5.5.
Besaran Gaji dan Tunjangan Pimpinan dan Anggota MPU Aceh

No.	Uraian	Satuan	Besaran
1	Tunjangan Jabatan Pimpinan dan Anggota		
	Ketua	Orang/bulan	12.500.000,-
	Wakil Ketua	Orang/bulan	10.000.000,-
	Anggota	Orang/bulan	3.000.000,-
2.	Tunjangan Komisi		
	Ketua	Orang/bulan	500.000,-
	Wakil Ketua	Orang/bulan	400.000,-
	Anggota	Orang/bulan	300.000,-
3.	Tunjangan Representatif		
	Ketua	Orang/bulan	3.000.000,-
	Wakil Ketua	Orang/bulan	2.500.000,-
	Anggota	Orang/bulan	2.000.000,-
4.	Tunjangan MPU Aceh		
	Tunjangan Keluarga Ketua, Wakil Ketua, Anggota	Orang/bulan	500.000,-
	Tunjangan Kesehatan Ketua, Wakil Ketua, Anggota	Orang/bulan	500.000,-
5.	Dewan Penasihat Ulama		
	Majelis Syuyukh	Orang/bulan	3.000.000,-

Sumber: Peraturan Gubernur Aceh No. 65 tahun 2020 tentang Standar Satuan
Pemerintah Aceh Hal. 63

Data di atas menunjukkan bahwa gaji dan tunjangan dari ketua dan anggota MPU Aceh sudah di atas standar (UMP Provinsi). Bahkan untuk pimpinan MPU Aceh, besaran gaji dan tunjangan yang diterima setara dengan pejabat eselon II. Beberapa jenis tunjangan lainnya diterima oleh pimpinan dan anggota MPU Aceh mempunyai

harapan MPU mampu berkinerja baik. Hal ini dijelaskan oleh informan penelitian bidang keuangan Sekretariat MPU Aceh menjelaskan sebagai berikut:

“....Iya ada, anggota mendapatkan gaji dan tunjangan-tunjangan lainnya setiap bulan. Besaran gaji dan tunjangan berbeda-beda sesuai dengan jabatan dan sudah di atur dalam Peraturan Gubernur Aceh. Jadi semua pengeluaran untuk gaji dan tunjangan anggota MPU Aceh jelas dasar aturannya. Khusus untuk tunjangan kesehatan, bagi anggota MPU Aceh yang berstatus PNS tidak mendapatkan tunjangan tersebut. Tunjangan kesehatan dan keluarga hanya diberikan kepada anggota MPU Aceh yang status bukan PNS, seperti para abu-abu atau tengku-tengku (sebutan untuk para ulama). Dengan gaji sebesar ini diharapkan mampu menghasilkan kinerja yang baik...” (I6-NR, 18 Maret 2022).

Pendanaan insentif anggota MPU Aceh bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Aceh (APBA). Hal ini sebagaimana hasil wawancara dengan informan penelitian Kepala Sekretariat MPU Aceh mengatakan bahwa:

“....Terkait gaji dan insentif lainnya itu diatur dalam protokoler pemerintah. Gaji dan tunjangan MPU Aceh bersumber dari APBA. Inilah yang membedakan antara MUI dengan MPU yang di-*support* anggarannya dari pemerintah.....” (I5-MN, wawancara 8 Februari 2022).

Pemberian insentif yang tinggi diharapkan akan berdampak pada produktivitas kerja. Pemberian insentif selama ini berdampak pada perubahan dalam mekanisme kerja bagi pimpinan MPU Aceh. Sebagaimana hasil wawancara dengan informan penelitian kepala bagian hukum dan komunikasi sekretariat MPU Aceh sebagai berikut:

“....Ada perubahan yang kami lihat, selain dari jumlah produk fatwa yang dikeluarkan, kehadiran ke kantor juga mengalami perubahan sejak besaran gaji 12 juta/bulan dituntut khususnya pimpinan wajib hadir absen ke kantor....” (I6-CR, 3 Februari 2022).

Insentif sebagai bentuk pemberian motivasi atau stimulus kepada anggota organisasi berupa uang, maupun barang dengan tujuan untuk meningkat produktivitas

kerja. Adanya insentif diharapkan pegawai dapat berpacu dalam meningkatkan kinerja yang baik. Hal ini akan membuat pegawai untuk bisa bekerja dengan lebih semangat dan giat.

5.1.1.2.2 Pemberdayaan Pegawai

Pemberdayaan pegawai merupakan strategi dalam memperbaiki sumber daya manusia dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk melaksanakan tanggung jawab dan kewenangannya. Tujuan dari pemberdayaan pegawai adalah untuk mengembangkan kinerja individu dan membantu pegawai dalam mencapai tujuan.

MPU Aceh dipimpin oleh seorang ketua, dan dibantu oleh tiga orang wakilnya. Ketua dan wakilnya dipilih dari anggota MPU melalui rapat paripurna khusus yang dilaksanakan untuk pemilihan pimpinan. Ketiga wakil pimpinan MPU mempunyai bidang kerja masing-masing, yaitu:

- a. Wakil ketua I membidangi fatwa dan kajian perundang-undangan;
- b. Wakil ketua II membidangi pendidikan, penelitian, dan pengembangan serta ekonomi umat;
- c. Wakil ketua III membidangi dakwah, pemberdayaan keluarga dan generasi muda.

Pemberdayaan anggota MPU Aceh dapat dideskripsikan adanya pembagian kerja anggota MPU Aceh dalam melaksanakan tugasnya. Pembagian kerja tersebut dikelompokkan dalam komisi kerja. Komisi kerja lembaga MPU Aceh terdiri dari:

- a. Komisi A, membidangi fatwa, kajian Qanun, dan peraturan perundang-undangan;

- b. Komisi B, membidangi pendidikan, penelitian dan pengembangan, dan ekonomi umat;
- c. Komisi C, membidangi dakwah, pemberdayaan keluarga, dan generasi muda.

Masing-masing komisi dipimpin oleh ketua komisi yang dipilih berdasarkan musyawarah yang diutamakan berdomisili di Banda Aceh atau sekitarnya. Ketentuan ini bertujuan untuk mempermudah koordinasi kerja dalam melaksanakan tugas sebagai anggota lembaga MPU Aceh. Komisi MPU Aceh berkewajiban:

- 1) Membahas program operasional yang berkenaan dengan bidang tugasnya;
- 2) Menginventarisasi permasalahan, mengidentifikasi data, dan melakukan pembahasan awal;
- 3) Melaksanakan hal-hal yang ditugaskan oleh pimpinan MPU Aceh.

Temuan lainnya terhadap pembagian kerja anggota MPU Aceh dapat dilihat dalam dua utusan dari anggota MPU Aceh, yaitu: anggota yang utusan dari provinsi, dan anggota yang utusan dari kabupaten/kota. Kehadiran anggota MPU Aceh sebagai utusan provinsi mempermudah dalam pengambilan keputusan yang dilakukan secara musyawarah terhadap penyelesaian masalah yang urgen. Di saat ada permasalahan krusial dan urgen yang harus segera diambil keputusan cukup dengan perwakilan anggota MPU Aceh utusan provinsi. Seperti contoh kasus permintaan fatwa MPU dari pemerintah Aceh terhadap penanganan jenazah korban COVID-19 dan vaksin. Kondisi seperti ini yang mengharuskan perlunya fatwa atau risalah sebagai pedoman bagi masyarakat dalam melaksanakan pemakaman jenazah korban COVID-19 dalam perspektif Islam.

Pemberdayaan anggota MPU Aceh hanya berupa pembagian pada komisi dan perwakilan utusan. Tidak dapat dideskripsikan sebagaimana pemberdayaan ASN Sekretariat MPU. Hal ini dikarenakan anggota MPU Aceh tidak diberlakukan kewajiban hadir di kantor setiap hari. Kewajiban hadir di kantor hanya diperuntukkan kepada para pimpinan MPU. Sementara untuk anggota biasa hadir di kantor apabila ada rapat atau pada proses pembahasan fatwa.

Beda halnya dengan ASN di kantor Sekretariat MPU Aceh, pemberdayaan pegawai sudah diberlakukan pembagian kerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing pegawai. Terdapat uraian tugas jabatan yang telah ditetapkan sesuai dengan analisis jabatan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan informan staf Sekretariat MPU Aceh sebagai berikut:

“....Dalam melaksanakan tugas, kami sudah ada pembagian tugas sesuai tugas jabatan yang telah diberikan. Sehingga dalam melaksanakan tugas sehari-hari kami merujuk pada tugas jabatan masing-masing....” (I6-LR, wawancara 25 April 2022).

Penelusuran dokumen terkait pembagian kerja menemukan kegiatan tugas jabatan yang diemban oleh masing-masing pegawai MPU Aceh. Salah satunya adalah tugas jabatan pengelola barang milik negara Sekretariat MPU Aceh sebagai berikut:

1. Memilah-milah barang sesuai dengan jenis dalam rangka penyusunan kartu inventaris barang;
2. Memberi kode barang sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku, agar mudah dalam pencarian;
3. Melayani permintaan barang berdasarkan petunjuk atasan agar terpenuhi kebutuhan barang unit kerja;

4. Mengelompokkan barang menurut jenis, sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku, agar memudahkan pendistribusian;
5. Mencatat ketersediaan barang berdasarkan permintaan dalam rangka tertibnya administrasi barang;
6. Melaporkan pelaksanaan dan hasil kerja kepada atasan sebagai bahan evaluasi dan pertanggung jawaban.
7. Mendokumentasikan barang sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku, agar tertib administrasi

5.1.1.2.3 Kepemimpinan

Kepemimpinan mempunyai peran penting dalam keberhasilan dan penguatan sebuah organisasi. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai pendekatan manajemen yang membantu untuk menetapkan tujuan strategis bagi sebuah organisasi. Pencapaian organisasi pada tujuannya sangat dipengaruhi pada kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin. Kemampuan dimaksud adalah bagaimana memengaruhi pegawai untuk mencapai visi masa depan organisasi, melalui proses pembuatan program kerja, dan komitmen dalam pelaksanaannya.

Dalam mewujudkan visi lembaga MPU Aceh sebagai lembaga yang memainkan peran penting fungsi ulama dalam pembangunan daerah, lembaga MPU Aceh memiliki program kerja untuk mencapai visi tersebut. Proses pembuatan program kerja MPU Aceh dilakukan secara bersama antara pimpinan dengan sekretariat MPU Aceh. Hal ini sesuai hasil wawancara dengan informan penelitian kepala sub bagian

program Sekretariat MPU Aceh sebagai berikut:

“...Proses pembuatan program kerja MPU Aceh merujuk pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Aceh dan Renstra. Biasanya pimpinan MPU, Kepala Sekretariat beserta kabag dan kasubbag sekretariat membuat rapat, untuk menyiapkan program kerja. Seperti program pengaderan ulama, maupun program-program lainnya. Sekretariat mendukung dan memfasilitasi kebutuhan yang diperlukan oleh pimpinan MPU Aceh, terutama terkait penyusunan program yang disesuaikan dengan anggaran tersedia...” (I6-AR, wawancara, 28 Mei 2022)

Setelah program kerja dihasilkan, selanjutnya pimpinan MPU Aceh mengkomunikasikan program kerja secara internal maupun eksternal lembaga MPU. Secara internal dilakukan melalui rapat pimpinan. Kemudian masing-masing kabag dan kasubbag menyampaikan kepada stafnya. Sementara secara eksternal, program kerja dikomunikasikan melalui rapat koordinasi MPU Aceh dengan MPU kabupaten/kota. Kegiatan ini dibagi menjadi dua bagian, yaitu rapat koordinasi MPU Aceh dan rapat kerja kepala Sekretariat MPU Aceh.

Tujuan rapat koordinasi MPU Aceh adalah untuk meningkatkan koordinasi antara MPU Aceh dengan instansi vertikal dan menjalin kerja sama yang sinergi dengan MPU kabupaten/kota. Sementara rapat kerja bertujuan untuk menyinkronisasi dan optimalisasi program kerja MPU Aceh dengan Sekretariat MPU kabupaten/kota, agar dapat menyatukan visi dan misi antara Sekretariat MPU Aceh dengan sekretariat kabupaten/kota.

Dalam rangka menyinergikan program dan kegiatan MPU Aceh perlu dilakukan koordinasi lintas sektoral baik dengan lembaga vertikal maupun lembaga terkait. Hal ini sangat diperlukan untuk keberhasilan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi MPU Aceh. Ada beberapa program dan kegiatan yang pelaksanaannya

diselenggarakan di kabupaten/kota, oleh karena itu sangat diperlukan adanya koordinasi MPU Aceh dengan MPU kabupaten/kota.

Tabel 5.6.
Capaian Pelaksanaan Rapat Koordinasi MPU Aceh

No.	Uraian	Realisasi Capaian Tahun 2017		
		Jumlah peserta	Lokasi	Narasumber
1	Rapat Koordinasi MPU Se-Aceh	76 orang	Aula MPU Aceh, Kabupaten Aceh Besar	Prof. Dr. Tgk. H. Muslim Ibrahim, MA (Ketua MPU Aceh) Tgk. H. Faisal Ali (Wakil Ketua MPU Aceh)
2	Rapat Kerja Sekretariat MPU Se-Aceh	51 orang	Takengon	Sekretariat MPU Aceh
No.	Uraian	Realisasi Capaian Tahun 2018		
		Jumlah peserta	Lokasi	Narasumber
1	Rapat Koordinasi MPU Se-Aceh	76 orang	Aula MPU Aceh, Kabupaten Aceh Besar	Tgk. H. Faisal Ali (Wakil Ketua MPU Aceh) Muhammad Junaidi, SH, MH (Kabag Hukum Sekda Aceh)
2	Rapat Kerja Sekretariat MPU Se-Aceh	51 orang	Blangkejeren	Sekretariat MPU Aceh
No.	Uraian	Realisasi Capaian Tahun 2019		
		Jumlah peserta	Lokasi	Narasumber
1	Rapat Koordinasi MPU Se-Aceh	76 orang	Aula MPU Aceh, Kabupaten Aceh Besar	Tgk. H. Faisal Ali (Wakil Ketua MPU Aceh) Dr. Zulkifli, SE., M.Si (Kepala Bidang Perencanaan Pembangunan Keistimewaan Bappeda Aceh)

2	Rapat Kerja Sekretariat MPU Se-Aceh	51 orang	Lhokseumawe	Sekretariat MPU Aceh
No.	Uraian	Realisasi Capaian Tahun 2020		
		Jumlah peserta	Lokasi	Narasumber
1	Rapat Koordinasi MPU Se-Aceh	76 orang	Aula MPU Aceh, Kabupaten Aceh Besar	Tgk. H. Faisal Ali (Wakil Ketua MPU Aceh) Chaidir, SE, MM (Kasubbag Program Bappeda Aceh)
2	Rapat Kerja Sekretariat MPU Se-Aceh	-	-	-
No.	Uraian	Realisasi Capaian Tahun 2021		
		Jumlah peserta	Lokasi	Narasumber
1	Rapat Koordinasi MPU Se-Aceh	76 orang	Aula MPU Aceh, Kabupaten Aceh Besar	Tgk. H. Faisal Ali (Ketua MPU Aceh) H. Murni, SE, MM (Kepala Sekretariat MPU Aceh) T. H. Ahmad Dadek (Kepala Bappeda Aceh)
2	Rapat Kerja Sekretariat MPU Se-Aceh	51 orang	Sabang	H. Murni, SE, MM (Kepala Sekretariat MPU Aceh) T. Masrizal, S.Hut, M.Si (Kepala Sekretariat MPU Aceh Selatan) Faisal, ST, MTP (Kadis Pariwisata dan Kebudayaan Kota Sabang)
No.	Uraian	Realisasi Capaian Tahun 2022		
		Jumlah peserta	Lokasi	Narasumber
1	Rapat Koordinasi MPU Se-Aceh	76 orang	Aula MPU Aceh, Kabupaten Aceh Besar	Tgk. H. Faisal Ali (Ketua MPU Aceh) H. Murni, SE, MM (Kepala Sekretariat MPU Aceh)

				T. H. Ahmad Dadek (Kepala Bappeda Aceh)
2	Rapat Kerja Sekretariat MPU Se-Aceh	51 orang	Bener Meriah	Sekretariat MPU Aceh

Sumber: Sekretariat MPU Aceh, 2022

Rapat koordinasi MPU Aceh yang berjalan selama ini belum melibatkan lintas sektoral. Peserta yang hadir sebagian besar adalah dari internal lembaga MPU, terdiri dari seluruh ketua, dan kepala Sekretariat MPU Kabupaten/Kota seluruh Provinsi Aceh. Belum melibatkan organisasi lintas sektoral. Padahal salah satu poin dalam pembahasan rakor adalah membahas terhadap program-program MPU seluruh kabupaten/kota. Pembahasan rakor berkaitan dengan fungsi MPU dalam memberikan rekomendasi terhadap kebijakan pemerintah daerah berdasarkan Syariat Islam.

Pimpinan MPU Aceh mempunyai komitmen dalam melaksanakan kegiatan atau program yang telah direncanakan. Terutama penetapan kegiatan yang telah direncanakan agar tidak bergeser dengan kegiatan lainnya. Begitu juga halnya dalam melakukan sosialisasi fatwa MPU ke kabupaten/kota, pimpinan mempunyai komitmen untuk hadir sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

Temuan lainnya dalam kepemimpinan adalah terdapat kebijakan yang tidak profesional yang diambil oleh atasan (kepala sekretariat) terhadap pengiriman pegawai Sekretariat MPU Aceh untuk mengikuti pelatihan/bimbingan teknis (bimtek). Pegawai yang dikirim untuk kegiatan bimtek justru yang tidak sesuai dengan tugas jabatan. Sehingga kegiatan bimtek untuk tugas jabatan tertentu diikuti oleh orang yang tidak tepat sasaran. Hal ini sebagaimana dengan hasil wawancara dengan pegawai di

Sekretariat MPU Aceh menjelaskan sebagai berikut:

“...permasalahan hari ini ada kebijakan atasan yang tidak profesional berupa pilih kasih dalam merekomendasi pegawai yang bukan tugas jabatannya untuk mengikuti bimtek. Misalnya ada bimtek terkait pengelolaan barang milik negara yang merupakan bidang saya. Namun pada saat bimtek yang diizinkan untuk ikut adalah orang lain. Padahal kegiatan bimtek itu sangat penting untuk pengembangan kapasitas pegawai di bidang tersebut. Akhirnya yang mengikuti bimtek jadinya tidak tepat sasaran” (I6-LR, wawancara 25 April 2022).

Kebijakan pimpinan yang tidak profesional menjadi faktor penghambat dalam pengembangan kapasitas SDM pegawai Sekretariat MPU Aceh. Tindakan seperti ini akan berdampak pada lemahnya organisasi secara umum dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Hal ini dikarenakan kinerja organisasi yang baik dapat dihasilkan dari SDM yang terampil dan profesional dalam melaksanakan tugasnya.

5.1.1.2.4 Budaya Organisasi

Setiap organisasi memiliki budaya yang menjadi ciri khas suatu organisasi tertentu. Budaya organisasi dapat diartikan sebagai ideologi, nilai, kepercayaan, sikap, dan norma-norma yang dianut oleh anggota organisasi dalam melaksanakan tugas jabatannya. Nilai yang dianut tersebut kemudian dikomunikasikan, dan dipahami dengan baik oleh anggota organisasi dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

Budaya organisasi yang dianut dalam lembaga MPU Aceh adalah nilai religius, disiplin, integritas, orientasi pelayanan, komitmen, disiplin, kerja sama, dan kepemimpinan. Keseluruhan nilai-nilai tersebut dianut dan dipraktikkan dalam pelaksanaan tugas anggota MPU Aceh, khususnya para pegawai sekretariat MPU Aceh.

Nilai religius berupa nilai-nilai kehidupan organisasi yang mencerminkan pada kehidupan beragama yang didasari pada unsur akidah, ibadah, dan akhlak yang menjadi pedoman perilaku anggota dan pegawai di MPU Aceh. Nilai ibadah yang dimaksudkan adalah pemahaman yang diyakini bahwa segala sesuatu pekerjaan yang dilakukan oleh anggota MPU Aceh mengacu pada nilai yang lebih tinggi yaitu sebagai bentuk ibadah kepada Allah SWT dan agama. Setiap pekerjaan dilakukan dengan nilai ketulusan, dan diniatkan hanya sebagai bentuk ibadah. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan informan anggota MPU Aceh menyatakan sebagai berikut:

“....Kami menjadi anggota MPU Aceh motivasinya karena panggilan untuk memperkuat pelaksanaan Syariat Islam, bukan karena ada hitungan nominalnya. Ketika mendapatkan tugas untuk menghadiri suatu kegiatan mewakili lembaga MPU Aceh tidak pernah menjadi tolok ukur dibayar berapa untuk mewakili kegiatan tersebut, melainkan meniatkan sebagai untuk ibadah. Jadi kembali lagi pada pengambilan sumpah pengukuhan sebagai anggota MPU Aceh dulu yang bisa berbuat kebaikan untuk lembaga, khususnya untuk agama Islam...” (I8-RM, 22 Maret 2022).

Norma religius lainnya dipraktikkan dalam organisasi MPU Aceh adalah membuka sepatu/ sandal, dan alas kaki saat memasuki gedung utama Sekretariat MPU Aceh. Aturan ini sudah lama diberlakukan di Sekretariat MPU Aceh ditujukan ke seluruh anggota MPU Aceh, pegawai, dan bahkan tamu yang datang ke MPU Aceh. Tujuan diberlakukan ini adalah menjaga kesucian dari kotoran maupun najis yang di bawa dari luar gedung. Sebagian pegawai MPU Aceh menyiapkan sandal khusus untuk digunakan dalam gedung sebagaimana terlihat pada gambar 5.7

Gambar 5.7
Melepaskan Sepatu/Sendal Sebelum Memasuki Gedung MPU Aceh



Sumber: Dokumen peneliti, 2022

Nilai religius lainnya adalah pelaksanaan zikir dan do'a yang dilaksanakan oleh Aparatur Sipil Negara setiap pagi sebelum memulai aktivitas kedinasan. Zikir dan do'a ini dilakukan menyikapi tingginya kasus kematian dan positif Covid-19 di Provinsi Aceh. Kebijakan ini merupakan instruksi dari Sekretaris Daerah Provinsi Aceh untuk seluruh ASN di lingkungan Pemerintah Aceh, termasuk di Sekretariat MPU Aceh. Kegiatan ini masih tetap berlanjut hingga sekarang, namun dikurangi menjadi seminggu sekali setiap hari Jum'at. Pelaksanaan zikir dan doa di Sekretariat MPU Aceh dapat dilihat pada gambar 5.8.

Gambar 5.8
Pelaksanaan Zikir dan Doa Sebelum Aktivitas Kedinasan Sekretariat MPU Aceh



Sumber: Dokumentasi Sekretariat MPU Aceh, 2022

Pelaksanaan zikir ini diharapkan mampu mengurangi tingkat stres pegawai terhadap pekerjaan dengan cara mendekatkan diri dengan Allah SWT. Adanya zikir diharapkan pegawai mampu mengelola emosional dalam bekerja dengan pendekatan religius. Sementara untuk nilai kedisiplinan dan integritas ASN Sekretariat MPU Aceh ditanamkan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Bentuk kedisiplinan yang dilakukan seperti hadir rapat tepat waktu dan larangan bagi ASN berada di warung kopi di saat jam kantor. Hal ini diungkapkan oleh informan penelitian pegawai Sekretariat MPU Aceh menyatakan sebagai berikut:

“...Selama ini nilai-nilai yang ditanamkan berupa disiplin dan integritas. Nilai kedisiplinan misalnya kami setiap hari melakukan zikir sebelum melaksanakan pekerjaan. Kebijakan ini menyeluruh dilaksanakan oleh dinas-dinas lainnya juga. Kebiasaan umumnya pegawai, setelah zikir langsung minum kopi di warung-warung. Nah, itu tidak boleh dilakukan dan dilarang oleh kepala sekretariat (Kasek). Setelah zikir ya langsung masuk kantor untuk bekerja. Sedangkan nilai integritas apa saja pekerjaan yang kita lakukan harus dapat dipertanggung jawabkan. Selain itu Pak Kasek

juga sesekali ada melakukan kontrol pegawainya ke masing-masing unit kerja untuk cek apa yang dikerjakan....” (I6-NR, 18 Maret 2022).

Sementara nilai orientasi pelayanan, komitmen, disiplin, kerja sama, dan kepemimpinan menjadi tuntutan yang harus dianut, dan dilaksanakan oleh seluruh ASN di Sekretariat MPU Aceh dalam melaksanakan tugasnya. Nilai tersebut kemudian menjadi indikator penilaian kinerja yang dinilai oleh pimpinan setiap tahunnya. Namun demikian, hasil observasi peneliti di kantor Sekretariat MPU Aceh hanya dapat diamati bahwa nilai kedisiplinan belum sepenuhnya diterapkan oleh seluruh pegawai MPU Aceh. Hal ini dapat diamati dari jam masuk kerja ASN pukul 08.00 WIB kantor Sekretariat MPU Aceh masih dalam keadaan sepi, kemudian di jam selesai istirahat siang pukul 14.00 WIB kantor juga masih sepi. Dua waktu ini terlihat kantor sekretariat MPU Aceh sepi dari kehadiran ASN. Kantor kembali ramai menjelang absensi pulang kantor.

5.1.1.2.5 Komunikasi

Komunikasi merupakan elemen penting dalam mencapai keefektifan dalam melaksanakan tugas organisasi. Tanpa adanya komunikasi, pelaksanaan tugas organisasi tidak akan dipahami, dan berjalan dengan baik. Komunikasi dalam organisasi dipahami sebagai penyampaian, dan pertukaran informasi antar pimpinan dengan pegawai, maupun antar pegawai dalam suatu organisasi. Komunikasi berperan penting sebagai saluran dalam melakukan, memengaruhi, dan sekaligus sebagai alat pendorong motivasi pegawai yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Komunikasi dalam organisasi dapat dilakukan dalam berbagai bentuk, baik

komunikasi vertikal, horizontal, maupun diagonal.

Pola komunikasi di lembaga MPU Aceh memiliki berbagai jenis sesuai dengan tujuan penyampaian informasi/pesan yang ditujukan. Jenis komunikasinya dapat di bagi menjadi tiga, yaitu: vertikal, horizontal, dan diagonal. Komunikasi vertikal terdiri dari komunikasi *top-down* dan *bottom-up*. Komunikasi *top-down* memuat berupa penyampaian informasi dari pimpinan ke bawahan, seperti: instruksi untuk mengikuti rapat, menyusun laporan kinerja, menyusun program kerja, surat teguran, dan lain-lain.

Inti dari komunikasi *top-down* adalah segala informasi/pesan yang datang dari atasan yang ditujukan pada bawahan. Pola komunikasinya dapat berjenjang, misalnya instruksi dari kepala sekretariat ke kepala bagian, kemudian dari kepala bagian meneruskan instruksi tersebut ke seluruh pegawai yang di bawah bagian kerja masing-masing. Contohnya dalam pelaksanaan musyawarah besar MPU Aceh, atasan menginstruksikan ke masing-masing bagian untuk menyiapkan kebutuhan yang diperlukan oleh anggota MPU pada kegiatan mubes berdasarkan bagian kerja. Sementara komunikasi *bottom-up* yaitu pola komunikasi dari bawahan ke atasan satu tingkat di atasnya. Misalnya komunikasi antara staf dengan kepala bagian berupa penyampaian kerja, permasalahan yang dialami, dan sebagainya.

Komunikasi horizontal terjadi pada antar pegawai MPU Aceh dalam satu unit kerja yang sama. Komunikasi ini berlangsung pada pelaksanaan pekerjaan sehari-hari pegawai di kantor MPU Aceh yang membutuhkan komunikasi antar pegawai. Sementara komunikasi diagonal, yaitu pola komunikasi yang berlangsung antar pegawai yang berbeda dalam kedudukan dan unit kerjanya. Misalnya komunikasi sub

bagian hukum dan fatwa dengan sub bagian persidangan. Kedua sub bagian ini berada pada unit kerja masing-masing. Dalam pelaksanaan pekerjaan adakalanya perlu melakukan koordinasi antar bagian agar tugas yang dilaksanakan dapat tercapai dengan baik. Bentuk komunikasi dalam lembaga MPU Aceh dapat diringkas sebagaimana dalam tabel 5.7.

Tabel 5.7
Bentuk Komunikasi dalam MPU Aceh

No.	Bentuk Komunikasi	Uraian	Contoh	Media Yang Digunakan
1.	Vertikal	Komunikasi yang dijalankan dalam lembaga MPU Aceh yang bersifat <i>top-down</i> dan <i>bottom-up</i>	Intruksi atasan, penyampaian laporan kerja bawahan ke atasan	Surat, rapat, langsung WA Group
2.	Horizontal	Komunikasi yang terjadi antar pegawai dalam satu unit kerja	Koordinasi tugas sesama pegawai dalam unit yang sama	Langsung, WA pribadi dan group
3.	Diagonal	Komunikasi yang terjadi antar pegawai berbeda unit kerja	Koordinasi tugas sesama pegawai dalam unit berbeda.	Langsung, WA pribadi dan Group

Sumber: Hasil olah peneliti, 2022

Komunikasi yang dijalankan di lembaga MPU Aceh tidak terlepas dari hambatan yang dialami. Hambatan yang selama ini dihadapi dalam komunikasi adalah terjadinya mis-komunikasi, yaitu kesalahan dalam memaknai pesan yang disampaikan oleh pemberi pesan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan informan penelitian menjelaskan bahwa:

“.... Komunikasi berjalan sebagaimana normalnya di sebuah perkantoran. Namun hambatan dalam komunikasi biasanya dialami pada ketidaksamaan dalam memahami pesan yang disampaikan. Misalnya seperti saya minta bantu pegawai yang dibidang yang sama untuk mengetik isi formulir data aset, namun yang dikerjakan tidak sesuai dengan cara yang benar. Sehingga saya harus kerja dua kali untuk merapikan data tersebut. Hal ini dikarenakan faktor SDM yang tidak menguasai pekerjaannya... ” (I6-LR, wawancara 25 April 2022).

Ketidakmampuan staf dalam menangkap instruksi dari atasan untuk melaksanakan tugasnya disebabkan oleh faktor kompetensi SDM, yaitu kemampuan individu untuk memahami terhadap instruksi yang diberikan. Di samping itu di saat ada kegiatan pelatihan bimbingan teknis (bimtek) yang mengikuti kegiatan justru bukan pegawai yang membidangi di bidang tersebut. Hal ini yang menjadi perhatian perlu direformasi agar dapat menghasilkan SDM yang berkualitas.

5.1.1.3. Reformasi Institusi

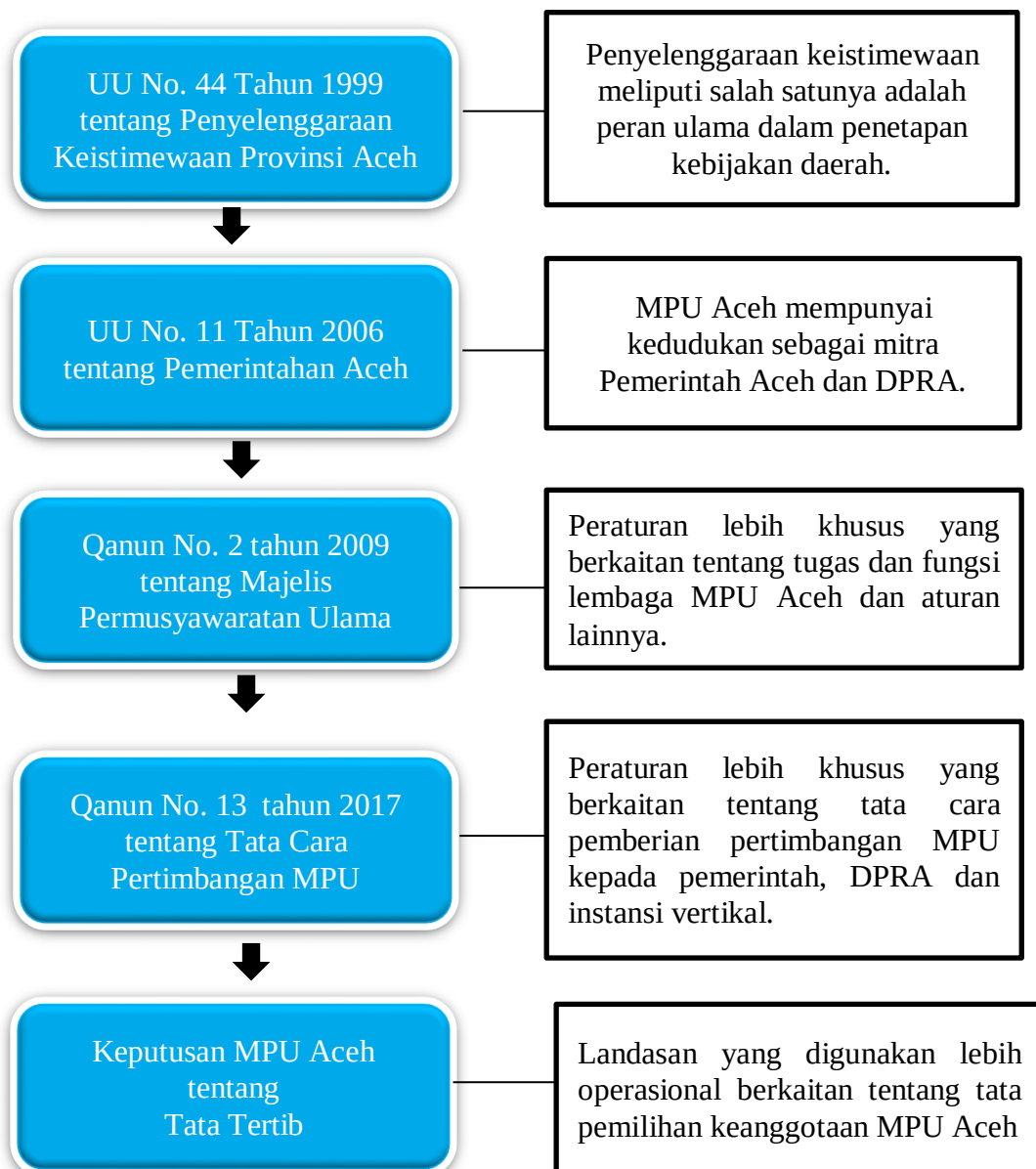
5.1.1.3.1. Peraturan Perundang-undangan

Keberadaan lembaga MPU Aceh merupakan salah satu wujud dari pada komitmen negara yang mengakui dan menghormati satuan-satuan pemerintahan tertentu yang bersifat khusus maupun istimewa. Lembaga MPU Aceh merupakan sebuah lembaga yang sangat diperlukan dalam proses pengembangan masyarakat, terutama bidang pengembangan ulama. Lembaga ini menjadi mitra kerja Pemerintah Aceh dalam mendukung pemerintah daerah melalui pertimbangan, masukan, dan rekomendasi dalam menetapkan kebijakan pemerintah berdasarkan Syariat Islam.

Berdasarkan amanat konstitusi mengenai status satuan pemerintahan yang bersifat khusus, maka keberadaan lembaga MPU Aceh sebagai lembaga khusus

memiliki dasar hukum. Dasar hukum pembentukan lembaga MPU Aceh dapat dilihat pada gambar 5.9.

Gambar 5.9
Dasar Hukum Pembentukan Lembaga MPU Aceh



Sumber: Hasil Olah Penelitian, 2022

Gambar di atas terlihat jelas bahwa keberadaan lembaga MPU Aceh didukung oleh payung hukum yang kuat. Pembentukan lembaga ini sudah sesuai dengan hierarki peraturan perundang-undangan di Indonesia, yaitu melalui UU Keistimewaan dan UUPA. Pada tingkat operasional, MPU mempunyai landasan hukum berupa Qanun (perda). Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, lembaga MPU Aceh sudah menunjukkan kiprahnya memberikan pertimbangan dalam pembuatan kebijakan daerah. MPU hadir memberikan rekomendasi baik langsung maupun tidak langsung. Rekomendasi langsung diberikan secara lisan saat menghadiri undangan dalam pembahasan Qanun. Rekomendasi tidak langsung diberikan dalam bentuk tertulis, baik itu dalam bentuk tausiah, maupun fatwa.

Eksistensi lembaga MPU Aceh selama ini telah melahirkan berbagai fatwa dan tausiah yang dapat digunakan dalam menyelesaikan permasalahan sosial. Jumlah fatwa dan tausiah yang dihasilkan oleh MPU Aceh dalam 5 tahun terakhir 2016-2021 dapat dilihat pada tabel 5.8.

Tabel 5.8

Jumlah fatwa dan tausiah MPU Aceh tahun 2016-2021

No.	Produk	Jenis	Bidang	Tahun
1.	Fatwa MPU Aceh No. 1 tahun 2016 tentang Judi Online	Fatwa	Hukum (Judi Online)	2016
2.	Fatwa MPU Aceh No. 3 tahun 2016 tentang Gadai dalam Pandangan Fiqh Islam	Fatwa	Perdagangan/ Ekonomi	
3.	Fatwa MPU Aceh No. 4 tahun 2016 tentang Mawah	Fatwa	Perdagangan/ Ekonomi	
4.	Fatwa MPU Aceh No. 5 tahun 2016 tentang Mahar dalam Perspektif Fiqh, Undang-undang, dan Adat Aceh	Fatwa	Perkawinan/ Budaya	

5.	Fatwa MPU Aceh No. 6 tahun 2016 tentang Hak atas Kekayaan Intelektual Menurut Fiqh Islam	Fatwa	HKI	
6.	Tausiah MPU Aceh No. 8 Tahun 2016 tentang Pemilihan Kepala Daerah	Tausiah	Politik	
7.	Keputusan MPU Aceh No. 1 tahun 2016 tentang penanganan LGBT	Keputusan	Sosial	
8.	Keputusan MPU Aceh No. 9 tahun 2016 tentang Penguatan Lembaga Penegakan Syariat Islam	Keputusan	Pemerintahan	
No.	Produk	Jenis	Bidang	Tahun
1.	Fatwa MPU Aceh No. 1 tahun 2017 tentang Jual Beli Secara Kredit Menurut Syariat Islam	Fatwa	Perdagangan/ Ekonomi	2017
2.	Fatwa MPU Aceh No. 2 tahun 2017 tentang Hukum Pemandian di Tempat Umum Menurut Perspektif Syariat Islam dan Adat Aceh	Fatwa	Sosial	
3.	Fatwa MPU Aceh No. 3 tahun 2017 tentang Penggunaan Obat Bernajis dan Pelayanan Medis dalam Pandangan Islam	Fatwa	Kesehatan	
4.	Fatwa MPU Aceh No. 4 tahun 2017 tentang Kitab-kitab Tauhid yang Mukhtabarah di Aceh	Fatwa	Agama	
5.	Keputusan Rapat Koordinasi MPU Aceh No. 11 tahun 2017 tentang Upaya Pencegahan Aliran Sesat	Keputusan Rapat Koordinasi	Agama	
No.	Produk	Jenis	Bidang	Tahun
1	Fatwa MPU Aceh No. 1 tahun 2018 tentang Pelaksanaan Shalat Jum'at di Dusun Komplek Villa Buana Gardenia Gampong Lampasie Engking	Fatwa	Agama	2018
2.	Fatwa MPU Aceh No. 2 tahun 2018 tentang Hukum Kebiri Bagi Perilaku Prostitusi	Fatwa	Hukum	
3.	Fatwa MPU Aceh No. 3 tahun 2018 tentang Penetapan Arah Kiblat	Fatwa	Agama	
4	Fatwa MPU Aceh No. 4 tahun 2018 tentang Bitcoin dalam Muamalat Menurut Fiqih	Fatwa	Perdagangan/ Ekonomi	

5	Fatwa MPU Aceh No. 5 tahun 2018 tentang Konsep Darurat dan Penerapannya Menurut Syariat Islam	Fatwa	Sosial	
6	Fatwa MPU Aceh No. 6 tahun 2018 tentang Penyebaran Berita Bohong (Hoax) dan Dampaknya	Fatwa	Sosial	
7	Tausiah No. 2 tahun 2018 tentang Hasil Lokakarya ulama-umara bidang muamalah	Tausiah	Perdagangan/ Ekonomi	
8	Tausiah No. 3 tahun 2018 tentang Hasil Rapat Koordinasi Majelis Permusyawaratan Ulama Aceh	Tausiah	Pemerintahan	
No.	Produk	Jenis	Bidang	Tahun
1.	Fatwa MPU Aceh No. 1 tahun 2019 tentang Murabahah Multiguna menurut Hukum Islam	Fatwa	Perdagangan/ Ekonomi	2019
2.	Fatwa MPU Aceh No. 2 tahun 2019 tentang Sanksi Finansial Bagi Peserta Didik Dalam Perspektif Islam	Fatwa	Pendidikan	
3.	Fatwa MPU Aceh No. 3 tahun 2019 tentang Hukum <i>Game</i> PUBG dan sejenisnya menurut Fiqh Islam	Fatwa	Sosial	
4.	Fatwa MPU Aceh No. 4 tahun 2019 tentang Pemeliharaan Lingkungan Hidup Menurut Hukum Islam	Fatwa	Lingkungan	
5.	Fatwa MPU Aceh No. 5 tahun 2019 tentang Intoleransi dan Radikalisme menurut Syariat Islam dan <i>Local Wisdom</i>	Fatwa	Sosial-Agama	
6.	Fatwa MPU Aceh No. 6 tahun 2019 tentang Pencegahan Stunting dalam Perspektif Hukum Islam	Fatwa	Kesehatan	
7.	Fatwa MPU Aceh No. 7 tahun 2019 tentang Salam, Do'a, dan Penggunaan Simbol Lintas Agama dalam perspektif Syariat Islam	Fatwa	Sosial-Agama	

No.	Produk	Jenis	Bidang	Tahun
1.	Fatwa MPU Aceh No. 1 tahun 2020 tentang Pengangkatan Anak (Adopsi) menurut Perspektif Fiqh Islam	Fatwa	Sosial	2020
2.	Fatwa MPU Aceh No. 2 tahun 2020 tentang Dampak Negatif Penafsiran Al-qur'an secara Liberal	Fatwa	Agama	
3	Fatwa MPU Aceh No. 3 tahun 2020 tentang Pembatasan Sosial Berskala Besar Menurut Perspektif Syariat Islam	Fatwa	Covid19/ Kesehatan	
4	Fatwa MPU Aceh No. 4 tahun 2020 tentang Tajhiz Mayat Covid-19 Menurut Tinjauan Fiqh	Fatwa	Covid19/ Fiqh	
5.	Fatwa MPU Aceh No. 5 tahun 2020 tentang Pemeliharaan Situs Sejarah dan Cagar Budaya dalam Perspektif Syariat Islam	Fatwa	Sosial	
6.	Tausiah MPU Aceh No. 1 tahun 2020 tentang Penangkalan dan Pencegahan Wabah Penyakit	Tausiah	Covid-19	
7.	Tausiah MPU Aceh No. 4 tahun 2020 tentang Pelaksanaan Ibadah dan Kegiatan Sosial Keagamaan lainnya dalam Kondisi Darurat	Tausiah	Ibadah/ Covid-19	
8.	Tausiah MPU Aceh No. 5 tahun 2020 tentang Tata Cara Pelaksanaan Ibadah Bulan Ramadhan dan Kegiatan Keagamaan Lainnya tahun 1441 H	Tausiah	Ibadah/ Covid-19	
9.	Tausiah MPU Aceh No. 6 tahun 2020 tentang Tata Cara Pelaksanaan Ibadah Idul Adha, Penyembelihan Hewan Qurban dan kegiatan keagamaan lainnya	Tausiah	Ibadah/ Covid-19	
10	Tausiah MPU Aceh No. 7 tahun 2020 tentang Majelis Pengkajian Tauhid Tasauf Indonesia (MPTTI)	Tausiah	Agama	
11	Tausiah MPU Aceh No. 8 tahun 2020 tentang Pendirian Rumah Ibadah di Kabupaten Aceh Singkil	Tausiah	Agama	
12	Tausiah MPU Aceh No. 9 tahun 2020 tentang Lembaga Keuangan Syariah	Tausiah	Ekonomi	

No.	Produk	Jenis	Bidang	Tahun
1	Fatwa MPU Aceh No. 2 tahun 2021 tentang Penggusuran Tempat Usaha Masyarakat yang Berada di Atas Tanah Negara Menurut Syariat Islam	Fatwa	Pemerintahan	2021
2	Fatwa MPU Aceh No. 3 tahun 2021 tentang Hukum Membela Masjidil Aqsa dan Status Syahid dalam perspektif Syariat Islam	Fatwa	Agama	
3	Fatwa MPU Aceh No. 5 tahun 2021 tentang Pemindahan Kuburan Perspektif Hukum Islam	Fatwa	Covid-19/ Agama	
4	Fatwa MPU Aceh No. 6 tahun 2021 tentang Rentenir Menurut Perpektif Hukum Islam dan Adat	Fatwa	Ekonomi Islam	
5	Tausiah MPU Aceh No. 1 tahun 2021 tentang Vaksinasi Covid-19 dengan Vaksin Sinovac Cina dan PT. Biofarma	Tausiah	Covid-19/ Vaksin	
6	Tausiah MPU Aceh No. 2 tahun 2021 tentang Tata Cara Pelaksanaan Ibadah Bulan Ramadhan dan Kegiatan Keagamaan Lainnya tahun 1442 H	Tausiah	Covid-19/ Ibadah	
7	Tausiah MPU Aceh No. 3 tahun 2021 tentang Pelaksanaan Syariat Islam	Tausiah	Agama	
8	Tausiah MPU Aceh No. 4 tahun 2021 tentang Pelaksanaan Ibadah Idul Fitri dan Kegiatan Keagamaan Lainnya tahun 1442 H	Tausiah	Covid-19/ Agama	
9	Tausiah MPU Aceh No. 5 tahun 2021 tentang Pelaksanaan Ibadah Idul Adha, Penyembelihan Hewan Qurban, dan Kegiatan Keagamaan Lainnya tahun 1442 H	Tausiah	Covid-19/ Agama	
10	Tausiah MPU Aceh No. 6 tahun 2021 tentang Implementasi MoU Helsinki MPU Aceh	Tausiah	Politik	

Sumber: Sekretariat MPU Aceh, 2022

Dilihat dari fatwa maupun tausiah yang dihasilkan MPU Aceh dari tahun 2016-2021 terdapat berbagai bidang fatwa dan tausiah. Tidak hanya dalam bidang agama saja, melainkan politik, sosial, lingkungan dan kesehatan. Permohonan untuk permintaan fatwa MPU dapat dilakukan atas nama individu masyarakat, kelompok, pemerintah, maupun inisiatif dari MPU Aceh sendiri terhadap fenomena sosial masyarakat.

Temuan lainnya terhadap pelaksanaan tupoksi MPU Aceh dalam memberikan rekomendasi terhadap kebijakan pemerintah daerah belum berjalan dengan optimal. Beberapa pembahasan Qanun atau kebijakan daerah jarang ditemui hadirnya pimpinan MPU Aceh. Padahal kehadiran pimpinan Aceh dalam kegiatan tersebut sangat diharapkan oleh pemerintah dan DPRA guna mendapatkan pandangan langsung dari ulama terhadap pembahasan kebijakan daerah dalam perspektif Islam. Hal ini diungkapkan oleh ketua komisi VI Dewan Perwakilan Rakyat Aceh (DPRA) menyatakan sebagai berikut:

“...Selama saya menjabat sebagai ketua komisi VI, sepatutnya beberapa qanun harus diundang pihak MPU. Namun dalam proses pembahasan, lembaga MPU itu termasuk dalam tim eksekutif. Eksekutif yang menentukan. Contohnya begini, kami dari tim legislatif sudah membahas qanun tentang bahasa, kami punya tim perumus, ada tim tenaga ahli. Sedangkan dari pihak eksekutif salah satunya dari MPU, tapi sering sekali tidak hadir. Meskipun ada namanya dalam SK. Perasaan saya dalam proses pembahasan qanun sering tidak kelihatan dari pihak MPU. Sedangkan dalam qanun diperintah MPU harus diundang, apakah pihak eksekutif tidak mengundang MPU kami tidak mengetahuinya atau pihak MPU ada memiliki kesibukan sendiri, itu belum kita temukan benang merahnya di mana. Misalnya kemarin itu pembahasan tentang qanun Wali Nanggroe. Hampir semua anggota kami di komisi VI terlibat. Namun, kami tidak pernah ketemu perwakilan dari MPU Aceh untuk hadir. Begitu juga halnya kemarin terkait muzakarah ulama, saya hanya tahu dari baca koran, tidak ada satu pun dari anggota kami di undang. Padahal komisi VI DPRA adalah mitra kerja MPU Aceh yang membidangi keistimewaan. Beda halnya dengan kegiatan yang dilaksanakan oleh

Dinas Syariat Islam seperti pelatihan Manajemen Masjid kami mendapatkan undangannya. ...” (I1-IA, 8 April 2022).

MPU Aceh sebagai mitra kerja pemerintah belum menunjukkan hasil yang baik. Perwakilan dari MPU Aceh jarang hadir dalam pembahasan Qanun atau rapat strategis lainnya. Kecuali pembahasan berkaitan dengan Syariat Islam. Padahal dalam Qanun mengamanatkan keterlibatan MPU dalam pemerintahan daerah tidak hanya berkaitan dengan Syariat Islam saja, namun juga meliputi bidang ekonomi, sosial, dan pemerintahan.

Kehadiran MPU Aceh dalam pembahasan Qanun sangat diharapkan perannya dalam pembuatan kebijakan daerah. Terutama Aceh sebagai daerah Syariat Islam, ada nilai religius yang akan mewarnai setiap kehidupan masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan MPU Aceh dalam pembuatan kebijakan atau rancangan Qanun hanya diundang pada Rapat Dengar Pendapat Umum (RDPU) saja. Belum melibatkan dalam pembahasan Qanun. Pemahaman yang dibangun saat ini adalah bahwa lembaga MPU Aceh merupakan tim eksekutif. Sehingga keterlibatan MPU Aceh merupakan kewenangan dari eksekutif. Hal ini menjadikan ketidakjelasan kedudukan MPU Aceh dalam proses pembuatan kebijakan (Qanun) di Aceh.

Merujuk Qanun No. 5 tahun 2011 tentang Tata Cara Pembentukan Qanun, keterlibatan MPU Aceh termasuk dalam tim asistensi. Tim asistensi ini terdiri dari Sekda Aceh, kepala biro bidang pertauran perundang-undangan, unsur SKPA, unsur MPU, unsur tenaga ahli, dan akademisi, serta unsur komponen masyarakat. Tim ini memiliki tugas diantaranya: (a) mengumpulkan bahan-bahan yang diperlukan; (b)

membuat daftar inventarisasi masalah; (c) menyusun jadwal pembahasan; (d) menyempurnakan pra rancangan Qanun, (e) mengikuti pembahasan rancangan qanun baik di tingkat eksekutif maupun legislatif.

Berdasarkan Qanun Tata Cara Pembuatan Qanun di Aceh terlihat kedudukan MPU Aceh tidak begitu kuat dalam proses pembuatan Qanun. Di sisi lain, Qanun No. 13 tahun 2017 tentang Tata Cara Pertimbangan MPU Aceh menjelaskan bahwa setiap produk kebijakan pemerintah sebelum disetujui/disahkan harus mendapatkan pertimbangan MPU. Di sini terlihat bahwa peraturan pembuatan Qanun di Aceh dengan Qanun kedudukan MPU saling tumpang tindih antara satu dengan lainnya.

Sementara terkait komunikasi yang terjadi antara MPU Aceh dengan DPRA selama ini hanya sebatas hubungan kelembagaan, yaitu antara sekretariat MPU dengan sekretariat DPRA. Misalnya terkait dengan dukungan anggaran kesuksesan program MPU dan kegiatan MPU Aceh lainnya, tidak disampaikan langsung oleh pimpinan MPU sendiri. Penilaian akan berbeda jika yang menyampaikan itu adalah pimpinan MPU bukan dari sekretariat. Kesan selama ini yang dibangun dari lembaga MPU Aceh adalah lebih “eksklusif” hubungannya dengan lembaga lain. Sesuai dengan hasil wawancara dengan informan penelitian menilai lembaga MPU Aceh lebih eksklusif. Hal ini diungkapkan oleh pimpinan Muhammadiyah Aceh yang menyatakan:

“.....Saya melihat lembaga MPU Aceh terkesan eksklusif, kesannya hanya mereka yang memahami ilmu agama yang mendalam, sementara di luar sana mungkin ada yang lebih mendalam pemahamannya tentang agama. Seharusnya lembaga MPU Aceh jangan menutup diri, dan lebih terbuka dengan ormas-ormas Islam. Sehingga akan menciptakan kekuatan bagi lembaga MPU itu sendiri, karena didukung oleh ormas Islam di dalamnya....” (I9-MH, wawancara 15 April 2022).

Dukungan politik yang diberikan DPRA terhadap lembaga MPU Aceh hanya sebatas dukungan anggaran untuk kebutuhan program MPU Aceh. Usulan anggaran tidak pernah dicoret, bahkan DPRA mempunyai harapan untuk MPU Aceh agar membangun komunikasi dan pendekatan yang baik dengan DPRA. Hal ini agar mendapatkan dukungan anggaran yang diberikan dapat bertambah setiap tahunnya.

Netralitas MPU Aceh terhadap partai politik sudah berjalan dengan baik. Secara kelembagaan, MPU Aceh tidak menerima audiensi dari partai politik mana pun. Tujuan penolakan audiensi partai politik untuk menjaga independensi lembaga MPU Aceh dari persepsi dan keterkaitan dengan partai politik apa pun. Dalam kontestasi politik, sering sekali terjadi fenomena politisasi ulama, yang mana para partai politik maupun calon legistaltif/kepala daerah berupaya merangkul ulama sebagai “magnet” untuk mendapatkan lebih banyak perhatian dan simpatisan yang mayoritas penduduk Aceh memeluk agama Islam. Hal ini yang menjadikan MPU tetap menjaga netralitasnya terhadap partai politik mana pun.

Begitu juga halnya apabila terdapat anggota MPU Aceh yang masuk dalam pengurusan partai politik, atau mencalonkan diri sebagai kandidat dalam kontestasi politik maka harus mengajukan pengunduran diri sebagai anggota MPU Aceh. Selain itu, bentuk titipan politik dari dana aspirasi anggota DPRA juga ditolak oleh pimpinan MPU Aceh. Semua bentuk penolakan yang berafiliasi dengan politik dilakukan hanya untuk menjaga netralitas lembaga MPU Aceh dengan politik. Bentuk penolakan tersebut dapat dilihat pada gambar 5.10.

Gambar 5.10
Penolakan MPU Aceh Terhadap Audiensi Partai Politik



Sumber: Media Online ³Dialeksis, Sabtu, 27 November 2021

5.1.1.3.2. Reformasi Peraturan/ Qanun

Dari aspek peraturan lembaga MPU Aceh yakni Qanun No. 2 tahun 2009 tentang MPU Aceh terdapat kelemahan dan perlu dilakukan perubahan. Beberapa kelemahan dalam aturan tersebut mengakibatkan lembaga MPU Aceh tidak berdaya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Misalnya dalam koordinasi lintas instansi dalam pelaksanaan fatwa yang dikeluarkan oleh MPU Aceh. Dalam peraturan tersebut tidak menjelaskan koordinasi lintas instansi yang merupakan faktor penting terhadap keberhasilan pelaksanaan fatwa. Koordinasi hanya dilakukan antar lembaga MPU Aceh dengan MPU Kabupaten/Kota, belum melibatkan koordinasi lintas institusi.

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan informan menyatakan sebagai

³ Dapat diakses melalui <https://dialeksis.com/aceh/mengapa-mpu-aceh-selalu-tolak-audiensi-dengan-parpol-ini-alasannya/>

berikut:

“...Saya menyoroti perihal koordinasi dengan kami, atau dengan instansi terkait sebagaimana yang telah saya jelaskan di atas. Misalnya hari ini MPU Aceh telah mengeluarkan fatwa, pelaksanaannya ada pada Dinas Syariat Islam dan WH sebagai eksekutor. Satpol PP dan WH sebagai lembaga penindakan di lapangan. Fatwa MPU Aceh itu agar terlaksana dengan baik, harus diajak lembaga-lembaga terkait, bahkan instansi kepolisian, berkolaborasi, bekerja sama apa yang dilakukan oleh masing-masing instansi tersebut. Sehingga fatwa MPU Aceh dapat dilaksana dengan baik, bukan hanya dalam bentuk “kertas saja” jika tidak ditindaklanjuti dengan baik. Inilah fungsi dari koordinasi yang maksud tadi di atas. Misalnya fatwa MPU Aceh tentang Haram Judi Online. Persoalannya ini bukan hanya permasalahan yang harus diselesaikan oleh MPU semata, di sini perlu kerja sama dengan instansi-instansi lain, ada kepolisian, Satpol PP dan WH yang mempunyai kewenangan untuk melakukan razia-razia yang berpotensi pelanggaran syariat Islam itu dilakukan. Di sini saya melihat kekurangan di lembaga MPU Aceh itu sendiri...” (I1-IA, 8 April 2022).

Hal yang sama juga diungkapkan oleh informan penelitian terkait kurangnya koordinasi MPU Aceh dengan instansi lain dalam melaksanakan fatwa MPU Aceh sebagai berikut:

“..Menurut saya, yang menjadi faktor penghambat eksistensi lembaga MPU Aceh kurangnya koordinasi dengan instansi lainnya yang berkaitan tentang Syariat Islam. Hari ini kebanyakan koordinasi antar bidang internal organisasi MPU itu sendiri. Kemudian pemahaman dari anggota MPU Aceh eksistensi lembaga MPU Aceh selama ini masih terbatas pada permasalahan agama. Padahal amanat dari UUPA tidak hanya permasalahan agama saja, melainkan juga permasalahan sosial, pemerintahan, ekonomi dan masalah sosial lainnya...” (I12-ZA, 13 April 2022).

Fatwa maupun tausiah yang dikeluarkan oleh MPU Aceh tidak mendapat rujukan atau tindak lanjut dalam pengambilan kebijakan pemerintah. Fatwa MPU juga tidak mendapatkan dukungan dari para pemangku kepentingan. Hal ini menjadi penilaian fatwa MPU Aceh tidak berjalan dengan efektif. Sebagaimana hasil wawancara dengan informan penelitian akademisi hukum tata negara Universitas Syiah Kuala menyatakan:

“...Menurut saya fatwa MPU Aceh hari ini tidak berjalan efektif karena tidak mendapatkan dukungan dari lembaga lain. Padahal MPU Aceh sebagai mitra pemerintah daerah, hari ini terkesan sendiri-sendiri. Pemerintah sendiri, MPU sendiri, tidak saling dukung...” (I12-ZA, 13 April 2022).

Fungsi MPU hanya sebagai lembaga advokasi, tidak sebagai lembaga eksekutor menjadi faktor penghambat dalam melaksanakan fatwa. Namun permasalahan ini dapat diatasi dengan melibatkan instansi lain guna melaksanakan fatwa MPU Aceh. Instansi lain yang dimaksud adalah seperti institusi Satpol PP dan WH yang mempunyai fungsi penegakkan hukum di bidang sosial dan pelanggaran Syari’at. Selain itu instansi vertikal seperti kepolisian yang dapat diajak kolaborasi untuk menindak pelanggaran dari fatwa MPU, seperti judi *online*, serta institusi-institusi lain yang dapat berkolaborasi guna menguatkan fungsi MPU Aceh.

Selama ini praktik kolaborasi lintas institusi belum terbangun di lembaga MPU Aceh, bahkan kesannya beberapa fatwa terhenti tidak dapat diimplementasi. Oleh karenanya, membangun kolaborasi lintas institusi sangat diperlukan sebagai upaya fatwa MPU mendapatkan dukungan dan dilaksanakan oleh seluruh para pemangku kepentingan di Provinsi Aceh.

Berkaitan dengan reformasi aturan hukum terkait penguatan kelembagaan MPU Aceh, terdapat beberapa pasal dan ayat perlu direformasi. Hal ini sesuai dengan usulan dari informan penelitian terhadap perubahan kebijakan/peraturan tentang lembaga MPU Aceh. Usulan perbaikan tersebut dirangkum dalam tabel 5.9.

Tabel 5.9.

Usulan Terhadap Reformasi Qanun No. 2 Tahun 2009 tentang MPU Aceh

No.	Pasal/Ayat yang perlu direformasi	Tentang	Usulan
	Pasal 4, 5, dan pasal 6 tidak konsisten. Pasal 4 mengatur tentang fungsi, sementara pasal 5 dan pasal 6 mengatur tentang tugas dan wewenang. Riskan ketika pasal 5 dan pasal 6 mengerdilkan fungsi. Hal ini sebagaimana terlihat pada pasal 4 huruf b memberi nasihat dan bimbingan kepada masyarakat berdasarkan ajaran Islam	Tugas, Fungsi, dan Kewenangan MPU Aceh	▪ Penjelasan fungsi dalam tugas dan wewenang minimal tidak boleh sempit dari ruang lingkup fungsi. ▪ Kewenangan menetapkan fatwa perlu ditambah bahwa kekuatan mengikat fatwa berupa harus ada sanksi bila fatwa tidak dilaksanakan. ▪ Pertimbangan MPU merupakan pra-syarat sah atau tidaknya sebuah kebijakan pemerintah provinsi, kabupaten maupun kota. ▪ Saran, nasihat dan bimbingan harus dilaksanakan. ▪ UUPA juga harus direvisi untuk memperkuat MPU Aceh dan pemerintah wajib menghormati dan menghargai keistimewaan dan kekhususan Aceh. ▪ Lekatkan instrumen pengawasan
	▪ Pasal 30 syarat anggota MPU Aceh yang utama adalah syarat kepantasan/kualifikasi pemahamannya terhadap Islam.	Keanggotaan dan Masa Bakti	▪ Syarat lama tinggal di Aceh tidak perlu. ▪ Ulama-ulama besar/karismatik Aceh secara otomatis tanpa seleksi wajib dimasukkan

	▪ Pasal 31 terkait masa bakti, jangan sampai ulama yang cukup andal/kepantasan, terhalang karena masa bakti		ke dalam kepengurusan lembaga MPU, dan menjadi anggota permanen (seumur hidup), kecuali ada kesalahan-kesalahan yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan.
	Pasal 34 mengenai tata tempat yang membedakan kedudukan dalam acara resmi pemerintahan	Tata tempat/kedudukan dalam acara resmi pemerintahan	▪ Perwakilan dari MPU Aceh diposisikan minimal sejajar dengan pejabat pemerintahan, tidak dilihat apakah dari unsur kabupaten/kota/provinsi.
	Setelah pasal 38 tentang persidangan dan rapat perlu ditambah beberapa pasal lagi	Penambahan pasal tentang kewajiban pemerintah daerah melibatkan MPU dalam pembuatan kebijakan daerah	▪ Di buat mekanisme keputusan/kebijakan yang dibuat oleh pemerintah provinsi/kabupaten/kota wajib melibatkan MPU. Apabila tidak melibatkan MPU, maka keputusan pemerintah cacat prosedur dan batal ▪ Di tambah pasal kekuatan mengikat fatwa (<i>final and binding</i>). ▪ Ditambah pasal tentang pertimbangan, saran, nasihat, dan rekomendasi MPU wajib ditindaklanjuti, jika tidak tambahkan sanksi administrasi dan pidana.

Sumber: Hasil wawancara informan penelitian.

Berdasarkan hasil wawancara informan penelitian terdapat beberapa poin penting terhadap usulan perubahan peraturan tentang MPU Aceh. Hal ini diperlukan agar eksistensi lembaga ini lebih berdaya dan berwibawa di mata masyarakat dan para pemangku kepentingan. Terutama dalam hal tugas pokok dan fungsinya yang selama ini MPU Aceh belum mendapatkan peran penting dalam pembuatan kebijakan daerah. Sehingga dalam peraturan tersebut perlu mendapatkan penambahan pasal tentang pertimbangan MPU sebagai pra-syarat dalam pembuatan sebuah kebijakan maupun Qanun di Provinsi Aceh.

5.1.2. Faktor Penghambat Pengembangan Kapasitas Lembaga MPU Aceh

5.1.2.1. Komitmen Pemerintah dan dukungan Pemangku Kepentingan

Berdasarkan hasil penelitian, faktor penghambat dalam pengembangan kapasitas lembaga MPU Aceh adalah tidak adanya komitmen pemerintah dalam melaksanakan Qanun yang telah ada. Pemberian rekomendasi MPU terhadap kebijakan pemerintah daerah diperkuat dengan lahirnya Qanun No. 13 tahun 2017 tentang tata cara pemberian pertimbangan MPU. Dalam qanun tersebut menjelaskan bahwa setiap produk kebijakan pemerintah harus mendapatkan pertimbangan MPU.

Pemerintah Aceh memahami tugas dan fungsi MPU hanya sebatas lembaga yang memberikan rekomendasi kebijakan kepada pemerintah yang berkaitan dengan persoalan pelaksanaan Syariat Islam. Faktanya lingkup rekomendasi sebagaimana dalam peraturan perundang-undangan jauh lebih luas, meliputi bidang pemerintahan, ekonomi, pembangunan, sosial budaya dan kemasyarakatan. Hal ini diungkapkan oleh

informan penelitian bidang peraturan perundang-undangan biro hukum Sekretariat

Daerah Pemerintah Aceh menyatakan:

“Selama ini kebijakan atau rancangan qanun yang berkaitan agama saja MPU dilibatkan, sedangkan kebijakan di luar agama dianggap tidak relevan dengan lembaga MPU Aceh, seperti lingkungan, politik, dan permasalahan lainnya di luar isu keagamaan. Sebenarnya dalam UUPA tidak dibatasi hanya dalam konteks keagamaan saja (fiqih), juga dalam bentuk sosial, ekonomi, dan permasalahan publik lainnya, termasuk dalam hal narkoba. Intinya di sini saya melihat ada kesalahan yang dipahami oleh Pemerintahan Aceh.” (I3-MJ, wawancara 8 Juni 2022).

Senada dengan informan sebelumnya, akademisi hukum Universitas Syiah Kuala mempunyai pandangan yang sama terkait pemahaman terkait ruang lingkup fatwa yang tidak hanya pada permasalahan agama saja. Sebagaimana hasil wawancaranya menyatakan:

“ Menurut saya, pemahaman dari anggota MPU Aceh, eksistensi lembaga MPU Aceh selama ini masih terbatas pada permasalahan agama. Padahal amanat dari UUPA tidak hanya permasalahan agama saja, melainkan juga permasalahan sosial, pemerintahan, ekonomi dan masalah sosial lainnya. Kurangnya koordinasi dengan instansi lainnya yang berkaitan tentang Syariat Islam. Hari ini kebanyakan koordinasi antar bidang internal organisasi MPU itu sendiri”. (I12-ZA, 13 April 2022).

Komitmen pemerintah dalam melaksanakan fungsi MPU sesuai dengan Qanun berupa memberikan rekomendasi terhadap kebijakan pemerintah daerah belum berjalan baik. Regulasi yang mengatur tentang pertimbangan MPU Aceh sudah ada, namun pemerintah maupun DPRA melewati proses pembuatan Qanun tanpa adanya rekomendasi MPU Aceh. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan ketua MPU Aceh menjelaskan:

“Di Aceh ada aturan yang menjelaskan tentang adanya fungsi MPU dalam memberikan rekomendasi terhadap kebijakan pemerintah daerah. Ini diatur dalam Qanun No. 13 tahun 2017 tentang tata cara pemberian pertimbangan MPU Aceh. Coba lihat dalam pelaksanaannya selama ini. Beberapa kebijakan pemerintah daerah lahir

tanpa adanya rekomendasi dari MPU Aceh” (I1-FA, 19 Mei 2022).

Tidak adanya dukungan dari para pemangku kepentingan terhadap lembaga MPU Aceh dapat diamati pada tidak adanya kepatuhan pemangku kepentingan terhadap fatwa yang dikeluarkan. Hal ini dapat diamati dari kasus larangan pelaksanaan konser musik di Provinsi Aceh. MPU telah mengeluarkan fatwa No. 12 tahun 2013 tentang Seni Budaya dan Hiburan Lainnya (lihat kotak 1).

Kotak 1

Fatwa MPU tentang Seni Budaya dan Hiburan tidak mendapatkan dukungan stakeholders

MPU Aceh telah mengeluarkan Fatwa Nomor 12 tahun 2013 tentang Seni Budaya dan Hiburan Lainnya di Aceh. Mengacu pada fatwa tersebut, konser musik seharusnya tidak perlu digelar di Aceh. Hal ini disebabkan kegiatan konser banyak memunculkan pergesekan di kalangan masyarakat, dan timbul ketidakpercayaan masyarakat kepada pemerintah. Selama ini konser yang digelar tentu sudah mendapatkan izin dari pemerintah. Padahal MPU telah mengeluarkan fatwa terkait tentang seni budaya dan hiburan. Dalam Qanun tersebut telah mengatur hiburan yang sesuai dengan nilai-nilai syariat. Kriteria lainnya yang harus diperhatikan adalah tidak bercampurnya laki-laki dan perempuan yang bukan mahramnya. Atas kriteria-kriteria tersebut MPU memandang bahwa konser dinilai berpotensi melanggar Syariat Islam. Namun fatwa ini tidak mendapatkan dukungan dari pemangku kepentingan yang ada di Aceh. Pelaksanaan HUT TNI 77 tahun 2022 yang digelar dengan konser musik menuai penolakan yang dilakukan oleh Ormas Islam. Hal ini membuktikan bahwa fatwa MPU Aceh belum sepenuhnya didukung oleh *stakeholders* yang ada di Aceh.

Sumber: Media AJNN, 2022 <https://www.ajnn.net/news/tolak-konser-di-hut-tni-sejumlah-santri-aceh-lakukan-demo-depan-masjid-raya/index.html>

Dalam fatwa tersebut merekomendasikan kepada Pemerintah Aceh untuk melarang adat dan seni budaya yang tidak sesuai dengan nilai-nilai syariat dan nilai-nilai yang dianut oleh masyarakat Aceh selama ini. Kriteria seni budaya dan hiburan lainnya yang dibolehkan dalam fatwa tersebut harus memenuhi beberapa syarat.

Salah satu syaratnya adalah penonton yang hadir tidak bercampur laki-laki dan perempuan yang bukan mahramnya, serta banyak syarat lainnya yang harus dipenuhi. Banyaknya kriteria yang harus dipenuhi untuk sebuah kegiatan seni budaya dan hiburan lainnya, serta dinilai berpotensi melanggar Syariat Islam, maka pelaksanaan hiburan konser di Aceh dilarang dilaksanakan. Kenyataannya fatwa ini tidak sepenuhnya diikuti oleh institusi vertikal. Salah satu kasus fatwa MPU Aceh yang tidak diikuti oleh instansi vertikal adalah pada pelaksanaan konser acara HUT Bhayangkara dan HUT TNI. Kegiatan ini justru mendapatkan penolakan dari ormas Islam. Bentuk penolakan tersebut dapat dilihat pada gambar 5.11 sebagai berikut.

Gambar 5.11
Penolakan Konser Musik oleh Ormas Islam di Aceh



Sumber: Penelusuran media *online* (diakses, 1 November 2022)

Tuntutan ormas Islam dalam kasus ini agar pemerintah berkomitmen melaksanakan Syariat Islam dan melaksanakan butir-butir fatwa MPU Aceh yang telah ada saat ini dalam penyelenggaraan pemerintahan. Tanpa adanya dukungan dari

pemerintah dan para pemangku kepentingan (instansi vertikal) maka lembaga MPU Aceh dengan sendirinya akan lemah dan tidak berdaya.

5.1.2.2. Peraturan/ Regulasi

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, institusi pemerintah tidak terlepas dari berbagai peraturan-peraturan yang mengikat di dalamnya. Peraturan ini merupakan alat kontrol dalam pengambilan keputusan dan sistem kerja organisasi. Kehadiran peraturan dalam lingkup institusi pemerintah tidak selamanya menjadi faktor pendukung, namun dapat juga menjadi faktor penghambat dalam mencapai tujuan institusi.

Lembaga MPU Aceh dalam melaksanakan tugas dan fungsinya merujuk pada UU No. 11 tahun 2006 tentang Pemerintahan Aceh, dan Qanun No. 2 tahun 2009, serta Peraturan MPU Aceh tentang Tata Tertib yang merupakan aturan main (*rule of the game*) dalam pelaksanaan pemilihan anggota MPU Aceh. Terdapat beberapa permasalahan dalam Qanun dan peraturan MPU Aceh tentang tata tertib mengakibatkan eksistensi lembaga MPU Aceh menjadi lemah, di antaranya adalah berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia mengenai tata pemilihan anggota MPU Aceh.

Dalam aturan tersebut tidak menjelaskan kriteria dari ulama, cendekiawan muslim serta proporsi masing-masing dalam keanggotaan MPU Aceh. Selain itu, keterlibatan institusi lain dalam merumuskan tata tertib MPU Aceh, maupun dalam proses seleksi anggota MPU Aceh belum ada. Kehadiran institusi lain seperti

perguruan tinggi (akademisi) sangat penting untuk menjaga keberpihakan panitia dalam proses seleksi. Selama ini proses seleksi anggota MPU Aceh sepenuhnya menjadi hak prerogatif pimpinan MPU. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh anggota MPU Aceh dalam wawancara sebagai berikut:

“...Dalam tata tertib itu perlu dibenahi misalnya kriteria ulama, cendekiawan muslim, serta proporsi masing-masing unsur ini dalam keanggotaan MPU Aceh. Contoh lain lagi dalam proses seleksi anggota MPU Aceh, adanya tes baca kitab kuning yang dites oleh pimpinan MPU Aceh. Ini kan rancu, di mana pimpinan MPU ikut juga dalam kontestasi pemilihan anggota MPU. Selama ini proses seleksi MPU Aceh sepenuhnya hak prerogatif pimpinan siapa yang di undang, siapa yang tidak...” (I8-AA, wawancara 18 April 2022).

Pimpinan MPU Aceh dalam peraturan mempunyai kewajiban melaksanakan pemilihan kepengurusan baru anggota MPU sebelum berakhir masa jabatan. Sementara pimpinan MPU juga ikut menjadi peserta pemilihan anggota MPU. Hal ini menjadi kerancuan dalam proses seleksi anggota MPU Aceh. Proses seleksi anggota MPU Aceh saat ini merujuk pada aturan tersebut, hingga saat ini belum dilakukan revisi. Tidak jelasnya kriteria dan tidak adanya pembentukan tim independen dalam pelaksanaan pemilihan anggota MPU Aceh berakibat pada SDM MPU Aceh yang tidak mampu merespon permasalahan sosial yang terjadi di kehidupan masyarakat. Seperti halnya kasus kekerasan terhadap ibu dan anak rentan terjadi di Aceh. Sedikitnya jumlah anggota MPU Aceh yang keterwakilan perempuan, maka isu itu tidak menjadi perhatian bagi MPU untuk disikapi melalui fatwa atau tausiah.

Lembaga MPU sebagai lembaga yang memberikan rekomendasi setiap pengambilan kebijakan pemerintah memiliki perbedaan dengan lembaga DPR, yang

mana lembaga DPR dipilih oleh masyarakat umum tanpa melihat kapasitas, sementara anggota MPU Aceh dipilih karena kualitas pribadinya. Sehingga menjadikan ulama sebuah profesi sebagai seorang ilmunan yang memiliki banyak pengetahuan dan menjadi panutan bagi masyarakat. Hal ini sesuai hasil wawancara dengan informan penelitian menyatakan sebagai berikut:

“...Saya melihat persyaratan anggota MPU Aceh masih terlalu umum. Idealnya MPU itu terdiri anggota profesional, karena menjadi anggota MPU itu dilihat dari kualitas pribadinya, bukan dipilih oleh masyarakat umum seperti anggota DPR. Sementara ulama ini adalah profesi, seorang ilmunan yang memiliki banyak pengetahuan terutama di bidang agama....” (I9-MH, wawancara 15 April 2022).

Temuan lainnya adalah fatwa MPU Aceh tidak memiliki kekuatan hukum dalam peraturan perundang-undangan. Dalam Qanun No. 2 tahun 2009 tentang MPU Aceh tidak ada penjelasan kedudukan hukum dari fatwa MPU Aceh. Fatwa dipahami sebatas nasihat atau pandangan dari para ulama terhadap suatu kebijakan yang sedang dirumuskan oleh pemerintah. Tidak ada kekuatan hukum mengakibatkan fatwa MPU Aceh tidak ditindak lanjuti oleh pemerintah dalam pengambilan kebijakan pemerintah. Hal ini diungkapkan oleh informan penelitian dari akademisi menjelaskan bahwa:

“...Kedudukan fatwa itu dalam peraturan perundang-undangan hanya sebatas nasihat, tidak wajib untuk diikuti. Jika merasa eksekutif tidak cocok dengan fatwa tersebut maka tidak perlu diikuti, dan MPU tidak ada kewenangan untuk memaksakan itu. Fatwa itu tidak mengikat untuk ditindaklanjuti....” (I12-ZA, 13 April 2022).

Berdasarkan hasil penelitian menemukan peraturan perundang-undangan lembaga MPU Aceh saat ini masih banyak mengandung sejumlah kelemahan sehingga berimplikasi belum efektifnya lembaga MPU Aceh dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Untuk mengatasi persoalan tersebut perlu dilakukan penataan kembali

melalui perubahan peraturan dengan memperkuat pasal-pasal yang mengindikasikan kelemahan eksistensi lembaga MPU Aceh.

5.1.2.3. Kepemimpinan

Penguatan organisasi memerlukan kepemimpinan yang dinamis yang memberikan kesempatan yang luas bagi setiap elemen individu, maupun organisasi untuk menyelenggarakan pengembangan kapasitas. Seorang pemimpin tidak bersikap pasif dan tertutup dengan mitra kerja organisasi lain, melainkan harus membangun kolaborasi antar pemangku kepentingan untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien. Model kepemimpinan terbuka dibutuhkan untuk membangun dukungan dari para pemangku kepentingan terhadap program-program yang dijalankan oleh organisasi. Sebaliknya, model kepemimpinan tertutup atau konvensional akan menjadi penghambat dalam pengembangan kapasitas organisasi.

Hasil penelitian menemukan kepemimpinan di lembaga MPU Aceh menganut model kepemimpinan tertutup atau konvensional. Kepimpinan ini ditandai dengan sifat dominatif, otoritatif, dan para pengikut harus patuh/taat melaksanakan perintah pimpinan, dan tertutup pertanyaan. Pemahaman yang dibangun dalam kepemimpinan MPU Aceh selama ini adalah “ulama adalah pewaris tugas para nabi” yang memposisikan kedudukan ulama pada strata yang tinggi dalam kehidupan masyarakat. Kedudukan ini yang menjadikan lembaga ini lebih eksklusif dan tertutup dengan para pemangku kepentingan. Hal ini yang menjadikan faktor penghambat dalam pengembangan kapasitas lembaga MPU Aceh.

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan informan penelitian anggota komisi VI DPRA menjelaskan sebagai berikut:

“...Saya tidak mengatakan tertutup, tapi lebih “eksklusif” karena yang duduk sebagai anggota MPU itu para ulama jadi tingkat kesegannya sangat tinggi dari pihak kami atau pihak lainnya. Agak segan kita berkomunikasi kecuali ada undangan-undangan khusus yang bisa berhadir dalam satu forum. Untuk beraudiensi saja mungkin orang agak segan. Tapi sebenarnya dari audiensi tersebut akan membangun komunikasi yang baik ke depan dari keduanya... ..” (I1-IA, 8 April 2022).

Kedudukan lembaga MPU Aceh perlu dipahami tidak hanya sebatas sebagai organisasi tempat berkumpulnya para ulama. Ulama secara individu dapat dikategorikan sebagai *non-state actors*. Secara kelembagaan, MPU Aceh merupakan bagian dari pemerintah daerah atau dapat dikategorikan sebagai *state actors*. Hal ini ditandai dengan pendanaan operasional lembaga dan fasilitas pimpinan sepenuhnya menggunakan Anggaran Pembangunan dan Belanja Aceh (APBA). Selain itu, dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, MPU Aceh didukung oleh sekretariat yang didalamnya diduduki oleh para ASN pemerintah daerah.

Pemahaman umumnya para pimpinan dan anggota MPU Aceh sebagai aktor non negara, dan murni sebagai ulama (bukan kelembagaan) menjadikan seringnya pimpinan MPU Aceh tidak hadir pada kegiatan-kegiatan rapat pembahasan kebijakan daerah, serta kegiatan penting lainnya. Kegiatan-kegiatan seperti ini sering diwakilkan oleh Sekretariat MPU Aceh. Model kepemimpinan konvensional ini menjadikan lembaga MPU Aceh terkesan eksklusif. Sesuai dengan hasil wawancara informan penelitian kepala bagian peraturan perundang-undangan Aceh Biro Hukum menyatakan sebagai berikut:

“...Iya, itu memang pernah terjadi. Kami dari biro hukum mengundang pimpinan MPU Aceh dalam pembahasan qanun. Tapi di hadir oleh kabag hukum Sekretariat, di saat diminta pendapat dalam forum, sering yang mewakili MPU Aceh tidak berani memberikan pandangan, karena yang diwakili itu bukan salah satu dari pimpinan MPU Aceh. Atas kejadian seperti ini, kadang kami merasa kecewa, karena tidak ada keputusan atau pendapat yang diberikan oleh perwakilan MPU Aceh dalam pembentukan qanun. Saya pribadi sebagai orang pemerintahan menghendaki untuk diutus salah satu perwakilan pimpinan MPU Aceh untuk hadir dalam kegiatan pembahasan qanun. Ini salah satu menurut saya kelemahan dari eksistensi dari lembaga MPU Aceh....” (I3-MJ, wawancara 8 Juni 2022).

Kepemimpinan yang terbuka sangat penting dalam pengembangan kapasitas organisasi. Kemampuan membangun jejaring dengan pemangku kepentingan sangat diperlukan sebagai pendukung MPU Aceh dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Faktanya, dikotomi antara posisi ulama secara individu dan kelembagaan justru menjadikan faktor penghambat dalam pengembangan kapasitas lembaga MPU Aceh.

5.1.2.4. Kapasitas SDM ASN

Kapasitas SDM menjadi salah satu unsur utama bagi keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuannya. Sebaliknya, ketidakmampuan ASN dalam melaksanakan tugasnya menjadi faktor penghambat bagi organisasi. Sebagai upaya dalam meningkatkan kinerja pegawai maka diperlukan suatu upaya dalam meningkatkan produktivitas dan profesionalisme kerja organisasi melalui program pengembangan SDM.

Hasil penelitian menemukan hambatan pengembangan kapasitas lembaga MPU Aceh disebabkan oleh kekurangan jumlah ASN dan kapasitasnya. Keterbatasan kapasitas ASN disebabkan karena usia yang tidak produktif, dalam arti lain sudah

mendekati batas usia pensiunan. Hal ini yang menjadi faktor penghambat pengembangan kapasitas lembaga MPU Aceh. Sesuai dengan hasil wawancara dengan informan penelitian kepala bagian umum Sekretariat MPU Aceh menjelaskan bahwa:

“...Tidak dapat dipungkiri, jumlah ASN di Sekretariat MPU Aceh mengalami kekurangan. Banyak yang usia yang sudah lanjut, tidak produktif lagi, dan sudah mendekati usia pensiun. Hal ini berdampak pada hambatan bagi lembaga MPU Aceh dalam pencapaian target kinerja lembaga. Selain itu, lembaga MPU ini bukan instansi pemerintah daerah yang dianggap strategis. Jadi jika ada yang mengatakan bahwa Sekretariat MPU Aceh adalah sebagai “tempat pembuangan ASN” itulah kenyataan sebenarnya...” (I6-RF, wawancara, 9 Februari 2022).

Senada dengan pendapat informan sebelumnya, hambatan terhadap pengembangan kapasitas lembaga Aceh disebabkan oleh kekurangan ASN diungkapkan oleh informan penelitian pegawai Sekretariat MPU Aceh menyatakan bahwa:

“... Terkait dengan pemberdayaan pegawai sudah berjalan dengan baik. Kendala hari ini adalah di Sekretariat MPU Aceh kekurangan SDM, pegawai banyak yang sudah usia lanjut. Tahun ini ada sekitar 4 orang pensiun. Hal ini menjadi faktor penghambat dalam melaksanakan kegiatan MPU Aceh. PNS lain susah sekali untuk masuk ke Sekretariat MPU, kecuali PNS kabupaten/kota yang mau pindah ke provinsi sebagai batu loncatan...” (I6-LR, wawancara 25 April 2022).

Kekurangan SDM akan berdampak pada tidak tercapai kinerja yang maksimal. Temuan lainnya juga terlihat pada kondisi usia pegawai yang sudah mendekati batas usia pensiun pegawai struktural. Kondisi jumlah PNS Sekretariat MU Aceh berdasarkan usia dapat diklasifikasikan pada tabel 5.10

Tabel 5.10
Jumlah PNS Sekretariat MPU Aceh Berdasarkan Usia

No.	Satuan Kerja	Usia Pegawai				
		35-40	41-45	46-50	51-55	56-60
1	Kepala Sekretariat	-	-	-	-	1
2	Bagian Umum	7	2	10	4	3
3	Bagian Kajian Strategis Persidangan, dan Risalah	-	1	-	2	3
4	Bagian Hukum dan Komunikasi Publik	-	3	1	2	1
JUMLAH		7	6	11	8	8

Sumber: Hasil olah peneliti dari data sekunder, 2022

Data di atas menunjukkan rata-rata usia pegawai di Sekretariat MPU Aceh di dominasi usia 51-60 tahun. Usia lanjut sangat memengaruhi terhadap produktivitas kerja. Tuntutan capaian kinerja yang tidak didukung dengan usia pegawai yang produktif. Selain itu, Sekretariat MPU Aceh tidak termasuk dinas atau lembaga yang dianggap strategis oleh PNS di Satuan Kerja Perangkat Aceh (SKPA).

5.2. Pembahasan

5.2.1. Pengembangan Kapasitas Lembaga MPU Aceh

5.2.1.1. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

Pengembangan SDM merupakan kerangka kerja untuk membantu anggota organisasi mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan secara individual maupun organisasional. Sejalan dengan itu Omiunu & Gideon (2014) mendefinisikan pengembangan SDM sebagai proses untuk memperoleh dan

meningkatkan jumlah pegawai yang memiliki keterampilan, pendidikan, dan pengalaman bagi pembangunan ekonomi dan politik suatu bangsa. Fokus utama dalam pengembangan SDM adalah meningkatkan kapasitas tenaga anggota organisasi terampil, sehingga dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan efektif.

Keberhasilan organisasi dalam mengarahkan tujuan strategisnya terletak pada kemampuan karyawannya untuk mendorong kinerja yang maksimal. Berkaitan dengan hal tersebut, M.S. Grindle (1997) menyebutkan ada empat jenis kegiatan (*types of activities*) menjadi acuan dalam dimensi pengembangan sumber daya manusia, yaitu rekrutmen/seleksi, pelatihan, gaji, dan kondisi kerja. Tidak semua jenis kegiatan yang disebutkan oleh Grindle dijadikan acuan dalam penelitian ini. Penelitian ini tidak memasukkan komponen gaji. Pertimbangannya, gaji merupakan bagian yang akan dibahas selanjutnya dalam dimensi penguatan organisasi, yaitu pada komponen sistem insentif.

5.2.1.1.1. Rekrutmen

Salah satu komponen yang sangat penting diperhatikan dalam pengembangan SDM adalah rekrutmen. Rekrutmen yang tepat akan berpengaruh pada peningkatan kinerja organisasi, sebaliknya kesalahan dalam rekrutmen dapat menurunkan performa kinerja organisasi. Rekrutmen dapat diartikan sebagai langkah-langkah dalam mencari dan memilih orang yang memiliki kualifikasi yang tepat untuk mengisi kekosongan formasi dalam organisasi.

Proses rekrutmen dan seleksi anggota MPU Aceh memiliki ciri khas tersendiri yang berbeda dengan lembaga istimewa lainnya di Provinsi Aceh. Hal menarik yang

perlu dikaji dalam proses ini adalah sejauh mana keterlibatan aktor eksternal dalam proses seleksi. Aktor eksternal dimaksud adalah agensi, konsultan, atau tim independen yang dibentuk untuk menyeleksi anggota MPU Aceh yang berkualitas dan objektif.

Merujuk pada Qanun No. 2 tahun 2009 dan Peraturan MPU Aceh No. 1 tahun 2022, proses rekrutmen dan seleksi anggota MPU Aceh melalui Mubes Ulama. Hasil penelitian menemukan beberapa tahapan dalam proses rekrutmen anggota MPU Aceh. Tahapannya terdiri dari: administratif, wawancara, dan seleksi kemampuan membaca kitab kuning. Masing-masing calon anggota MPU harus melewati semua tahapan tersebut agar dapat dipilih melalui mekanisme demokrasi, yaitu pemilihan berdasarkan suara terbanyak melalui musyawarah besar (Mubes) ulama. Sementara metode pelaksana seleksi tidak menggunakan aktor eksternal, baik itu agensi, maupun lembaga khusus yang dibentuk oleh pimpinan. Pimpinan MPU Aceh yang memiliki kewenangan penuh dalam melakukan seleksi anggota MPU sebagaimana tercantum dalam peraturan MPU Aceh.

Mengutip pendapatnya Yusuf & Suwarno (2012) menyatakan metode seleksi dalam pengembangan SDM sangat beragam, ada yang melakukan dengan menggunakan agensi tenaga kerja/konsultan, pusat kerja, dan *head-hunter* (Yusuf & Suwarno, 2012). Pandangan yang sama juga dikemukakan oleh (Armstrong, 2006) mengusulkan cara dalam seleksi anggota organisasi, yaitu: (a) menggunakan agensi; (b) menggunakan konsultan rekrutmen; (c) menggunakan konsultan pencarian eksekutif (*head-hunter*). *Head-hunter* digunakan untuk mencari sejumlah orang yang cocok untuk menduduki posisi-posisi strategis/eksekutif/pimpinan dalam sebuah

organisasi. Amstrong menambahkan, metode ini banyak mengeluarkan dana. Kajian yang dilakukan Hamm (2011) terhadap seleksi pegawai baru pada Departemen Tenaga Kerja dan Statistik Amerika Serikat memperkirakan butuh biaya lebih dari \$ 40.000. Meski biaya tinggi, banyak manfaat yang dapat dirasakan oleh organisasi. Manfaat tersebut antara lain dapat menghasilkan anggota organisasi yang berkualitas, menghemat waktu, dan mengurangi beban kerja organisasi dari hiruk pikuk proses seleksi yang dilakukan. Metode seperti ini dengan sendirinya dapat menjaga objektivitas seleksi anggota organisasi.

Metode seleksi anggota MPU Aceh apabila dilaksanakan langsung oleh pimpinan MPU, maka objektivitas tidak akan tercipta dalam proses seleksi anggota MPU. Terdapat anomali (kerancuan) dalam proses seleksi anggota MPU yang dilaksanakan selama ini. Pimpinan MPU sebagai orang yang menyeleksi, namun juga ikut mencalonkan diri sebagai anggota MPU, serta berkompetisi bersama calon anggota MPU lain dalam pemilihan. Idealnya proses seleksi anggota MPU Aceh harus dilaksanakan oleh agensi (tim *independen*), agar terhindar praktik “kepentingan” dari kelompok-kelompok tertentu yang ingin mendominasi dalam kepengurusan anggota MPU Aceh.

Objektivitas dalam pelaksanaan seleksi menjadi tumpuan harapan untuk menghasilkan SDM yang berkompeten dan mampu menjawab perkembangan, serta tantangan global saat ini. Maka dari itu, para penyeleksi harus bersikap objektif menekankan pada pertimbangan rasional dibandingkan perasaan (subjektif). Para seleksi harus bersikap jujur dalam proses seleksi tanpa membedakan orang dari latar

belakang yang dianggap dapat merugikan atau menguntungkan segelintir kelompok (Ardana et al., 2014).

Metode yang selama ini diterapkan dalam proses seleksi anggota MPU Aceh telah menghasilkan oligarki kekuasaan dalam kepengurusan MPU Aceh. Hal ini dapat dilihat pada dominasi kelompok-kelompok tertentu dalam kepengurusan MPU Aceh. Kelompok yang lebih dominan adalah dari kalangan ulama pesantren dan berafiliasi dengan organisasi NU. Sementara dari unsur ormas Islam lainnya sangat minim.

Syafri & Alwi (2014) menyatakan ada berbagai nilai yang perlu diperhatikan dalam rekrutmen, yaitu nilai keadilan, efisiensi, dan nilai respon politik (*political responsiveness*). Nilai-nilai tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Nilai keadilan dimaksud adalah memperhatikan semua kelompok-kelompok yang ada dalam masyarakat agar dapat “terwakili” di dalam organisasi. Idealnya pada institusi publik keterwakilan berbagai etnis, dan golongan masyarakat. Nilai keadilan merupakan suatu nilai yang sangat tinggi, namun sulit dilaksanakan. Berbagai institusi pemerintah menunjukkan masih adanya praktik monopoli oleh kelompok-kelompok etnis masyarakat tertentu dalam birokrasi.
- 2) Nilai efisiensi, nilai ini menghendaki kemampuan dan keterampilan yang dihasilkan dalam proses rekrutmen anggota organisasi. Pemerintah memiliki dana yang terbatas, sementara animo masyarakat untuk mendapatkan pekerjaan pada sektor publik sangat besar. Kondisi ini dihadapkan pada dilema antara pemenuhan nilai keadilan dan efisiensi, yang mana akomodasi dari berbagai lapisan masyarakat harus dipenuhi.

- 3) Nilai respon politik, pemimpin politik perlu memilih orang yang memiliki kemampuan untuk menduduki suatu jabatan. Tujuannya agar responsif terhadap keinginan-keinginan atau aspirasi masyarakat. Faktanya, pejabat-pejabat yang diangkat akan memperlihatkan kesetiaan kepada pejabat yang mengangkatnya, bukan pada tanggung jawab pada tuntutan jabatan yang diemban.

Merujuk pada konsep nilai dalam rekrutmen bagi organisasi sektor publik yang ditawarkan oleh Syafri & Alwi (2014), maka proses rekrutmen dan seleksi anggota MPU Aceh belum memenuhi nilai keadilan. Mekanisme seperti ini tidak mencerminkan representasi dari ormas Islam lainnya. Selain itu, dapat dilihat juga dari mekanisme untuk pemilihan pimpinan MPU, baik ketua maupun wakil ketua untuk masa kerja 2022-2027 kembali terpilih sebagai pimpinan periode sebelumnya. Ketika kelompok ini mendominasi anggota MPU, maka akan memengaruhi arah kebijakan (fatwa) dan keberpihakan dalam menyikapi permasalahan sosial-agama dalam kehidupan masyarakat (lihat kotak 2).

Kotak 2 **Konflik Pembangunan Masjid Muhammadiyah di Samalanga**

Pembangunan Masjid Taqwa Muhammadiyah disambut dengan penolakan oleh masyarakat di wilayah Kecamatan Samalanga, Kabupaten Bireuen. Meski di awal telah memiliki IMB No. 63 tahun 2017, namun kegiatan ini menuai penolakan oleh masyarakat setempat. Alasan penolakan disebabkan akan menimbulkan perpecahan, karena masjid yang akan dibangun adalah masjid kelompok (Muhammadiyah). Atas penolakan tersebut, Pemerintah Kabupaten Bireuen mengeluarkan keputusan tentang penundaan pelaksanaan pemberian izin mendirikan bangunan masjid dimaksud yang berlaku satu tahun. Tahun 2019, panitia pembangunan masjid menggugat keputusan penundaan IMB ke Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN) Banda Aceh. Hasil putusan, PTUN menolak permohonan yang diajukan oleh panitia pembangunan masjid. Panitia pembangunan masjid melakukan upaya kasasi ke Mahkamah Agung dengan hasil putusan menguatkan hasil putusan sebelumnya (menolak). Upaya mediasi telah dilakukan oleh pihak Pemerintah Kabupaten Bireuen, namun belum menghasilkan perdamaian antara kedua belah pihak. Dalam kasus ini, MPU Aceh memilih diam, tidak memberikan pandangan atau sikap apapun atas polemik yang terjadi dalam kehidupan masyarakat di Samalanga Kabupaten Bireuen. Padahal salah satu kewenangan MPU Aceh dalam Qanun No. 2 tahun 2009 tentang MPU menjelaskan bahwa MPU mempunyai kewenangan memberikan arahan terhadap perbedaan pendapat dalam masalah keagamaan baik sesama umat Islam maupun antar umat beragama lainnya.

Sumber: Pemerintah Kabupaten Bireuen, 2022,
<https://bireuenkab.go.id/berita/kategori/agamapendidikan/tanggapan-pemerintah-kabupaten-bireuen-terkait-pemberitaan-media-online-terhadap-pembangunan-masjid-taqwa-samalanga>

Kasus konflik pembangunan Masjid Taqwa Muhammadiyah di Samalanga-Kabupaten Bireuen sebagai contoh MPU Aceh mengambil sikap diam atas penolakan masyarakat dan menyebabkan konflik sosial. Konflik sosial yang terjadi pada tahun 2020 berupa penolakan dari 45 kepala desa dari 46 jumlah desa membubuhkan tanda

tangan atas penolakan pembangunan Masjid Muhammadiyah di Samalanga⁴. Konflik sosial-agama ini tidak mendapatkan perhatian dari lembaga MPU Aceh, karena dalam kepengurusan lembaga MPU Aceh lebih didominasi dari ulama pesantren.

Apabila dilihat dari kewenangan MPU Aceh pada pasal 5 ayat (1) Qanun No. 2 tahun 2009 tentang MPU Aceh, MPU mempunyai kewenangan memberikan arahan terhadap perbedaan pendapat dalam masalah keagamaan, baik sesama umat Islam maupun antar umat beragama lainnya. Faktanya, permasalahan konflik sosial-agama yang terjadi di Samalanga-Kabupaten Bireuen, tidak mendapatkan respon dari lembaga MPU Aceh. Proses seleksi menjadi bagian penting dalam pengembangan kapasitas organisasi, melalui proses ini dapat menghasilkan SDM yang berkualitas, terampil, responsif, dan tidak memihak pada kelompok tertentu.

5.2.1.1.2. Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan rangkaian kegiatan yang tidak dapat dipisahkan dalam pengembangan SDM sektor publik. Keduanya mempunyai peran penting dalam memengaruhi kualitas organisasi dan pembuatan kebijakan. Pelatihan ditujukan untuk memperbaiki kemampuan anggota organisasi menghadapi tantangan dan perkembangan untuk berinovasi di era tantangan globalisasi. Menghadapi tantangan tersebut pegawai diperlukan peningkatan pengetahuan dan keterampilan operasional dalam melaksanakan tugas organisasi.

⁴ <https://kabarbireuen.com/terkait-penundaan-pembangunan-masjid-taqwa-samalanga-begini-penjelasan-pemerintah-kabupaten-bireuen/>

Yusuf & Suwarno (2012) mengemukakan pengembangan SDM dapat dikategorikan dalam dua bentuk formal dan informal. Bentuk formal pengembangan SDM berupa pelatihan, perkuliahan dan upaya perubahan terencana dalam organisasi. Sementara pengembangan SDM berupa informal berupa pembinaan pegawai oleh pimpinan organisasi.

Hasil penelitian menemukan tidak ada program pelatihan dan pendidikan bagi anggota MPU. Program pelatihan yang ada ditujukan kepada *tengku*, guru pengajian, dan ulama-ulama muda Aceh yang dikemas dalam bentuk pendidikan pengkaderan ulama (lihat kotak 3). Ada beberapa alasan mengapa pendidikan dan pelatihan tidak dilaksanakan untuk anggota MPU Aceh yaitu:

- 1) Anggota MPU Aceh terdiri dari para ulama dan cendekiawan muslim yang keilmuan agamanya sudah di atas rata-rata (ahli/pakar);
- 2) Unsur cendekiawan muslim umumnya berlatar belakang profesi dosen yang mana pendidikannya sudah di level magister, doktor, bahkan ada sebagian professor.
- 3) Sudah melalui tahapan tes kemampuan membaca kitab kuning;
- 4) Adanya program penguatan materi terhadap isu-isu tertentu yang menjadi perhatian untuk perumusan fatwa. Penguatan materi diisi oleh para pakar/ahli yang menguasai permasalahan sebagai bahan pertimbangan dalam pembuatan fatwa.

Kotak 3

Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Ulama melalui Pendidikan Kader Ulama (PKU)

MPU Aceh memiliki program pengembangan SDM kader ulama. Program ini ditujukan kepada ulama muda, guru ngaji, dan para da'i perwakilan kabupaten/kota di Provinsi Aceh, tidak ditujukan pada anggota MPU Aceh. Tujuan dari program ini adalah sebagai bentuk penguatan kapasitas bagi para ulama muda. Materi yang diberikan tidak hanya pengetahuan di lingkup agama dan fiqih, namun bidang hukum positif seperti pengetahuan hukum Indonesia, konsep legal drafting, dan juga memuat tentang ekonomi syariah. Dilihat dari sisi materi PKU sangat penting dan sesuai untuk penguatan kapasitas ulama di era saat ini. Sebenarnya program PKU sangat berguna dan penunjang bagi anggota MPU Aceh dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Temuan penelitian Jalil et al (2022) menemukan ketidakmampuan MPU Aceh dalam memahami logika hukum positif menjadi penghambat bagi MPU Aceh dalam memberikan pertimbangan dalam legislasi Qanun di Aceh. Berdasarkan temuan penelitian tersebut, MPU tidak hanya memahami bidang agama, dan Syariat Islam semata, namun juga perlu diperkuat pengetahuannya bidang pemerintahan, politik, dinamika sosial, dan ekonomi, sebagaimana dengan amanat dalam peraturan perundang-undangan.

Sumber: Hasil Triangulasi Data, 2022

Meski pelatihan tidak dilaksanakan bagi anggota MPU Aceh, beberapa ahli melihat pelatihan memiliki manfaat untuk pengembangan SDM organisasi. Mengutip pandangan Widodo (2015) terdapat manfaat pelatihan bagi anggota organisasi. Manfaat tersebut dibagi dalam tiga kategori, yaitu perilaku (*attitude*), pengetahuan (*knowledge*), dan keterampilan (*skill*) yang selanjutnya dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Perilaku (*attitude*), hasil pelatihan dapat mengubah sikap dan perilaku seseorang sehingga dapat membantu dalam mencapai pengembangan serta kepercayaan diri. Pelatihan juga dapat membantu pegawai dalam mengatasi

stres, kekecewaan dan konflik, sehingga dapat memberikan pengakuan dan perasaan kepuasan kerja.

- 2) Pengetahuan (*knowledge*), dengan adanya pelatihan dapat memberikan pengetahuan baru mengenai tugas pekerjaan dengan mengadopsi teknologi baru, sehingga membantu dalam melaksanakan tugas organisasi.
- 3) Keterampilan (*skill*), pelatihan akan menghasilkan pegawai yang lebih terampil, efektif, dan efisien dalam bekerja. Keterampilan dalam pelatihan dapat memberikan inovasi baru dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Kebutuhan pelatihan dan pendidikan tergantung pada adanya kesenjangan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh organisasi. Syafri & Alwi (2014) menyatakan kesenjangan tersebut muncul di saat tidak adanya kesesuaian pengetahuan dan keterampilan terhadap adanya tuntutan perubahan lingkungan organisasi. Pada saat ini pelatihan dan pendidikan dibutuhkan untuk menyeimbangkan perubahan lingkungan organisasi, terutama pada saat pergantian anggota organisasi baru.

Dilihat dari tugas dan fungsinya MPU Aceh sebagai lembaga yang memberikan rekomendasi terhadap kebijakan pemerintah masih diperlukan pelatihan. Permasalahan yang dihadapi oleh masyarakat sangat beragam, tidak hanya berkaitan dengan persoalan agama saja. Masih banyak persoalan lainnya seperti kemiskinan, banjir, pendidikan, stunting, dan permasalahan lainnya yang perlu mendapatkan perhatian MPU melalui fatwa dan rekomendasi.

Pelatihan yang dibutuhkan oleh anggota MPU Aceh bukanlah pada level teknis atau operasional, namun lebih pada pelatihan khusus. Dari sistem seleksi dan keberagaman unsur (ulama, cendekiawan muslim, dan keterwakilan perempuan) dalam keanggotaan MPU Aceh, pelatihan yang diperlukan adalah pelatihan profesional. Hal ini sesuai dengan temuan dari penelitian Jalil, et.al (2022) terdapat hambatan SDM bagi MPU Aceh yaitu tidak memahami logika hukum positif. Hal ini disebabkan komposisi anggota MPU Aceh lebih didominasi oleh ulama pesantren.

Beardwell & Thompson (2016) menyatakan pelatihan profesional sebagai jenis pelatihan yang diperlukan untuk mendapatkan informasi terbaru di bidangnya. Lebih lanjut Beardwell & Thompson memberikan contoh profesi pengacara yang membutuhkan pelatihan profesional, karena perkembangan aturan dan kebijakan sering mengalami perubahan, sehingga memerlukan pelatihan profesional .

Apabila mengacu pada pendapatnya Widodo (2015) dan Beardwell & Thompson (2016) tentang pentingnya pelatihan bagi peningkatan pengetahuan terbaru dibidangnya, maka pelatihan bagi anggota organisasi dianggap masih sangat relevan. Terlepas dari proporsi keanggotaan MPU Aceh sebagian terdiri dari unsur cendekiawan muslim, pelatihan profesional masih diperlukan. Terutama pelatihan berkaitan dengan tugas dan fungsi MPU Aceh dalam memberikan rekomendasi terhadap kebijakan pemerintah daerah. Penguatan materi pelatihan dapat berupa pemahaman sistem ketatanegaraan, *legal drafting*, advokasi kebijakan, serta materi relevan lainnya yang berkaitan dengan tugas dan fungsinya.

Pemahaman sistem ketatanegaraan dan *legal drafting* dinilai penting sebagai muatan materi utama dalam pelatihan pada anggota MPU Aceh. Materi tersebut sebagai pijakan dalam penyusunan fatwa agar tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan di atasnya. Argumen ini diperkuat dengan hasil penelitian sebelumnya menyatakan anggota MPU tidak semuanya menguasai hukum formal sebagaimana yang diterapkan di Indonesia (Nurdin, 2012).

Setelah fatwa telah dihasilkan, tahapan selanjutnya adalah melakukan sosialisasi. Materi advokasi kebijakan dinilai sangat relevan sebagai bentuk penguatan pengetahuan dan keterampilan anggota MPU Aceh untuk melakukan advokasi fatwa pada para pemangku kepentingan dan instansi vertikal lainnya di Provinsi Aceh.

Advokasi kebijakan memberikan pemahaman terhadap anggota MPU Aceh untuk menyusun strategi sosialisasi fatwa dan dukungan kepada para pemangku kepentingan. Sehingga, fatwa MPU dapat dipedomani dan dilaksanakan oleh seluruh lapisan masyarakat. Selama ini fatwa MPU Aceh belum mendapatkan dukungan sepenuhnya dari para pemangku kepentingan. Masih ada instansi vertikal mengabaikan fatwa MPU Aceh sebagaimana temuan penelitian pada bagian faktor penghambat dalam pengembangan MPU Aceh. Inti dari materi pelatihan ini tidak ditekankan pada pemahaman fiqh, atau ilmu agama, melainkan pada muatan materi yang berkaitan dengan tugas dan fungsinya lembaga MPU itu sendiri sebagai lembaga pemberi rekomendasi pada kebijakan daerah.

5.2.1.1.3. Kondisi Kerja

Kondisi kerja dapat diartikan sebagai keadaan lingkungan sekitar di tempat pegawai bekerja. Lingkungan kerja salah satu faktor pendukung terhadap produktivitas kerja pegawai. Begitu juga sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak baik akan berdampak pada penurunan kinerja pegawai. Newstrom & Davis (2002) membagikan kondisi kerja atas tiga jenis, yaitu:

1) Kondisi fisik

Kondisi fisik termasuk di dalamnya adalah keadaan yang terdapat di sekitar tempat kerja, meliputi gedung, tingkat pencahayaan, suhu udara, tingkat kebisingan, atau hal-hal lain yang menghiasi tempat kerja.

2) Kondisi psikologis

Kondisi ini meliputi desain ruang kerja yang mendukung kenyamanan bagi pegawai untuk bekerja, interaksi sesama pegawai, dan sejumlah pengawasan atau lingkungan kerja.

3) Kondisi sementara

Kondisi sementara ini dimaksudkan adalah adanya pembagian jam kerja bagi pegawai, atau dikenal dengan istilah sistem kerja *shift*.

Hasil penelitian menunjukkan kondisi kerja di lembaga MPU Aceh sudah berjalan dengan baik. Kondisi fisik lingkungan kerja sudah terpenuhi sesuai dengan kebutuhan anggota MPU, dan ASN Sekretariat MPU Aceh. Gambaran terkait kondisi kerja hanya dapat dijelaskan lebih dalam pada kondisi kerja ASN. Hal ini disebabkan anggota MPU tidak memiliki kewajiban jam kerja kantor. Anggota MPU hanya hadir

pada saat pelaksanaan rapat, sidang paripurna, dan rapat penting lainnya.

Sekretariat MPU Aceh memiliki gedung yang permanen, ruang kerja pegawai yang nyaman, jauh dari kebisingan, dan dilengkapi dengan pengatur suhu udara (AC), serta kamera pemantau (CCTV) di setiap sudut ruangan kerja pegawai. Berdasarkan hasil observasi peneliti menemukan ruang kerja ASN Sekretariat MPU Aceh dilengkapi dengan peralatan penunjang kerja, seperti: komputer, laptop, printer, mesin foto kopi, serta peralatan lainnya untuk mendukung pelaksanaan tugas pegawai. Kondisi peralatan penunjang ini berfungsi dengan baik, dan digunakan dalam melaksanakan tugas sehari-hari ASN.

Kondisi psikologi yang digambarkan oleh Newstrom & Davis (2002) yaitu berkaitan dengan interaksi kerja dengan pegawai antar unit di Sekretariat MPU Aceh sudah berjalan dengan baik. Koordinasi antar bagian biasanya terjadi pada pekerjaan yang mempunyai kaitan dengan sub bagian lainnya. Seperti sub bagian risalah dengan sub bagian hukum dan fatwa yang saling berhubungan keduanya. Kedua sub bagian ini memiliki hubungan kerja terkait dengan fatwa dan risalah yang dihasilkan. Misalnya dalam proses pembuatan fatwa dan risalah merupakan kewenangan dari sub bagian risalah. Ketika fatwa tersebut telah disahkan, maka tugas selanjutnya adalah melaksanakan sosialisasi yang merupakan kewenangan dari sub bagian hukum dan fatwa. Koordinasi antar sub bagian seperti ini sudah berjalan dengan baik di Sekretariat MPU Aceh.

Lingkungan kerja memengaruhi bagaimana karyawan dalam suatu organisasi berinteraksi, dan melaksanakan tugasnya. Lingkungan tempat kerja adalah faktor

paling penting dalam menjaga kenyamanan para pegawai. Ketika lingkungan kerja sudah tercipta dengan baik, maka akan menghasilkan produktivitas kerja organisasi.

5.2.2. Penguatan Organisasi

Dimensi kedua dari pengembangan kapasitas menurut M.S. Grindle (1997) adalah penguatan organisasi. Penguatan organisasi menekankan pada komitmen terhadap misi, kinerja, dan budaya organisasi. Untuk menanamkan budaya berorientasi kinerja, maka diperlukan peran pemimpin untuk menemukan strategi guna mendorong produktivitas kinerja organisasi. Komponen dalam penguatan organisasi terdiri dari sistem insentif, pemberdayaan pegawai, kepemimpinan, budaya organisasi, dan komunikasi.

5.2.2.1. Sistem Insentif

Insentif memainkan peran utama dalam produktivitas kinerja anggota organisasi. Pada dasarnya, semua organisasi menggunakan pembayaran, bonus, promosi, atau jenis penghargaan lainnya bagi pegawainya untuk mendorong kinerja tingkat tinggi. Tujuan pemberian penghargaan kepada pegawai adalah untuk memastikan kinerja pegawai meningkat, dan mendorong karyawan untuk lebih produktif membantu organisasi mencapai tujuannya (Sandilyan et al., 2012).

Meski tujuan diberikan insentif sebagai stimulus terhadap peningkatan kinerja bagi pegawai, masih ada sebagian negara belum memberikan perhatian khusus terhadap permasalahan ini. Misalnya Nigeria, pimpinan di organisasi sektor publik kurang memerhatikan berkaitan motivasi kerja berupa insentif pegawai. Hal ini sesuai

dengan hasil kajian Irek (2018) menemukan bahwa sistem penghargaan dalam bentuk insentif pegawai di Nigeria sering kali tidak sesuai dengan harapan. Temuan ini dapat dicermati, bahwa sektor publik tidak menaruh perhatian pada peningkatan insentif pegawai. Berbeda halnya yang diterapkan di perusahaan swasta, insentif mendapatkan perhatian khusus karena hal ini akan memengaruhi pada kinerja karyawan.

Berkaitan dengan hal tersebut, sistem insentif diberikan setiap bulan melalui anggaran daerah (APBA). Pemerintah Aceh telah menetapkan gaji beserta tunjangan bagi pimpinan maupun anggota MPU Aceh dengan nilai sesuai dengan eselonisasi. Besaran gaji dan tunjangan tersebut dapat dilihat pada tabel 5.3. Dari data tersebut dapat dicermati, pimpinan dan anggota MPU Aceh mendapatkan berbagai tunjangan lainnya. Tunjangan tersebut terdiri dari tunjangan komisi, tunjangan representatif, dan tunjangan keluarga serta tunjangan kesehatan.

Tunjangan komisi diberikan kepada anggota MPU Aceh yang termasuk dalam anggota komisi sebagaimana yang diatur dalam struktur lembaga MPU Aceh. Untuk tunjangan representatif diberikan kepada pimpinan, wakil pimpinan, dan anggota MPU Aceh sehubungan dengan kedudukannya sebagai pimpinan dan anggota MPU Aceh.

Tunjangan kesehatan diberikan kepada anggota MPU Aceh yang bukan berlatar belakang PNS, umumnya dari kalangan ulama pesantren. Sementara anggota MPU Aceh dari unsur akademisi pada umumnya berstatus PNS dengan sendirinya tidak mendapatkan tunjangan kesehatan dari MPU. Hal ini dikarenakan yang bersangkutan telah mendapatkan tunjangan kesehatan dari tempat bekerjanya yang sama-sama bersumber dari anggaran negara. Ketentuan ini bertujuan untuk menghindari dari

praktik pembayaran ganda yang dapat merugikan keuangan negara.

Tujuan pemberian insentif adalah untuk memberikan stimulus bagi anggota MPU Aceh untuk meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Namun jika dilihat dari laporan kinerja MPU Aceh tahun 2021, kinerja MPU Aceh belum menunjukkan hasil yang baik, kinerja MPU Aceh belum memenuhi target dari Rencana Pembangunan Jangka Menengah Aceh (RPJMA) tahun 2022. Capaian kinerja MPU Aceh dapat dilihat pada tabel 5.11.

Tabel 5.11
Capaian Kinerja MPU Aceh

No.	Indikator Kinerja	Capaian sampai tahun 2020	Realisasi 2021		Target RPJMA (2022)	% capaian RPJMA (2021)
			Target	Realisasi		
1.	Jumlah fatwa dan taushiah yang ditetapkan sesuai ketentuan syariat Islam	33 dokumen	7 dokumen	12 dokumen	50 dokumen	90%
2.	Jumlah sertifikat produk halal yang dihasilkan	649 sertifikat	250 sertifikat	213 sertifikat	1650 sertifikat	52%
3.	Jumlah kader ulama yang ditingkatkan kompetensinya	381 orang	24 orang	24 orang	1000 orang	41%

Sumber: Laporan Kinerja MPU Aceh 2021

Data di atas menunjukkan indikator kinerja pada jumlah produk halal yang telah tersertifikasi halal masih tercapai 52% tahun 2021. Kendala yang dihadapi dalam hal sertifikasi produk halal adalah masih berkurangnya tenaga auditor, dan masih rendahnya kapasitas laboratorium halal LPPOM MPU Aceh. Dua permasalahan utama ini perlu adanya solusi untuk memenuhi kebutuhan percepatan proses sertifikasi

produk halal yang diajukan oleh pelaku usaha UMKM di Provinsi Aceh.

Dari aspek jumlah ulama yang ditingkatkan kompetensinya juga belum memenuhi target RPJMA. Total ulama yang sudah mengikuti pendidikan kader ulama tahun 2021 baru mencapai 41%. Padahal target 100% harus dicapai pada tahun 2022. Terjadinya kendala dalam hal pelaksanaan kegiatan pengaderan ulama, pada tahun 2020 kegiatan ini tidak dapat dilaksanakan karena adanya kebijakan *refocusing* anggaran yang disebabkan oleh pandemi covid-19.

5.2.2.2. Pemberdayaan Pegawai

Pemberdayaan adalah elemen kunci dalam manajemen publik baru. Perspektif ini menekankan pada orientasi di sektor publik bertujuan untuk memberikan layanan yang lebih baik bagi masyarakat. Besarnya organisasi publik dapat dilihat dari banyaknya fungsi yang harus diselenggarakan, maka dari itu pembagian tugas berdasarkan prinsip fungsionalisme merupakan kebutuhan yang tidak dapat dihindari. Di banyak negara, sektor pemerintah telah mengalami reformasi, mencoba untuk mengubah struktur termasuk di dalamnya pemberdayaan, manajemen, dan juga budaya birokrasi (Ustuner & Coskun, 2004). Peters & Savoie (1996) menjelaskan bentuk pemerintahan saat ini mengusulkan organisasi yang lebih desentralisasi dan pegawai yang lebih berdaya di semua tingkat.

Bowen & Lawler (1995) memandang pemberdayaan pegawai sebagai perangkat praktik, kondisi, kebijakan, dan struktur yang memungkinkan transfer kekuasaan dan wewenang dari tingkat organisasi yang lebih tinggi ke tingkat lebih rendah. Pandangan Bowen & Lawler menegaskan pembagian kekuasaan dan wewenang kepada pegawai

garis depan adalah elemen kunci dari pendekatan pemberdayaan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi.

Berkaitan dengan hal tersebut, pemberdayaan pegawai di lembaga MPU Aceh terbagi dalam tiga komisi kerja. Fungsi komisi ini adalah untuk pembagian kewenangan berdasarkan bidang-bidang yang menjadi fokus kerja. Selain itu, pembagian keanggotaan MPU Aceh dapat juga dilihat berdasarkan utusan yang menarik untuk dibahas dalam dimensi ini. Sebagaimana yang telah dijelaskan di atas bahwa proporsi anggota MPU Aceh terdiri dari dua utusan, yaitu utusan provinsi dan kabupaten/kota.

Berdasarkan dua utusan tersebut, peneliti menilai utusan kabupaten/kota dalam kepengurusan lembaga MPU Aceh dinilai tidak efektif. Ada dua alasan mendasar bagi peneliti menilai mengapa anggota MPU Aceh utusan kabupaten/kota tidak efektif. Pertama, tidak ada urgensi dan fungsi dari anggota MPU Aceh dari utusan kabupaten/kota. Anggota MPU Aceh utusan kabupaten/kota hanya sebatas pelengkap dari keterwakilan masing-masing ulama berdasarkan wilayahnya. Sementara untuk fungsinya tidak mempengaruhi terhadap masyarakat dan wilayah atau daerah sebagai utusannya dalam fatwa yang dihasilkan.

Konsep ini tentunya tidak dapat disamakan dengan anggota legislatif, yang mana anggota legislatif perlu memperjuangkan aspirasi dan kesejahteraan masyarakat dari masing-masing daerah pemilihannya. Sebaliknya, anggota MPU Aceh dari utusan kabupaten/kota tidak ada aspirasi atau kepentingan daerah yang harus diperjuangkan dalam pembuatan fatwa MPU.

Dilihat dari proses pembuatan fatwa, setiap unsur baik itu masyarakat, pemerintah, swasta, maupun lainnya dapat meminta fatwa dan tausiah dari MPU Aceh melalui permohonan atas fatwa. Sebagaimana terlihat dalam gambar 5.12 alur penetapan fatwa berawal dari surat permohonan yang ditujukan kepada pimpinan MPU Aceh.

Gambar 5.12

Alur Penetapan Fatwa MPU Aceh



Sumber: Sekretariat MPU Aceh, 2022

Pimpinan menilai terhadap permohonan tersebut, apabila permintaan sudah adanya fatwa maka tahapan tersebut dihentikan. Apabila fatwa itu belum ada, maka tahapan selanjutnya adalah membuat panitia musyawarah (Panmus I). Tim Panmus beranggotakan 15 orang, yang terdiri dari anggota MPU Aceh yang berdomisili di daerah pusat Provinsi Aceh, yaitu Kota Banda Aceh dan Kabupaten Aceh Besar. Tim ini bekerja untuk menyaring isu-isu yang berkaitan terhadap fatwa yang diminta.

Apabila kasus tersebut memerlukan kajian dan diharuskan turun lapangan, maka akan dibentuk tim peneliti. Tahapan setelah itu adalah melaksanakan Panmus II menghasilkan bahan/materi, dan draf fatwa yang akan dibawa dalam sidang paripurna untuk diambil keputusan secara konsensus. Hasil persidangan kemudian dikirimkan ke biro hukum pemerintah provinsi untuk dikaji. Setelah melewati kajian, dan ditanda tangani oleh pimpinan MPU Aceh, maka fatwa tersebut sudah sah secara aturan.

Keberadaan anggota MPU utusan kabupaten/kota dalam proses pembuatan MPU Aceh hanya diperlukan pada tahapan persidangan fatwa, yang mana dalam proses ini seluruh anggota MPU Aceh sebanyak 47 orang wajib hadir. Dilihat dari fungsinya, maka utusan kabupaten/kota hanya hadir di Sekretariat MPU Aceh pada kegiatan sidang paripurna, dan kegiatan besar lainnya. Selebihnya aktivitas anggota MPU Aceh utusan kabupaten/kota berada di daerah masing-masing, dan mereka tidak berdomisili di provinsi.

Alasan kedua adalah dilihat dari segi kedudukan. Kabupaten/kota juga memiliki lembaga MPU yang memiliki wilayah kerja di masing-masing daerah. Ditinjau dari fungsi dan tugasnya tidak ada yang membedakan antara MPU provinsi dengan kabupaten/kota. MPU kabupaten/kota memiliki fungsi dan tugas yang sama yaitu memberikan masukan, pertimbangan dan rekomendasi kepada pemerintah kabupaten/kota. Perbedaannya terletak pada kewenangan, yang mana MPU kabupaten/kota tidak memiliki kewenangan dalam membuat fatwa.

Dua alasan ini peneliti menilai bahwa proporsi anggota MPU Aceh yang diisi oleh anggota yang utusan dari kabupaten/kota tidak memiliki fungsi yang tepat. Secara

konsep pemberdayaan pegawai, maka anggota MPU utusan kabupaten/kota hanya hadir ke kantor Sekretariat MPU Aceh hanya pada saat sidang paripurna dan sidang lainnya. Temuan ini sesuai dengan kajian Winengan (2018) yang melihat kesan birokrasi Indonesia sebagai organisasi “kaya struktur, miskin fungsi”. Pandangan ini muncul karena sering sekali dalam struktur organisasi pemerintah dan kegiatan yang dilaksanakan melibatkan banyak orang, dan belum tentu memiliki fungsinya. Hal ini tentunya menyerap anggaran negara yang tidak tepat sasaran.

5.2.2.3. Kepemimpinan

Kepemimpinan organisasi dihadapkan pada tuntutan dan perkembangan teknologi, informasi, kondisi lingkungan yang semakin kompleks dan penuh ketidakpastian. Kondisi tersebut menuntut kapasitas dan keterampilan pemimpin dalam mengelola perubahan dalam organisasi yang berdampak pada eksistensi organisasi melalui kepemimpinan yang transformatif, adaptif, dan berbasis jaringan.

Yukl (2013) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, serta proses memfasilitasi individu dan usaha kolektif untuk menyelesaikan sasaran bersama. Definisi ini menekankan pada usaha kolektif pada penyelesaian masalah di dalam organisasi.

Merujuk dari pendapatnya Yukl (2013) kepemimpinan yang dijalankan di lembaga MPU Aceh belum dapat dikategorikan sebagai kepemimpinan kolektif atau jaringan. Hal ini ditemui pada kegiatan rapat koordinasi yang dilaksanakan oleh

lembaga MPU Aceh masih sebatas koordinasi internal lembaga. Koordinasi ini hanya melibatkan lembaga MPU kabupaten/kota dengan tujuan menyelaraskan program-program MPU Aceh dengan MPU kabupaten/kota.

Kepemimpinan lembaga MPU saat ini membatasi interaksi dengan organisasi lintas sektor. Dalam wawancara dengan informan penelitian, belum ada program MPU menjalin kerja sama dengan perguruan tinggi, swasta, instansi vertikal, maupun media massa guna memperkuat institusi. Padahal, melalui kerja sama banyak manfaat yang diperoleh untuk lembaga MPU Aceh itu sendiri, terutama dalam mengatasi keterbatasan dan hambatan yang dimiliki oleh lembaga MPU saat ini.

Saat ini peran perguruan tinggi dalam penguatan lembaga MPU Aceh hanya sebatas mengisi materi dalam kegiatan panitia musyawarah sebagai bahan dalam pembuatan fatwa. Selain itu, keterlibatan akademisi ditemui dalam kegiatan pendidikan kader ulama. Sejauh ini keterlibatan akademisi hanya bersifat personal (individu) bukan kelembagaan. Padahal dengan adanya kerja sama banyak program-program MPU Aceh yang dapat didukung oleh perguruan tinggi, terutama dalam melakukan sosialisasi produk fatwa MPU.

Kepemimpinan yang tertutup menyebabkan organisasi sulit untuk berkembang. Jika mampu membangun sinergi dengan pemangku kepentingan, pemimpin akan menjadi lebih mudah dalam melakukan perubahan dalam organisasi. Oleh karena itu perlu menciptakan kepemimpinan yang terbuka dengan membangun kolaborasi dengan organisasi lintas sektor agar memberi pengaruh positif terhadap pengembangan organisasi. Interaksi dengan organisasi lintas sektor diperlukan dalam menghadapi

perkembangan teknologi yang begitu pesat. Studi yang dilakukan oleh (Hambleton & Gross, 2007; Kim, 2010; Morse & Buss, 2008) menunjukkan pentingnya kepemimpinan kolaborasi demi mewujudkan pelaksanaan program dan kebijakan pemerintah secara efektif.

Membangun komunikasi dengan antar lembaga sangat penting untuk menguatkan lembaga MPU Aceh. Selama ini komunikasi yang dibangun melalui perwakilan sekretariat untuk menghadiri kegiatan rapat penting maupun pembahasan program pemerintah di lingkup Pemerintahan Aceh. Beberapa keputusan MPU Aceh akan diikuti oleh para pemangku kepentingan jika ada komunikasi dan koordinasi yang baik antar institusi yang berada di Aceh. Hal ini yang membedakan Provinsi Aceh berbeda dengan daerah lainnya, adanya fungsi lembaga semi pemerintah sebagai lembaga mengawasi terhadap penyelenggaraan pemerintahan berdasarkan syariat Islam. Oleh karena itu fungsi tersebut tidak berjalan baik apabila MPU tidak membangun komunikasi antar institusi pemerintah.

5.2.2.4. Budaya Organisasi

Budaya organisasi terbentuk dari kebiasaan, tradisi, dan cara umum dalam melakukan segala sesuatu yang ada di sebuah organisasi. Istilah budaya organisasi (*organizational culture*) sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol yang mengerti, dan dipatuhi bersama. Robbins (2013) menyebutkan budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi.

Sebagai lembaga tempat berkumpulnya para ulama dan cendekiawan muslim, tentunya nilai yang dibangun dalam organisasi MPU Aceh adalah nilai religius. Nilai ini dipraktikkan dalam kehidupan kantor yang menanamkan prinsip bekerja sebagai bentuk ibadah dan pengabdian kepada agama. Budaya organisasi di MPU Aceh tidak dapat diamati lebih mendalam, dikarenakan anggota MPU Aceh tidak diwajibkan masuk jam kantor. Budaya organisasi lebih banyak diamati pada pegawai di Sekretariat MPU Aceh.

Ada beberapa aturan yang peneliti temui di lapangan norma religius yang ditanamkan di kantor Sekretariat MPU Aceh. Norma ini tentunya jarang ditemui di kantor-kantor pemerintahan lainnya, yang mana setiap pegawai, pimpinan, dan siapa pun yang memasuki ke dalam kantor Sekretariat MPU Aceh wajib membuka alas kaki. Hal ini dilakukan untuk menjaga kesucian dari najis yang di bawa dari luar gedung.

Nilai religius lainnya juga ditemui dalam pelaksanaan zikir dan doa yang dilaksanakan oleh pegawai kantor Sekretariat MPU Aceh sebelum aktivitas dinas. Harapan dilaksanakan zikir dan doa dapat membuat hati tenang dan tenteram serta dapat menimbulkan semangat kerja. Sebuah studi yang dilakukan oleh (Fitriyana, 2020) menemukan bahwa penerapan terapi zikir dalam mereduksi stres terhadap karyawan yang di PHK mengalami perubahan menerima keadaan, merasa tenang, dan kembali dapat berpikir positif.

5.2.2.5. Komunikasi

Komunikasi organisasi merupakan proses pengiriman dan penerimaan pesan dalam maupun di luar kelompok dalam sebuah organisasi. Baldwin et al (2004) mendefinisikan komunikasi organisasi adalah proses menciptakan, mengirim, dan menerima pesan dalam sistem yang kompleks, melibatkan hubungan jaringan internal dan eksternal yang terintegrasi dengan mencapai hasil atau tujuan organisasi.

Gagasan Baldwin et al dipertegas kembali oleh Eka & Anik (2020) yang melihat komunikasi organisasi mencerminkan pola, jaringan, dan sistem komunikasi dalam suatu organisasi yang dirancang dengan tujuan agar anggota organisasi bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Merujuk pada gagasannya Eka & Anik (2020) pola komunikasi di lembaga MPU Aceh sudah berjalan dengan baik. Pola komunikasi organisasi di lembaga MPU Aceh dapat dibagi menjadi dua, yaitu komunikasi internal dan komunikasi eksternal.

Pertama, komunikasi internal adalah proses penyampaian dan pertukaran informasi yang terjadi antara pegawai di lingkup internal MPU Aceh. Pola komunikasi internal ini terdiri dari vertikal, horizontal, maupun diagonal. Komunikasi vertikal berupa penyampaian pesan dari atasan ke bawahan yang dicirikan pada pemberian instruksi atasan kepada bawahan. Komunikasi horizontal yang terjadi dalam interaksi pegawai dalam satu unit kerja. Komunikasi diagonal terjadi interaksi pegawai antar unit yang berbeda.

Komunikasi organisasi internal di lembaga MPU Aceh belum sepenuhnya efektif. Komunikasi dapat dikatakan efektif apabila makna pesan yang disampaikan

diterima dengan baik oleh si penerima. Purbaningrum (2019) menyebutkan dalam sebuah organisasi biasanya sering dijumpai terjadinya salah pengertian antara sesama pegawai, atau atasan dengan bawahan terhadap pesan yang disampaikan atau dapat disebut sebagai distorsi pesan. Distorsi pesan adalah kekurangan, atau perbedaan arti di antara yang dimaksudkan oleh si pengirim pesan kepada si penerima pesan.

Mengutip dari pendapatnya Purbaningrum (2019) komunikasi internal pegawai di MPU Aceh mengalami distorsi pesan, yaitu ketidakmampuan staf menerjemahkan instruksi dari atasan. Hal ini menyebabkan pesan yang disampaikan oleh atasan tidak mampu diterjemahkan dengan baik oleh bawahan. Salah satu penyebab distorsi pesan di lembaga MPU Aceh adalah faktor individu. Faktor ini melihat pada persepsi yang dibangun oleh masing-masing bawahan dari pesan yang diberikan oleh pimpinan.

Kedua, komunikasi organisasi eksternal yaitu berupa penyediaan informasi yang dapat diakses oleh publik (keterbukaan informasi publik). Salah satu buktinya adalah tahun 2022 Sekretariat MPU Aceh meraih penghargaan keterbukaan informasi publik dari lembaga Komisi Informasi Aceh sebagaimana terlihat dalam gambar 5.13.

Gambar 5.13

Penghargaan Keterbukaan Informasi Publik Sekretariat MPU Aceh



Sumber: Sekretariat MPU Aceh, 2022

Media komunikasi eksternal yang digunakan MPU Aceh sangat beragam. Publik dapat mengakses berbagai informasi terkini berkaitan dengan kegiatan pimpinan, maupun pegawai di Sekretariat MPU Aceh melalui *webiste* resmi MPU Aceh (melalui laman: <https://mpu.acehprov.go.id/>), *instagram* ([mpuaceh](#)), *facebook* ([Sekretariat MPU Aceh](#)), dan media sosial lainnya. Semua media ini dengan aktif memperbaharui informasi-informasi baik berkaitan dengan kegiatan yang dilaksanakan MPU Aceh, maupun dokumen-dokumen yang dapat di *download*, seperti: laporan keuangan, laporan kinerja, produk hukum fatwa dan tausiah, serta dokumen-dokumen penting lainnya. Keterbukaan informasi publik merupakan amanat undang-undang yang mendorong setiap lembaga pemerintah termasuk MPU Aceh untuk mempublikasikan informasi yang wajib disediakan ke publik guna mewujudkan tata

kelola pemerintahan yang bersih dan demokratis.

5.2.3. Reformasi Institusi

5.2.3.1. Peraturan Perundang-undangan

Keberadaan payung hukum menjadi bagian penting dalam eksistensi sebuah institusi pemerintahan untuk mengatur ruang geraknya. Lembaga MPU Aceh adalah salah satu lembaga istimewa yang dilandasi oleh peraturan perundang-undangan di Indonesia. Pengakuan lembaga ini secara konstitusi didasarkan pada UU No. 44 tahun 1999 tentang penyelenggaraan keistimewaan di Provinsi Aceh. Salah satu bentuk istimewa yang diberikan adalah memainkan peran penting ulama dalam penetapan kebijakan daerah, termasuk bidang pemerintahan, pembangunan, kemasyarakatan, serta tatanan ekonomi Islam (Djojosoekarto et al., 2008).

Selain undang-undang tersebut, terdapat undang-undang khusus yang berlaku untuk Aceh, yaitu UU No. 18 tahun 2001 tentang otonomi khusus bagi provinsi daerah istimewa Aceh. UU ini kemudian dicabut dan digantikan dengan UU No. 11 tahun 2006 tentang Pemerintahan Aceh (UUPA). UUPA ini kembali memperkuat kelembagaan MPU, melalui undang-undang ini lahir Qanun No. 2 tahun 2009 tentang MPU Aceh yang dijadikan sebagai landasan operasional lembaga ini.

Sebagaimana yang telah dijelaskan di awal bahwa keberadaan lembaga MPU Aceh mempunyai payung hukum yang kuat, mulai dari UU hingga peraturan daerah. Kekuatan dasar hukum ini menjadi faktor pendukung eksistensinya lembaga MPU di Aceh dapat menjalankan tugas dan fungsinya dengan legal sebagaimana yang telah

dituangkan dalam peraturan perundang-undangan.

Dilihat dari hubungan tata kerja MPU Aceh dengan eksekutif, legislatif, dan instansi vertikal lainnya, MPU mempunyai wewenang memberikan pertimbangan baik diminta maupun tidak diminta terhadap kebijakan Pemerintah Aceh, pemerintahan kabupaten/kota, dan instansi vertikal lainnya seperti kepolisian, kejaksaan, pengadilan, dan kodam.

Inti adanya peraturan perundang-undangan ini menjadi landasan hukum yang dapat mewujudkan adanya peran dan fungsi MPU dalam memberikan pertimbangan dalam setiap pembangunan di Aceh. Pembangunan di Aceh tidak dapat dipisahkan dari aturan-aturan berdasarkan hukum Islam. Hal ini merupakan sebuah kearifan lokal yang terus berlangsung dan perlu dijaga. Sehingga kehadiran lembaga MPU Aceh menjadi sebuah keniscayaan dalam kehidupan masyarakat dan bernegara di Provinsi Aceh.

5.2.3.2. Reformasi Peraturan

Penguatan suatu institusi yang efektif tidak hanya terletak pada aktivitas mengelola sumber daya manusia, maupun menata struktur organisasi, melainkan diperlukan peraturan yang mendukung terhadap eksistensi lembaga tersebut dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Peraturan-peraturan yang dinilai menghambat kinerja institusi, atau aturan yang sudah lama, serta tidak relevan lagi dengan kondisi perkembangan saat ini perlu dilakukan reformasi.

Secara kelembagaan, reformasi peraturan yang berkaitan tentang eksistensi lembaga sangat diharapkan guna menghasilkan kelembagaan yang mempunyai

kapasitas dan berwibawa di mata masyarakat dan para pemangku kepentingan. Aspek reformasi peraturan dalam penelitian ini melakukan pengkajian terhadap Qanun No. 2 tahun 2009 tentang MPU Aceh yang merupakan landasan operasional lembaga MPU. Berdasarkan hasil penelitian terdapat beberapa aspek penting yang menjadi perhatian dalam reformasi Qanun tentang MPU Aceh, yaitu:

Pertama, aspek rekrutmen anggota MPU Aceh perlu dipertegas dalam pasal terkait dengan persyaratan membaca kitab kuning menjadi anggota MPU Aceh. Hal ini agar tidak menjadi polemik di mata masyarakat. Qanun tentang MPU Aceh belum menjelaskan pembentukan tim independen (agensi) dalam proses seleksi anggota MPU Aceh, hal ini penting agar tercipta objektivitas dan akuntabilitas dalam pelaksanaan seleksi anggota MPU Aceh. Masyarakat secara umum mendapatkan kesamaan hak untuk mencalonkan diri sebagai anggota MPU Aceh. Model ini terhindar dari praktik unsur dominasi dalam kelompok tertentu dalam kepengurusan anggota MPU Aceh.

Kedua, aspek koordinasi. Qanun MPU Aceh belum memperluas koordinasi lintas institusi. Koordinasi yang berjalan saat ini hanya koordinasi intern lembaga MPU Aceh dengan MPU kabupaten/kota. Koordinasi lintas institusi misalnya dengan legislatif, badan eksekutif, instansi vertikal dan perguruan tinggi sangat penting dalam mengoptimalkan keberhasilan program dan fatwa MPU Aceh.

Ketiga, aspek tugas, fungsi dan kewenangan MPU Aceh. Perlu diperkuat terkait pasal kekuatan mengikat fatwa berupa sanksi bagi yang tidak melanggar terhadap fatwa MPU Aceh. Selama ini fatwa MPU Aceh tidak memiliki kekuatan mengikat. Untuk menjamin kepatuhan terhadap fatwa MPU, diperlukan instrumen pengawasan dalam

perubahan Qanun.

Keempat, aspek pelibatan MPU dalam pembuatan kebijakan daerah. Perlu dipertegas kembali terhadap mekanisme kebijakan yang dibuat oleh pemerintah provinsi maupun kabupaten/kota terhadap pelibatan MPU dalam proses tersebut. Apabila pemerintah tidak melibatkan MPU, maka keputusan/kebijakan tersebut cacat prosedur dan batal.

Keempat aspek ini menjadi penting sebagai dasar pertimbangan utama dalam perubahan Qanun MPU Aceh. Eksistensi lembaga MPU Aceh sangat dipengaruhi oleh desain peraturan yang berpihak kepada MPU, sehingga MPU Aceh mempunyai *power* (kekuatan), berwibawa, dan disegani oleh pemerintah maupun para pemangku kepentingan lainnya. Hal ini dapat diwujudkan apabila ada dukungan politik untuk memberdayakan MPU Aceh sesuai dengan tugas dan fungsinya sebagaimana tertuang dalam peraturan perundang-undangan.

5.2.4. Faktor-faktor Penghambat Pengembangan Institusi

5.2.4.1. Komitmen Pemerintah dan Dukungan Pemangku Kepentingan

Eksistensi suatu lembaga pemerintah sangat dipengaruhi oleh komitmen pemerintah dalam melaksanakan aturan yang telah ada, dan komitmen para pemangku kepentingan. Komitmen dimaksud dalam penelitian ini adalah sejauh mana pemerintah daerah, maupun legislatif memberdayakan lembaga MPU Aceh dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Sementara dukungan pemangku kepentingan adalah sejauh mana fatwa-fatwa MPU Aceh ditindaklanjuti oleh para pemangku kepentingan.

Berdasarkan hasil penelitian, pemerintah telah menyempitkan ruang lingkup tugas dan fungsi MPU Aceh sebagai lembaga yang memberikan rekomendasi pada permasalahan yang berkaitan Syariat Islam. Hal ini berbanding terbalik dengan isi Qanun No. 2 tahun 2009 tentang MPU Aceh yang menempatkan lingkup pemberian rekomendasi kebijakan lebih luas, tidak hanya pada permasalahan Syariat Islam, melainkan permasalahan pemerintahan, pembangunan, ekonomi dan lainnya. Hal ini berimplikasi pada belum optimalnya pelibatan MPU dalam pembuatan kebijakan di Provinsi Aceh.

Berkaitan dengan hal tersebut, pada tahun 2017, pemerintah telah mengeluarkan Qanun No. 13 tahun 2017 tentang tata cara pemberian pertimbangan MPU Aceh. Qanun ini merupakan dasar pijakan pemberian pertimbangan MPU pada pemerintah, legislatif, maupun instansi vertikal yang ada di Provinsi Aceh. Dalam aturan tersebut, pertimbangan MPU didefinisikan sebagai pokok-pokok pikiran MPU yang berhubungan dengan kebijakan Pemerintah Aceh dan pemerintah kabupaten/kota, serta pelaksanaan kebijakan instansi vertikal yang disampaikan secara tertulis (lihat kotak 4).

Kotak 4

Ketua MPU Aceh minta adanya rekomendasi MPU dalam pembahasan Qanun/Kebijakan Daerah di Aceh

Provinsi Aceh sebagai salah satu daerah yang mendapatkan keistimewaan dari pemerintah pusat memiliki lembaga khusus yang berperan sebagai mitra kerja pemerintah daerah. Lembaga MPU salah satu diantara lembaga khusus lainnya yang dibentuk untuk memberikan rekomendasi terhadap kebijakan pemerintah daerah. Namun, pelaksanaannya lembaga ini belum difungsikan sebagaimana mestinya. Pimpinan MPU Aceh menyampaikan berbagai masukan kepada ketua DPRA terkait adanya rekomendasi MPU Aceh dalam pembahasan Qanun Aceh, terutama yang berkaitan dengan Syariat Islam. Adanya Qanun No. 13 tahun 2017 tentang Tata Cara Pemberian Pertimbangan MPU kepada eksekutif, dan legislatif dalam setiap Qanun harus dilibatkan. Saat ini proses pembuatan Qanun di Aceh serasa seperti tidak ada lagi rekomendasi dari MPU. Ketua MPU berharap agar Qanun tersebut harus dioptimalkan pelaksanaannya. Dalam Qanun tersebut menjelaskan bahwa setiap produk kebijakan pemerintah daerah sebelum disetujui atau disahkan harus mendapatkan pertimbangan MPU Aceh.

Sumber: Sekretariat MPU Aceh, 2022
<https://mpu.acehprov.go.id/berita/kategori/berita/abu-faisal-harap-adanya-rekomendasi-mpu-dalam-pembahasan-qanun>

Terdapat empat objek kebijakan pemerintah yang diberikan pemberian pertimbangan MPU, yaitu:

1. Produk hukum Aceh;
2. Instruksi Gubernur;
3. Surat Edaran Gubernur
4. Kebijakan Pemerintahan Aceh lainnya.

Faktanya, pemberian pertimbangan MPU belum berjalan dengan baik. Pemerintah, maupun legislatif telah mengabaikan amanat dari Qanun. Hal ini dapat diamati belum optimalnya pelibatan ulama dalam setiap pembuatan kebijakan daerah.

Dalam kesempatan lain, pimpinan MPU Aceh telah menyampaikan berbagai masukan kepada pimpinan DPRA terkait dengan rekomendasi MPU Aceh dalam pembuatan Qanun di Aceh⁵. Harapannya agar pemerintah dan DPRA terus memberikan dukungan dan keseriusan dalam melaksanakan Qanun tentang pemberian pertimbangan yang selama ini dinilai belum optimal dilaksanakan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Nurdin (2012) bahwa kuat dan tidaknya peran MPU dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sangat ditentukan oleh keinginan politik (*political will*) pemerintah. Sa'id (2010) berargumen bahwa *political will* merupakan prasyarat bagi manajemen untuk berhasil dalam meningkatkan kapasitas organisasi. Argumen Sa'id diperkuat oleh (El-taliawi & Wal, 2019) menyatakan kemauan politik untuk melakukan reformasi yang berkelanjutan dan serius adalah kunci keberhasilan dalam program pengembangan kapasitas organisasi.

Tidak hanya dukungan politik, dukungan dari para pemangku kepentingan juga sangat diharapkan. Berbagai keputusan MPU yang telah dikeluarkan hendaknya dipatuhi oleh seluruh instansi vertikal dan para pemangku kepentingan lainnya. Tentunya, dengan mendapatkan dukungan politik dan para pemangku kepentingan, maka posisi MPU Aceh sebagai lembaga mitra sejajar pemerintah dalam memberikan rekomendasi kebijakan daerah semakin berdaya dan baik ke depannya.

⁵ MPU Aceh berharap kepada DPRA setiap pembuatan kebijakan daerah MPU harus dilibatkan. Sebagaimana dengan amanat Qanun No. 13 tahun 2017 tentang Tata Cara Pemberian Pertimbangan MPU Aceh. <https://mpu.acehprov.go.id/berita/kategori/berita/abu-faisal-harap-adanya-rekomendasi-mpu-dalam-pembahasan-qanun>

Ditinjau dari sejarah elit politik Aceh pasca konflik dan kaitannya dengan lembaga MPU Aceh, terdapat dua pandangan berbeda di antara elit GAM yang memicu konflik terhadap penataan masyarakat Aceh (Abdullah & Ramdani, 2019). Perbedaan ini tentunya berimplikasi pada kedudukan MPU Aceh pada konteks politik pemerintahan di Aceh. Pertama, Pandangan elit Aceh yang dilandasi dengan pemikiran modern yang mengusung ideologi sekuler dipelopori oleh Hasan Tiro. Elit ini umumnya mendominasi posisi pemerintah (eksekutif) dan legislatif, sehingga struktur kekuasaan politik di Aceh dikuasai oleh kalangan elit politik GAM yang berideologi sekuler.

Kedua, pandangan dari para elit GAM yang mengembangkan arah berbeda, dan lebih fokus pada pengembangan praktik Syariat Islam dari pada mengejar Aceh modern yang sekuler (Nielsen, 2002). Para elit ini tidak memiliki struktur kekuasaan yang dominan, kalangan elit GAM ini diberikan ruang di tingkat institusi ulama (MPU). Struktur kekuasaan yang didominasi oleh elit GAM sekuler berimplikasi pada lemahnya posisi tawar lembaga MPU Aceh dalam struktur tata kelola Pemerintahan Aceh. Oleh karenanya, dukungan politik dari Pemerintah Aceh (eksekutif), maupun DPRA (legislatif) sangat penting dalam memberdayakan kembali tugas dan fungsi MPU Aceh yang tertera di dalam Qanun meliputi pada aspek sosial, politik, dan ekonomi Islam.

5.2.4.2. Peraturan/ Regulasi

Regulasi adalah suatu peraturan yang dibuat untuk membantu mengendalikan suatu organisasi demi mencapai tujuan. Keberhasilan dalam program pengembangan kapasitas dipengaruhi oleh dukungan regulasi yang memihak terhadap eksistensi organisasi. Grindle (1997) berpendapat bahwa aspek peraturan dalam pengembangan kapasitas memiliki dua mata sisi yang berbeda. Di satu sisi, aturan dan prosedur dipandang sangat penting sebagai upaya dalam menyelesaikan tugas dan fungsi dari institusi itu sendiri. Di sisi lain, aturan dan prosedural yang rumit dapat menghalangi penyelesaian tugas-tugas yang dilaksanakan.

Mengutip pendapatnya Grindle (1997) sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya, regulasi yang mengatur tentang MPU Aceh memiliki sejumlah kelemahan, hal ini menyebabkan eksistensi lembaga MPU Aceh tidak berdaya. Salah satu yang penting dibahas dalam sub bab ini adalah fatwa MPU Aceh tidak mendapatkan kedudukan hukum. Artinya di dalam UU No. 11 tahun 2006 maupun di Qanun No. 2 tahun 2009 tidak memuat perihal kekuatan hukum berupa sanksi yang dimiliki oleh sebuah fatwa. Kasus larangan konser yang telah dijelaskan di atas salah satu bukti bahwa fatwa MPU tidak dilaksanakan dengan baik dan tidak ada sanksi yang diberikan bagi yang melanggar.

Hal lain yang perlu ditinjau ulang dalam regulasi adalah terkait entitas lembaga MPU Aceh sebagai organisasi semi pemerintah dipandang perlu dilakukan reformasi aturan yang mengikat pola kerja MPU yang fleksibel, dan berorientasi pada hasil. Kehadiran organisasi semi pemerintah sebagai kontribusi terhadap lemahnya kapasitas

pemerintah dalam menjalankan tugas konstitusional-nya. Perlu ditegaskan bahwa organisasi semi pemerintah bukanlah birokrasi sehingga pola kerja dan manajemennya tidak dapat dijalankan layaknya birokrasi pemerintah (Kosar, 2008).

Fleksibilitas manajemen kerja dipandang perlu dirumuskan indikator-indikator kinerja secara khusus dalam SOP atau Qanun terhadap entitas MPU sebagai organisasi semi pemerintah. Kinerja yang dihasilkan sebagai organisasi semi pemerintah menganut pada nilai-nilai *New Public Management* yakni orientasi pada hasil (Gore, 1993). Paradigma ini memandang akuntabilitas politik dan proses hukum digantikan dengan keunggulan kinerja dan hasil yang diperoleh. Akuntabilitas lembaga dapat dilihat dari kinerja yang dihasilkan olehnya. Kesuksesan dari organisasi semi pemerintah ini dapat dilihat dari tingkat kepercayaan dan kepuasan masyarakat terhadap kehadirannya.

Paradigma ini yang belum ada di lembaga MPU Aceh. Selama ini model manajemen kerja di MPU Aceh masih menerapkan model birokrasi. Pimpinan MPU masih terikat dengan absensi kantor, adanya peraturan-peraturan yang harus ditaati dan mengikat setiap pelaksanaan tugas dan fungsinya, dan fungsi administrasi kantor lainnya. Fungsi-fungsi tersebut seharusnya digantikan dengan fokus pada orientasi pada pencapaian hasil kerja. Sebagaimana yang terlihat dalam tabel 5.11 terkait dengan kinerja lembaga MPU Aceh masih belum memenuhi target. Begitu juga halnya dengan fungsi kewenangan MPU dalam memberikan arahan terhadap perbedaan pendapat dalam masalah kegamaan yang belum berjalan dengan baik, sehingga perselisihan (konflik) antara masyarakat Aceh terhadap masalah agama dapat diselesaikan dengan

damai.

5.2.4.3. Kepemimpinan

Kepemimpinan menjadi unsur penting dalam mewujudkan visi dan misi organisasi. Studi yang dilakukan oleh Jaiswal & Dhar (2015) menunjukkan peran pemimpin sangat besar dalam mewujudkan visi, memberi motivasi, menginspirasi, serta menciptakan iklim inovasi organisasi. Mewujudkan visi diperlukan kerja sama antara pimpinan dan bawahan, serta organisasi luar untuk mendukung program kerja yang telah direncanakan dapat terealisasi secara efektif dan efisien.

Fenomena kepemimpinan dalam penelitian ini menemukan model kepemimpinan yang dijalankan selama ini di lembaga MPU Aceh adalah kepemimpinan tertutup/konvensional. Model ini tidak terlepas dari realitas dari unsur kepemimpinan yang didominasi oleh unsur ulama pesantren. Dalam pandangan Islam, ulama merupakan sekelompok manusia yang memiliki kedudukan sangat terhormat. “Ulama adalah ahli waris para nabi”, pernyataan ini bermakna bahwa ulama sebagai ahli waris nabi sebagai suatu kedudukan yang sangat terhormat setelah para nabi itu sendiri (Abidin, 2021).

Kedudukan ini menjadikan kepemimpinan di MPU Aceh tertutup. Apabila dilihat dari jenis kelembagaan, MPU Aceh merupakan lembaga semi pemerintah (*quasi-governmental organization*) yang seharusnya dijalankan kepemimpinan yang terbuka dan kolaboratif. Model ini sangat relevan diterapkan di lembaga MPU Aceh untuk mengatasi keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki oleh MPU Aceh, terutama membangun relasi dengan institusi lain guna mendapatkan dukungan. Hal ini dapat

dilakukan apabila ada perubahan cara pandang dari pimpinan MPU itu sendiri untuk membangun kolaborasi.

Kepemimpinan kolaboratif semakin penting sebagai sumber keunggulan di era perubahan lingkungan organisasi semakin cepat, kompleksitas, dan ketidakpastian sehingga memerlukan sistem kerja berbasis jaringan, berbasis tim, dan berorientasi kemitraan lingkungan organisasi.

Kepemimpinan kolaboratif proses melibatkan kecerdasan kolektif untuk memberikan hasil melintasi batas-batas organisasi. Pendekatan kolaboratif tidak akan sepenuhnya menggantikan kepemimpinan dengan sistem perintah dan kontrol, penekanan lebih pada sinergi antar organisasi.

Senada dengan temuan di atas, Kim (2010) mengusulkan delapan kompetensi dasar yang diperlukan pemerintah daerah dalam membangun kapasitas kepemimpinan kolaboratif. Pertama, kompetensi pemerintah daerah dalam menetapkan visi yang jelas dan seperangkat tujuan yang kemudian dibagikan, serta diartikulasikan kepada pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal organisasi. Apabila ini dijalankan, maka kapasitas manajemen pemerintah daerah akan diperkuat, serta mendapatkan dukungan politik dari masyarakat, menimbulkan rasa keterlibatan di antara pegawai dan pemangku kepentingan.

Kedua, kompetensi untuk mendorong para pemangku kepentingan untuk menjadi kreatif dan inovatif dengan mengembangkan ide-ide, dan alat-alat baru dalam upaya peningkatan kapasitas pemerintah daerah. Hal ini dapat diperoleh melalui kemitraan antara dunia bisnis, universitas, pemerintah daerah, serta lembaga swadaya

masyarakat untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas.

Ketiga, membangun komitmen untuk menciptakan dan mendukung menjalankan sistem merit dan peningkatan kinerja dalam manajemen sumber daya manusia organisasi. Kapasitas manajemen pemerintah yang diperlukan untuk berkolaborasi untuk melaksanakan visi dan misi organisasi sangat bergantung pada kompetensi, profesionalisme dan inovasi sumber daya manusianya.

Keempat, kemampuan pemerintah daerah untuk meningkatkan transparansi. Berbagai informasi dan pengetahuan lintas unit dan heterogen dalam pemerintahan diperlukan kolaborasi antar lembaga, untuk mengelola keterbukaan informasi lebih efektif. Kolaborasi antar lembaga menjadi penting untuk mendukung mewujudkan pemerintah yang transparan, dengan mengintegrasikan proses, memfasilitasi manajemen, merampingkan alur kerja, meningkatkan kualitas layanan, serta adopsi teknologi informasi.

Kelima, kolaborasi antara pemerintah baik secara vertikal dan horizontal perlu memastikan ketersediaan sumber daya yang memadai. Oleh karenanya, kemampuan para pemimpin pemerintah untuk mengidentifikasi peluang potensial dalam peraturan dan memastikan kapasitas manajemen yang diperlukan tersedia guna memfasilitasi dan mendorong kinerja dan akuntabilitas pemerintah.

Keenam, pimpinan pemerintah daerah harus dapat memastikan bahwa pegawai memahami dengan jelas pentingnya kerja sama lintas sektor dalam membangun kapasitas daerah. Beberapa hal yang perlu dilakukan adalah seperti mengidentifikasi nilai-nilai organisasi yang diprioritaskan oleh masyarakat dan lembaga publik. Selain

itu, perlu melakukan kerja sama dengan media guna mensosialisasikan nilai-nilai tata kelola lokal, termasuk keterbukaan informasi, partisipasi masyarakat, akuntabilitas, dan integritas.

Ketujuh, membangun kolaborasi melalui kemitraan dengan LSM, relawan, dan masyarakat. Cara seperti ini dapat mengatasi keterbatasan sumber daya yang dimiliki oleh pemerintah dalam implementasi program dan kebijakan. Melalui mekanisme kolaboratif dapat meningkatkan nilai transparansi dan akuntabilitas terhadap pemerintah, dengan sendirinya dapat membantu menghasilkan modal sosial dan membentuk budaya masyarakat yang inklusif dan beragam.

Kedelapan, dan terakhir, kemampuan kepemimpinan kolaboratif untuk menciptakan budaya pembelajaran organisasi dan mengelola hasil dengan mendorong pegawai secara bersama-sama untuk menganalisis keberhasilan dan kegagalan masa lalu. Ini dapat menyarankan bagaimana organisasi dapat menerapkan temuan tersebut untuk lebih meningkatkan kinerja dan akuntabilitas pemerintah

5.2.4.4. Kapasitas SDM ASN

Kehadiran Sekretariat MPU sebagai *supporting system* sangat memengaruhi keberhasilan lembaga MPU dalam mencapai tujuannya. Fungsi Sekretariat MPU memfasilitasi kebutuhan anggota MPU Aceh dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Sekretariat MPU Aceh diduduki oleh ASN provinsi sejajar dengan lembaga-lembaga istimewa lainnya yang ada di Provinsi Aceh. Keberhasilan lembaga MPU Aceh dalam melaksanakan tugas dan fungsinya juga dipengaruhi oleh kapasitas SDM

ASN.

Dinamika perubahan lingkungan organisasi, baik sosial, politik dan agama pengembangan kapasitas SDM aparatur lembaga MPU Aceh menjadi keniscayaan menghasilkan kompetensi ASN agar dapat memberikan kontribusi yang optimal pada peningkatan kinerja organisasi. Secara umum, pengembangan kapasitas SDM dapat diartikan sebagai proses meningkatkan kemampuan pengetahuan dan keterampilan, sikap, dan perilaku SDM. Aparatur adalah unsur utama penggerak roda organisasi, sebaik apa pun penataan kewenangan dan fungsinya bila tidak didukung dengan kompetensi dari aparatur yang baik maka tidak ada terwujud organisasi yang ideal.

Fenomena penelitian yang ditemukan bahwa kapasitas aparatur di Sekretariat MPU Aceh masih rendah. Ada beberapa penyebab faktor rendahnya kapasitas SDM aparatur di Sekretariat MPU Aceh, yaitu: Pertama, usia aparatur yang mendekati pensiun berimplikasi pada tidak produktif dalam bekerja; Kedua, aparatur yang disetujui oleh atasan untuk mengikuti pelatihan tidak sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Rendahnya kapasitas SDM aparatur Sekretariat MPU Aceh berdampak pada tidak maksimalnya penyerapan anggaran yang dikelola setiap tahunnya. Berdasarkan laporan keuangan Sekretariat MPU Aceh tahun 2021 realisasi anggaran hanya terserap 86,64%. Ketidakmampuan serapan anggaran disebabkan salah satunya adalah kekurangan aparatur, baik dari segi jumlah maupun kapasitas yang dimiliki oleh Sekretariat MPU Aceh.

Berkaitan dengan hal tersebut, Kismartini (2014) merumuskan beberapa ciri ideal SDM aparatur yaitu:

1. Aparatur yang profesional, yang dimaknai dengan keandalan dalam pelaksanaan tugas sehingga terlaksana dengan mutu yang tinggi, waktu yang tepat, cermat dan prosedur yang dipahami;
2. Aparatur yang inovatif, aparatur dituntut berpikir inovatif bisa berupa tekad untuk selalu mencari, menemukan dan menggunakan cara kerja baru, metode kerja baru dan teknik kerja baru untuk mendukung pelaksanaan tugas aparatur;
3. Aparatur yang responsif, daya tanggap aparatur terhadap tuntutan dan kebutuhan masyarakat sebagai pihak yang menerima pelayanan yang diberikan oleh pemerintah.
4. Aparatur yang terbuka dan melayani, yaitu nilai keterbukaan yang harus ditonjolkan dalam setiap bekerja dan melayani kepada masyarakat yang perlu ditingkatkan agar kepuasan masyarakat terus terjaga.
5. Aparatur yang bersih dan bebas KKN, yaitu terwujudnya aparatur yang bersih merupakan bagian dari integral dari kebijakan umum yang perlu ditempuh dalam menjalankan roda pemerintahan.

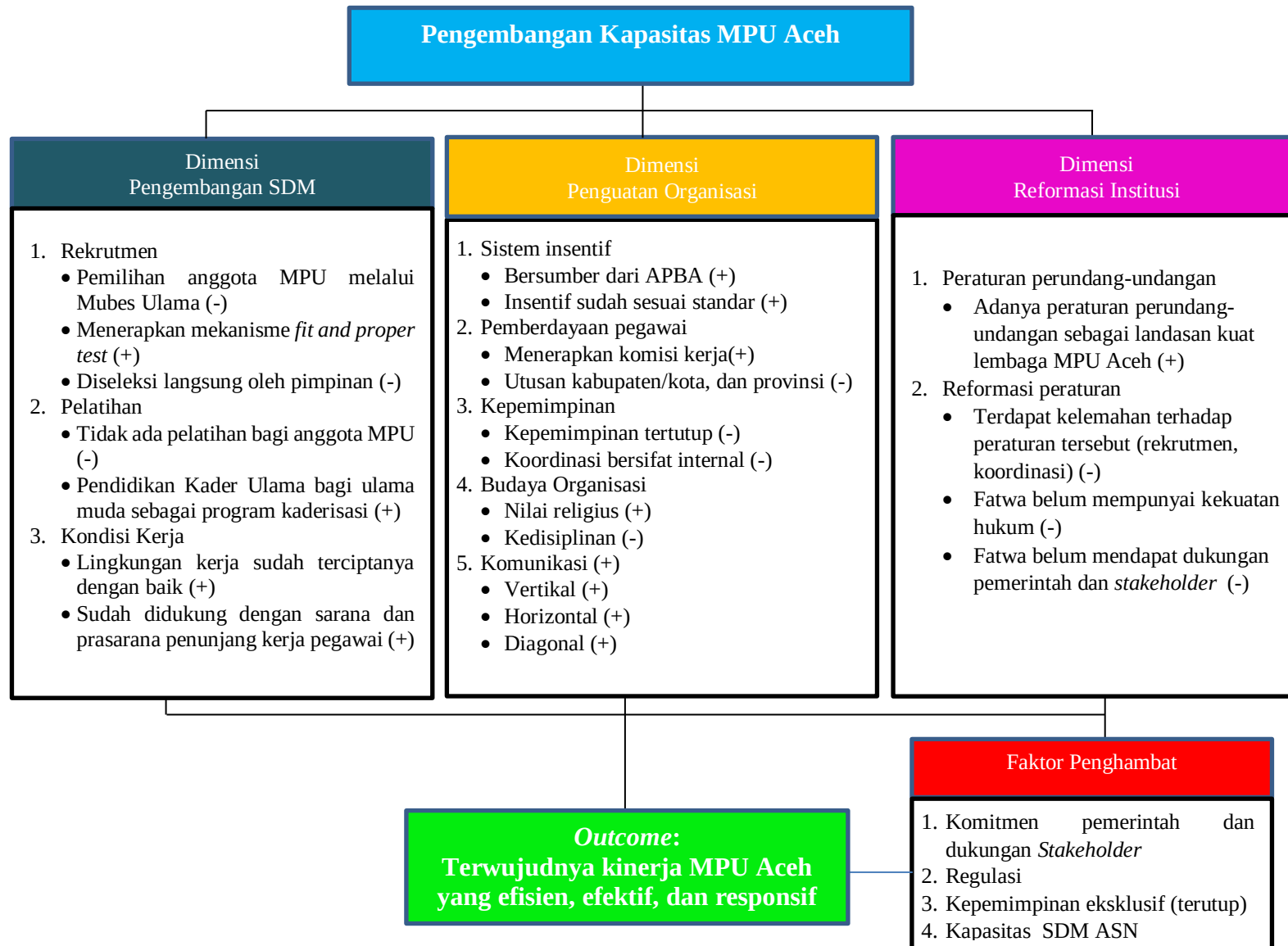
5.3. Strategi Pengembangan Kapasitas Lembaga MPU Aceh

5.3.1. Eksisting Strategi Pengembangan Kapasitas Lembaga MPU Aceh

Peran lembaga MPU Aceh dalam pemerintahan daerah sangat diperlukan, terutama berkaitan dengan saran, rekomendasi MPU kepada pemerintah agar dapat menjalankan roda pemerintahan sesuai dengan aturan-aturan yang ada, dan tidak bertentangan dengan Syariat Islam. Agar lembaga MPU Aceh tetap kuat dan berdaya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, maka diperlukan strategi tertentu untuk penguatan kapasitas lembaga istimewa ini.

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan pada bagian sebelumnya menemukan beberapa dimensi yang harus dibenahi agar MPU Aceh tetap kuat dan berdaya dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Maka dari itu secara umum strategi eksisting pengembangan kapasitas lembaga MPU Aceh dapat didesain sebagai berikut:

Gambar 5.14.
Eksisting Strategi Pengembangan Kapasitas Lembaga MPU Aceh



Pembahasan mengenai gambar strategi eksisting di atas dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1. Dilihat dari dimensi pengembangan SDM lembaga MPU Aceh terdiri dari aspek rekrutmen, pelatihan, dan kondisi kerja. Dari tiga aspek tersebut, aspek rekrutmen dan pelatihan belum berjalan dengan baik. Pada aspek rekrutmen telah menerapkan mekanisme *fit and proper test*, yaitu uji baca kitab kuning bagi calon anggota MPU Aceh. Aspek rekrutmen memiliki kelemahan yang mana proses seleksi dilakukan langsung oleh pimpinan. Kelemahan lainnya adalah pemilihan dilakukan dengan cara demokrasi. Masing-masing calon anggota MPU memilih tujuh nama anggota yang dipercayai untuk mewakili sebagai pengurus anggota MPU Aceh. Pada aspek pelatihan, tidak ada pelatihan yang ditujukan pada anggota MPU Aceh. Program pelatihan yang ada di lembaga MPU diperuntukkan pada kader ulama (ulama muda, tengku, guru pengajian) yang dinamai dengan program Pendidikan Kader Ulama (PKU). Sementara untuk kondisi kerja di lembaga MPU Aceh sudah tercipta dengan baik. Aktivitas pimpinan, atasan, dan pegawai-anggota MPU Aceh difasilitasi dengan sarana dan prasarana kerja yang memadai dan modern yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Aceh (APBA).
2. Dimensi penguatan organisasi lembaga MPU Aceh terdiri dari aspek insentif, pemberdayaan pegawai, kepemimpinan, budaya organisasi, dan komunikasi. Dari kelima aspek tersebut, aspek insentif sudah berjalan dengan baik. Insentif yang diterima oleh pimpinan dan anggota MPU Aceh bersumber dari APBA dan sudah sesuai standar dengan penggajian ASN, bahkan untuk pimpinan

MPU setara dengan pejabat eselon II daerah Provinsi Aceh. Pemberdayaan pegawai sudah menerapkan mekanisme komisi kerja, tetapi belum efektif pada proporsi anggota MPU Aceh yang utusan kabupaten/kota. Utusan kabupaten/kota dalam kepengurusan anggota MPU Aceh dinilai kurang berfungsi dan tidak memengaruhi dalam pengambilan keputusan. Aspek kepemimpinan MPU Aceh masih menerapkan model kepemimpinan tertutup. Proses koordinasi selama ini bersifat internal, yaitu antara lembaga MPU provinsi dan MPU yang ada di kabupaten/kota dalam menyinkronkan program kerja MPU itu sendiri. Untuk budaya organisasi nilai yang dianut selama ini ada nilai religius, kedisiplinan, orientasi pelayanan, kepemimpinan, dan kerja sama. Dari nilai tersebut kedisiplinan belum sepenuhnya berjalan efektif. Aspek komunikasi di lembaga MPU Aceh sudah berjalan dengan baik. Terdapat tiga bentuk komunikasi yaitu vertikal, horizontal, dan diagonal.

3. Dimensi reformasi institusi, terdiri aspek peraturan perundang-undangan dan reformasi peraturan. Kekuatan lembaga MPU sudah memiliki dasar hukum yang kuat, yaitu UU No. 11 tahun 2006 tentang Pemerintahan Aceh dan Qanun No. 2 tahun 2009 tentang MPU Aceh. Peraturan tersebut memiliki kelemahan terhadap eksistensi lembaga MPU Aceh dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Kelemahan tersebut diantaranya pola rekrutmen dan koordinasi lembaga MPU Aceh perlu dibenahi. Fatwa MPU belum mempunyai hukum berupa sanksi bagi yang melanggar, serta belum mendapatkan dukungan pemerintah dan *stakeholder*.

4. Pengembangan kapasitas lembaga MPU Aceh dihadapkan pada faktor penghambat, meliputi: (1) dukungan politik dan *stakeholder*; (2) regulasi; (3) kepemimpinan; (4) kapasitas SDM ASN.

5.3.2 Rekomendasi Strategi Pengembangan Kapasitas Lembaga MPU Aceh

Pengembangan kapasitas dilakukan bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi pemerintah. Berdasarkan hasil temuan di lapangan, faktor utama yang menghambat eksistensi lembaga MPU Aceh adalah model kepemimpinan yang dibangun tertutup (eksklusif). Hal ini berimplikasi pada tidak adanya dukungan politik dan *stakeholder* terhadap MPU dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai lembaga yang memberikan rekomendasi terhadap kebijakan Pemerintah Aceh.

Mengutip pendapatnya Grindle & Hilderbrand (1995) mendefinisikan pengembangan kapasitas sebagai kemampuan individu maupun organisasi untuk melaksanakan tugas secara efektif, efisien, dan berkelanjutan. Dari definisi tersebut, pengembangan kapasitas dapat dimaknai lebih jauh mengacu pada peningkatan kemampuan organisasi sektor publik, baik secara tunggal atau bekerja sama dengan organisasi lain, untuk melakukan tugas yang sesuai.

Pelaksanaan tugas dan fungsi lembaga MPU Aceh didefinisikan sangat sempit, dan melibatkan tindakan satu organisasi atau unit yang ada di dalamnya. Banyak tugas dan fungsi MPU sangat penting untuk pembangunan Aceh, terutama keefektifan pelaksanaan Syariat Islam. Permasalahan pemerintahan, ekonomi, sosial-keagamaan, sebagai lingkup fungsi MPU Aceh untuk memberikan rekomendasi memerlukan tindakan terkoordinasi dari beberapa organisasi agar

pelaksanaannya efektif. Merujuk konsep organisasi berbasis jaringan, diperlukan upaya untuk mencakup peta jangkauan organisasi yang terlibat atau berkaitan dengan tugas yang sama.

Strategi kolaborasi dengan institusi vertikal dan *stakeholders* terhadap pelaksanaan fatwa MPU Aceh perlu diberdayakan. Bukan karena “partisipasi” merupakan landasan dari prinsip pelaksanaan *good governance*, akan tetapi dukungan dari *stakeholders* menjadi kunci bagi keberhasilan pelaksanaan sebuah kebijakan.

O’Toole (2012) berargumen bahwa hubungan antar-organisasi sangat mempengaruhi kesuksesan sebuah implementasi kebijakan. Dalam tahapan implementasi juga membutuhkan adanya kerja sama dan koordinasi beberapa organisasi atau bagian dari organisasi. Dari pendapat tersebut jelas bahwa keberhasilan dalam pelaksanaan kebijakan dipengaruhi adanya dukungan dan kerja sama antar organisasi.

Meski kewenangan lembaga MPU Aceh bukan sebagai lembaga implementor, namun membangun hubungan antar organisasi sangat diperlukan untuk mendukung berjalannya fatwa maupun program MPU Aceh. Terdapat beberapa institusi penting yang ada hubungannya dengan tugas dan fungsi MPU Aceh, yaitu Dinas Syariat Islam, Mahkamah Syariah, Satpol PP & WH, dan institusi kepolisian. Semua institusi ini mempunyai kaitan dengan pelaksanaan dan peradilan bagi pelanggar Syariat Islam.

Khususnya lembaga Wilayatuh Hisabah (WH) sebagai lembaga yang mempunyai tugas mengawasi, membina, mencegah dan melarang setiap orang yang

diduga atau sedang melakukan pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan di bidang Syariat Islam. Lembaga ini disebut juga sebagai polisi syariat di Aceh yang mempunyai kewenangan dalam penindakan terhadap pelanggaran Syariat Islam. Kenyataan saat ini banyak fatwa MPU Aceh tidak direspon dengan baik oleh para institusi pelaksana, sehingga kesannya fatwa MPU hanya sekedar “selembar kertas” yang tidak ada kekuatannya. Salah satu contoh kasus adalah tentang fatwa MPU Aceh No. 1 tahun 2016 tentang Larangan Judi *Online*. Lembaga yang mempunyai kewenangan dalam penindakan fatwa ini adalah institusi kepolisian dan Satpol PP & WH. Hal ini memerlukan dukungan dan kerja sama antar organisasi, sehingga fatwa MPU dapat dilaksanakan dengan baik.

Tinjauan terbaru terhadap kajian kepemimpinan sektor publik telah menyoroti terhadap kepemimpinan oleh para ahli. Wart (2013) dalam ulasannya mendeteksi evolusi model ketiga kepemimpinan sektor publik di luar model hierarki tradisional, dan model pilihan publik yang diwujudkan dalam perspektif NPM. Model baru menurut Wart (2013) menekankan pada proses kolaboratif yang mengarah pada hasil bersama antar lembaga dan sektor. Model ini diberi nama sebagai kepemimpinan fasilitatif, kepemimpinan kolaboratif, dan kepemimpinan nilai-nilai publik.

Sejalan dengan itu, Crosby & Bryson (2017) memberikan perhatian penting dalam kajian kepemimpinan sektor publik. Perhatian yang dimaksud adalah pada kepemimpinan, atau terdistribusi yang dikenal dengan kepemimpinan kolektif. Kepemimpinan kolektif melihat kepemimpinan yang muncul dari individu, hubungan antara dua orang atau lebih, dan jaringan.

Melihat pentingnya dimensi jaringan dalam pengembangan kapasitas, penelitian ini menambahkan dimensi jaringan yang dikemukakan oleh (Eade, 1997). Eade (1997) memberikan penekanan pada pentingnya *networking* yang dimaknai dengan membangun sistem kerja berbasis jaringan organisasi. Penelitian sebelumnya Bhagavathula et al. (2021) memperkuat pentingnya dimensi jaringan yang mendorong pemerintah mengembangkan konsep kolaborasi dalam pengembangan kapasitas. Kajian Bhagavathula et al. (2021) menyoroti dampak positif untuk kolaborasi dengan melibatkan berbagai kelompok dalam pengembangan kapasitas organisasi.

Penekanan pada jaringan atau mitra kerja menjadi penting mengingat pengembangan kapasitas dalam mencapai efektivitas mendapat perhatian khusus pada era *governance* (Irawan, 2016). Sejalan dengan itu, Dwiyanto (2018) memberikan perhatian pada dimensi kelembagaan dalam studi *governance*. Menurutnya, dimensi kelembagaan *governance* dipahami sebagai sebuah sistem administrasi yang melibatkan banyak pelaku (*multi stakeholders*), baik dari pemerintah maupun di luar institusi pemerintah. Studi *governance* tidak tertarik pada pendekatan organisasi tunggal, melainkan kompleksitas hubungan dan kerja sama antar lembaga dalam penyelenggaraan pemerintah. Argumentasi para ahli ini memuat pentingnya dimensi jaringan dalam pengembangan kapasitas organisasi sektor publik.

Strategi pengembangan kapasitas lembaga MPU Aceh perlu mendapatkan dukungan politik. Forbes & Lynn (2006) berpendapat kapasitas organisasi sebagai konsep tidak hanya dilihat pada dimensi internal saja, dimensi eksternal juga

memengaruhi pada pengembangan kapasitas misalnya dukungan keuangan eksternal, jaringan hubungan yang mendukung, sumber pelatihan, dan dukungan politik. Argumen ini diperkuat oleh Matovu & Mumvuma (2008) menyebutkan adanya keterkaitan sangat erat antara pengembangan kapasitas, anggaran dan *political will*. Ketiga aspek ini harus berjalan dengan sinergi. Namun dalam penelitian ini anggaran yang dimiliki oleh lembaga MPU Aceh sudah mencukupi karena segala aktivitas dan program MPU Aceh didukung penuh oleh anggaran daerah (APBA).

Strategi rekomendasi dalam penelitian menambahkan dimensi jaringan dan dukungan politik. Rekomendasi ini sekaligus memiliki implikasi teoritis terhadap teori pengembangan kapasitas (Grindle, 1997). Grindle dalam teorinya dimensi jaringan dan dukungan politik tidak menjadi perhatian dalam pengembangan kapasitas. Jadi untuk membangun kapasitas lembaga MPU Aceh dapat dilaksanakan dengan optimal, maka teori pengembangan kapasitas Grindle sebaiknya dilengkapi dengan dimensi jaringan dan dukungan politik.

Berdasarkan analisis yang telah dikemukakan di atas, maka disusun strategi rekomendasi pengembangan kapasitas lembaga MPU Aceh dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai mitra kerja pemerintah daerah. Agar strategi dimaksud mudah dipahami, dapat dilihat pada gambar 5.15.

Gambar 5.15.

Rekomendasi Strategi Pengembangan Kapasitas Lembaga MPU Aceh

