

# Analysis of Organizational Strengthening Dimensions in Institutional Capacity Building of the Aceh Ulama Consultative Assembly

Taufik<sup>1</sup>, Anggi Ramadani<sup>2</sup>

<sup>12</sup>Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh

<sup>1</sup>taufik.fisip@ar-raniry.ac.id

<sup>2</sup>ramadanianggi239@gmail.com

## Article History

Submit: 29 September 2024

Review: 27 October 2024

Revised: 24 November 2024

Accepted: 22 December 2024

**Abstract:** This study aims to analyze the dimensions of organizational strengthening at the Aceh Ulama Consultative Assembly (MPU) institution. This research uses a descriptive qualitative approach with data collection techniques in the form of interviews through open-ended questions. Field observations were made in the form of observations on organizational work culture, employee empowerment, and other activities at the Secretariat of the Aceh MPU Institution. Secondary data was reviewed on documents relevant to the research, such as performance reports, financial reports, regulations relating to MPU Aceh. The results of the study found that the organizational strengthening dimension of the Aceh MPU Institution in the aspect of the incentive system has been running well, there is an incentive system obtained by MPU Aceh members according to applicable regulations. The leadership aspect cannot be categorized as collective or network leadership. The coordination of MPU Aceh so far has only been internal to the organization between the Provincial MPU and the district / city MPU. It has not yet carried out cross-agency coordination. Collaborative leadership is the art of leading by involving many actors/institutions in the problem-solving process. This leadership model is very helpful in overcoming the limitations experienced by MPU Aceh in carrying out its duties and functions. In the aspect of employee empowerment, it has been running well, there is a division of labor through existing commissions. Organizational strengthening at MPU Aceh, which includes components of the incentive system, employee empowerment, leadership, organizational culture, and communication, will be more optimal if supported by strong and collaborative leadership.

Keywords: Capacity Building, Organization, Leadership, Ulama, MPU Aceh.

How to cite: Taufik and Anggi Ramadani (2024). Analysis of Organizational Strengthening Dimensions in Institutional Capacity Building of the Aceh Ulama Consultative Assembly. *Asketik: Jurnal Agama Dan Perubahan Sosial*, 8(2), 235-250. <https://doi.org/10.30762/asketik.v8i2.2568>



© 2024 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).

## **Pendahuluan**

Indonesia memiliki dua pendekatan dalam pelaksanaan desentralisasi, yaitu simetris dan asimetris. Desentralisasi simetris memberikan peran bagi pemerintah daerah dalam pengambilan keputusan dan mengurus rumah tangganya sendiri (Prasojo, 2020). Desentralisasi asimetris atau di Indonesia dikenal dengan istilah otonomi khusus dapat dipahami sebagai pemberlakuan kewenangan khusus yang diberikan oleh pemerintah pusat pada daerah tertentu sebagai alternatif untuk menyelesaikan permasalahan hubungan antara pemerintah pusat dengan daerah (Tauda, 2018). Eksistensi desentralisasi asimetris secara konstitusi diakui dalam Undang-undang Dasar 1945 menyatakan bahwa negara mengakui dan menghormati satuan- satuan pemerintahan daerah yang bersifat istimewa yang diatur dengan undang-undang.

Desain desentralisasi asimetris di banyak negara memiliki keunikan tersendiri, salah satunya adalah terdapat kelembagaan khusus yang mempunyai peran tertentu dalam sistem pemerintahan daerah. Misalnya, Mindanao salah satu daerah di Filipina memiliki lembaga khusus yang diberi nama Autonomous Region in Muslim Mindanao (ARMM). Kelembagaan pemerintahannya ada yang disebut dengan executive council (dewan eksekutif) yang terdiri dari gubernur, wakil gubernur, dan tiga orang deputi gubernur yang mewakili tiga kelompok yaitu muslim, kristiani, dan komunitas adat (Casauay, 2015).

Provinsi Aceh adalah salah satu daerah yang mendapatkan perlakuan khusus dari pemerintah pusat, melalui pemberian otonomi khusus. Otonomi khusus merupakan status istimewa yang diberikan karena alasan-alasan “khusus” yang tidak dimiliki oleh daerah lainnya. Status ini memberi peluang lebih luas bagi daerah untuk mengelola, menata, dan memajukan pembangunan daerah untuk kepentingan masyarakat. Salah satu kekhususannya adalah keterlibatan ulama dalam penyelenggaraan pemerintah daerah.

Keberadaan ulama merupakan manifestasi dari adanya pilar agama dan budaya yang perannya sangat penting dalam sejarah Aceh. Sisi kehidupan sosial budaya Aceh dibangun atas dasar agama dan budaya membentuk suatu sumber penataan sosial yang berlangsung dalam kehidupan masyarakat di Aceh. Hal ini menjadikan Islam merupakan way of life dan menjadi dasar pijakan budaya adat Aceh yang memiliki semangat perjuangan (Samad, 2017). Undang- undang keistimewaan Aceh, kemudian dipertegas kembali dalam Undang-undang No. 11 tahun 2006 tentang Pemerintahan Aceh mengembangkan tata kelola pemerintahan daerah menguatkan keberadaan ulama dalam

sebuah naungan wadah Lembaga Majelis Permusyawaratan Ulama (MPU). Lembaga ini merupakan mitra kerja Pemerintah Aceh dan Dewan Perwakilan Rakyat Aceh (DPRA).

Sebagai mitra kerja pemerintah daerah, MPU mempunyai kewenangan: (1) menetapkan fatwa terhadap masalah pemerintahan, pembangunan, ekonomi, sosial budaya, dan kemasyarakatan; (2) memberikan arahan terhadap perbedaan pendapat dalam masalah keagamaan yang terjadi pada masyarakat Aceh, baik sesama umat Islam maupun antar umat beragama lainnya. Keberadaan lembaga MPU bertujuan untuk memberikan kepastian hukum syariat terhadap masalah-masalah yang timbul dalam kehidupan masyarakat (Adriansyah et al., 2012).

Eksistensi lembaga MPU Aceh tidak terlepas dari berbagai permasalahan. Hasil kajian Adriansyah et al (2012) menemukan permasalahan di lembaga MPU Aceh antara lain; (a) Hasil pertimbangan, saran dan fatwa dari MPU belum mendapatkan kepastian digunakan atau tidak oleh Pemerintah Aceh; (b) Belum ada standar operasional prosedur, sehingga kinerja MPU belum bisa diukur. Pencapaian kinerja hanya diukur pada serapan anggaran; (c) Koordinasi MPU dengan Pemerintah Aceh belum berjalan dengan efektif, hal ini terdapat pro dan kontra dalam perumusan dan pengesahan beberapa kebijakan daerah; (d) Belum maksimal pelibatan MPU dalam perumusan kebijakan pembangunan Aceh, selama ini hanya dilibatkan pada proses tahapan review sebuah Qanun (Perda), bukan pada tahapan perumusan; (e) Belum maksimal dalam melakukan kaderisasi ulama, hal ini dikarenakan minimnya ketersediaan anggaran; (f) Sumber Daya Manusia yang dimiliki oleh MPU belum mampu menyelenggarakan kaderisasi secara maksimal.

Laporan kinerja MPU Aceh tahun 2021 belum sepenuhnya berjalan sesuai dengan fungsi dan perannya. Jumlah fatwa dan tausiah yang ditetapkan sudah menunjukkan capaian sangat baik (90%). Selain itu, indikator kinerja dalam capaian produk sertifikat halal hanya tercapai (52%). Tidak jauh beda dengan indikator kinerja sebelumnya, jumlah kader ulama yang ditingkatkan kompetensinya relatif masih rendah (41%). Target dari Rencana Pembangunan Jangka Menengah Aceh (RPJMA) tahun 2022 sejumlah 1.000 orang, sementara yang baru tercapai 405 orang kader ulama yang ditingkatkan kompetensinya. Kompetensi kader ulama ini sangat penting dilakukan dalam peningkatan pengetahuan ulama menyikapi dan mencegah pelanggaran syariat Islam maupun konflik agama di Provinsi Aceh.

Penguatan organisasi atau organizational strengthening merupakan suatu upaya penting dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi sebuah lembaga. Dalam konteks MPU Aceh, penguatan organisasi ini meliputi berbagai dimensi, seperti kepemimpinan, struktur organisasi, sumber daya manusia, budaya organisasi, serta sistem dan prosedur operasional. Pemahaman yang mendalam terhadap dimensi-dimensi ini sangat penting untuk memastikan bahwa MPU Aceh dapat menjalankan fungsinya secara optimal.

Meski penguatan organisasi telah menjadi topik yang banyak dibahas dalam literatur manajemen dan organisasi (Robbins & Judge, 2013; Schein, 2010) penelitian yang secara khusus membahas penerapan konsep ini dalam lembaga keagamaan di Indonesia, masih dapat dikategori terbatas. Sebagian besar penelitian terdahulu cenderung berfokus pada aspek teologis dan normatif peran MPU dalam masyarakat Aceh (Nurdin, 2012; Sahlan, Fajarni, Ikramatoun, Kamil, & Ilham, 2019; Syarifuddin, 2021; Taufik, 2019) dengan sedikit perhatian diberikan pada dimensi manajerial dan penguatan kelembagaan. Penelitian oleh Harnides et al (2023) menyoroti keterlibatan Majelis Permusyawaratan Ulama dalam menangani masalah sosial dan masalah hukum melalui pendekatan yuridis empiris, yang menekankan pengaruh lembaga tersebut terhadap praktik dan norma lokal, tetapi tidak secara khusus mengkaji bagaimana penguatan organisasi diterapkan di MPU Aceh.

Penelitian ini akan menganalisis bagaimana dimensi-dimensi penguatan organisasi tersebut diterapkan di MPU Aceh, serta bagaimana penerapan ini berkontribusi pada pengembangan kapasitas kelembagaan. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis yang bermanfaat bagi pengembangan MPU Aceh ke depan, serta bagi lembaga-lembaga keagamaan lainnya di Indonesia.

## **Metodologi**

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Metode ini digunakan untuk mengumpulkan informasi terkini pada objek penelitian. Creswell & Creswell (2018) berargumen bahwa metode ini bertujuan untuk menemukan penjelasan, dan deskripsi terperinci tentang objek penelitian secara sistematis. Peneliti berpendapat bahwa metode deskriptif relevan digunakan mendapatkan gambaran terhadap penerapan dimensi organizational strengthening pada lembaga MPU Aceh.

Penelitian ini dilaksanakan di Sekretariat Lembaga MPU Aceh dengan setting penelitian mengacu pada dimensi organizational strengthening guna memperoleh data dan fakta penelitian. Teknik penentuan informan penelitian peneliti lakukan dengan teknik purposive sampling. Teknik ini dipilih karena peneliti telah memetakan tentang siapa informan yang dapat memberikan fakta dan informasi untuk menjawab tujuan penelitian (Kumar, 2011). Informan penelitian terdiri dari pimpinan dan anggota MPU Aceh, ASN Sekretariat MPU Aceh, akademisi, dan organisasi masyarakat keagamaan.

Pengumpulan data primer dilakukan dengan menggunakan wawancara terstruktur yang disusun dengan pertanyaan terbuka. Rata-rata durasi wawancara berkisar 45 sampai dengan 55 menit menggunakan alat bantu rekam suara yang terlebih dahulu telah mendapatkan persetujuan dari informan penelitian. Data sekunder dikumpulkan melalui telaah dokumentasi untuk mengumpulkan sumber data sekunder yaitu berupa laporan dan dokumen resmi dari pemerintah seperti laporan kinerja, laporan keuangan, rencana strategis, serta literatur yang relevan dengan penelitian.

Analisis data dengan menggunakan model Miles et al (2014) terdiri dari tiga tahap yaitu kondensasi data, penyajian data, dan penarikan simpulan/verifikasi. Penarikan data kondensasi, kegiatan yang dilakukan berupa peringkasan, pengkodean, pengkategorian. Data dipilah, membuang data yang tidak relevan, dan mengorganisasikan data sehingga dapat ditarik simpulan akhir dan diverifikasi. Kegiatan selanjutnya adalah menyajikan sekumpulan informasi yang terorganisasi yang memberikan kemungkinan untuk menarik simpulan dan melakukan tindakan. Penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, dan sejenisnya. Kegiatan terakhir, penarikan simpulan dan verifikasi. Simpulan tersebut diverifikasi oleh peneliti selama proses tersebut.

## **Hasil dan Pembahasan**

### ***Penerapan Dimensi Organizational Strengthening Pada Lembaga MPU Aceh***

Penguatan organisasi merupakan elemen penting bagi keberhasilan dan keberlanjutan sebuah organisasi. Penguatan organisasi menekankan pada komitmen terhadap pencapaian misi, kinerja, dan budaya organisasi. Menanamkan budaya berorientasi kinerja, diperlukan peran pemimpin untuk menemukan strategi guna mendorong produktivitas kinerja organisasi. Menurut Grindle (1997) komponen dalam penguatan organisasi terdiri

dari sistem insentif, pemberdayaan pegawai, kepemimpinan, budaya organisasi, dan komunikasi. Dimensi ini melibatkan integrasi berbagai komponen yang berkaitan satu dengan lainnya. Analisis penguatan organisasi lembaga MPU Aceh menggunakan komponen atau aspek yang dikemukakan oleh Grindle (1997).

### ***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 terdapat 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.

Berbeda halnya dengan lembaga MPU Aceh, sistem insentif yang diberikan sudah memenuhi standar dan ketentuan perundang-undangan yang dianggarkan setiap bulan melalui anggaran daerah (APBD). Pemerintah Aceh telah menetapkan gaji beserta tunjangan bagi pimpinan maupun anggota melalui Peraturan Gubernur Aceh No. No. 30 tahun 2023 tentang Standar Harga Satuan Pemerintah Aceh. Dalam aturan tersebut terdapat jenis-jenis insentif yang didapatkan oleh anggota MPU Aceh dengan nilai sesuai dengan pejabat eselonisasi bagi pimpinan MPU Aceh. Berbagai jenis tunjangan lainnya diterima oleh pimpinan dan anggota MPU Aceh mempunyai harapan MPU mampu berkinerja baik.

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 1.

**Tabel 1**  
**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 tausiah 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.

### ***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.

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.

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:



- a. Membahas program operasional yang berkenan dengan bidang tugasnya;
- b. Menginventarisasi permasalahan, mengidentifikasi data, dan melakukan pembahasan awal;
- c. 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.

## **Kepemimpinan**

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.

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.

Dalam mewujudkan visi 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. Setelah program kerja dihasilkan, selanjutnya pimpinan MPU Aceh mengkomunikasikan program kerja secara internal maupun eksternal lembaga MPU. Secara internal komunikasi program kerja dilakukan melalui rapat pimpinan. 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 mensinkronisasi 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.

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.

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 menyalurkan program-program MPU Aceh dengan MPU kabupaten/kota.

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.

### **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 Robbins & Judge (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 berkaitan dengan 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. Temuan penelitian ini relevan dengan hasil penelitian 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.

## **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 <http://jurnalfuda.iainkediri.ac.id/index.php/asketik> | 246

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 1

**Gambar 1**  
**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.

## **Kesimpulan**

Dimensi penguatan organisasi lembaga MPU Aceh pada aspek sistem insentif sudah berjalan dengan baik, terdapat sistem insentif yang didapatkan oleh anggota MPU Aceh sesuai peraturan yang berlaku. Aspek kepemimpinan belum dapat dikategorikan sebagai kepemimpinan kolektif atau jaringan. Koordinasi MPU Aceh selama ini hanya bersifat internal organisasi antara MPU Provinsi dengan MPU kabupaten/kota. Belum menjalankan koordinasi lintas instansi. Kepemimpinan kolaboratif merupakan seni dalam memimpin dengan melibatkan banyak aktor/institusi dalam proses pemecahan masalah. Model kepemimpinan seperti ini sangat membantu dalam mengatasi keterbatasan-keterbatasan yang dialami oleh lembaga MPU Aceh dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Pada aspek pemberdayaan pegawai, telah berjalan baik, adanya pembagian kerja melalui komisi-komisi yang ada. Penguatan organisasi di MPU Aceh yang meliputi komponen sistem insentif, pemberdayaan pegawai, kepemimpinan, budaya organisasi, dan komunikasi akan lebih optimal apabila didukung oleh kepemimpinan yang kuat (strong leadership) dan kolaboratif.

## **Daftar Pustaka**

- Adriansyah, F., Munardi, Arca, D., Ibrahim, F. M. N., & Saputra, E. (2012). *Organisasi dan Tata Kerja Kelembagaan Pemerintah Aceh : Fokus Studi: MPU dan Baitul Mal*. Banda Aceh: Pusat Kajian Dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur IV LAN Aceh.
- Baldwin, J. R., Perry, S. D., & Moffitt, A. (2004). *Communication Theories: For Everyday Life*. Boston: Pearson Education.
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1995). Empowering Service Employees. *Management Review*, 36(4), 73–84.
- Casauay, A. (2015, September 2). How different is ARMM from the Bangsamoro?

- <https://www.rappler.com/newsbreak/in-Depth/92639-Armm-Bangsamoro-Comparison/>. Retrieved from <https://www.rappler.com/newsbreak/in-depth/92639-armm-bangsamoro-comparison/>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design. In Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (Fifth)*. Sage Publication.
- Eka, F., & Anik, H. (2020). The Effect of Organizational Communication and Job Satisfaction on Employee Engagement and Employee Performance at PT. Abyor International. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 1(4), 479–489. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v1i4.216>
- Fitriyana, I. (2020). Penerapan Terapi Zikir Untuk Mereduksi Stres Terhadap Karyawan Yang Di PHK (Study Kasus PT. Nufarm Indonesia, Kecamatan Puloampel). UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten.
- Grindle, M. S. (1997). *Getting Good Government: Capacity Building in The Public Sector of Developing Countries* (Grindle, Ed.). Boston, MA: Harvard Institute for International Development.
- Harnides, Abbas, S., & Khairuddin. (2023). Gender Justice in Inheritance Distribution Practices in South Aceh, Indonesia. *Samarah*, 7(2), 1293–1316. <https://doi.org/10.22373/sjhk.v7i2.16688>
- Irek, N. E. (2018). Prophetic Reflection on Good Governance in Nigeria: Discourse on Chinua Achebe's *The Trouble with Nigeria* Chinua Achebe and the Convolution of Immortality.
- Kumar, R. (2011). *Research Methodology: A step-by-step guide for beginners* (3rd ed.). California: Sage Publication.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook*. United Kingdom: Sage Publication.
- Nurdin, A. (2012). Reposisi peran ulama dalam penerapan syariat Islam di Aceh. *Al-Qalam*, 18(1).
- Prasojo, E. (2020). *Memimpin Reformasi Birokrasi: Kompleksitas dan Dinamika Perubahan Birokrasi di Indonesia*. Depok: FIA UI Press.
- Purbaningrum, D. (2019). *Komunikasi Organisasi* (3rd ed.). Jakarta: Universitas Terbuka.
- Robbins, & Judge. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). United States of America: Prentice Hall. Sahlan, M., Fajarni, S., Ikramatoun, S., Kamil, A. I., & Ilham, I. (2019). Peran Ulama dalam Proses Rekonsiliasi Pasca Konflik di Aceh. *Society*, 7(2), 271–288.
- Samad, S. A. A. (2017). *Agama, Budaya dan Perubahan Sosial Perspektif Pendidikan Islam di Aceh*. Jurnal MUDARRISUNA: Media Kajian Pendidikan Agama Islam, 7(1), 23–46.
- Sandilyan, Dey, A., Mukherjee, M., & Mitra, M. (2012). Determining Employee Commitment by Employee's Responses on Training and Development: a Study of Select Hotels in West Bengal. *International Journal of Multidisciplinary Management Studies*, 2(3).

Taufik and Anggi Ramadani. *Analysis of Organizational Strengthening Dimensions in Institutional Capacity Building of the Aceh Ulama Consultative Assembly*.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Inc Pub; 4th edition. Syarifuddin, S. (2021). Islamic Plurality in the Perspectives of Ulama Dayah in Aceh. *Jurnal Ilmiah*

Peuradeun, 9(3), 567. <https://doi.org/10.26811/peuradeun.v9i3.583>

Tauda, G. A. (2018). Desain Desentralisasi Asimetris Dalam Sistem Ketatanegaraan Republik Indonesia. *Administrative Law and Governance Journal*, 1(4), 413–435. <https://doi.org/10.14710/alj.v1i4.413-435>

Taufik, T. (2019). Peran Ulama Dalam Pembangunan Desa Di Kabupaten Bireuen. *Al-Ijtima`i: International Journal of Government and Social Science*, 4(2), 213–222. <https://doi.org/10.22373/jai.v4i2.458>

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. United States of America: Prentice Hall, Inc.



© 2024 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).