



PENGAMBILAN KEPUTUSAN KHALIFAH UMAR BIN KHATTAB DALAM PEMBERIAN TUNJANGAN WAJIB

Dedy Pradesa

STID Al-Hadid Surabaya

depra19312@gmail.com

Abstrak: *Studi ini mengkaji tentang pengambilan keputusan Khalifah Umar bin Khattab dalam pemberian tunjangan wajib dan pembentukan lembaga diwan. Masa kekhalifahan Umar banyak menghadapi situasi baru sebagai akibat dari perluasan wilayah Islam, yang menimbulkan persoalan dan menuntut pengambilan keputusan khalifah. Salah satunya terkait besarnya harta yang masuk ke Khalifahan dan bagaimana pengelolaannya. Fokus masalah studi ini adalah bagaimana proses pengambilan keputusan Khalifah Umar dalam kasus tersebut yang didekati dalam kerangka sistem pengambilan keputusan. Sistem pengambilan keputusan mengacu pada input, proses, dan output. Metodologi studi secara kualitatif dengan sumber data kepustakaan sejarah terkait. Hasil studi menunjukkan bahwa dalam pengambilan keputusannya, Umar mendasarkan pada data-data input persoalan serta konteks situasi perang. Proses pengambilan keputusan dimulai dari diagnosis masalah, penetapan kriteria dan sasaran sebagai pijakan, pengembangan alternatif, seleksi, evaluasi, dan penetapan alternatif terbaik. Dalam prosesnya Umar melibatkan anggota organisasi lainnya untuk musyawarah dan memberikan usulan pemecahan. Outputnya, Umar menetapkan pengelolaan harta dengan cara yang baru, yaitu dalam bentuk tunjangan wajib untuk pasukan Islam dan keluarganya, serta mereka yang pernah berjuang sebelumnya. Daftar urutan penerima tunjangan dengan besaran yang berbeda didasarkan atas kontribusi dan kekerabatannya dengan Nabi. Daftar tersebut dikelola dalam kelembagaan yang disebut diwan.*

Kata kunci: *Pengambilan Keputusan, Umar bin Khattab, Sistem, Tunjangan*

Abstract: *THE DECISION MAKING OF UMAR BIN KHATTAB CALIPH IN PROVIDING MANDATORY GRANTS. This study examines Caliph Umar bin Khattab's decision making in providing mandatory grants and establishing diwan institutions. During Umar's caliphate, he faced many new situations as a result of the expansion of Islamic territory, which gave rise to problems and required the caliph to make decisions. One of them is related to the amount of wealth that goes to the Caliphate. The focus of this study's problem is how Caliph Umar's decision-making process in this case was approached within the framework of a decision-making system. Decision making systems refer to input, process, and output. This study used qualitative methodology with related historical literature data sources. The results of the study showed that in making decisions, Umar based the problem input data and the context of the war situation. Decision making process starts from problem diagnosis, determining criteria and targets as a basis, developing alternatives, selecting, evaluating and determining the best alternative. In the process, Umar involved other members of the organization for deliberation and proposed solutions. As an output, Umar established wealth management in a new way, namely in the form of mandatory grants for Islamic troops and their families, as well as those who had fought previously. The list of recipients of grants with different amounts is based on their contribution and relationship with the Prophet. The list is managed in an institution called diwan.*

Keywords: *Decision Making, Umar bin Khattab, System, Grants*

Pendahuluan

Artikel ini membahas tentang proses pengambilan keputusan Khalifah Umar bin Khattab dalam menetapkan pemberian tunjangan wajib kepada pasukan Islam. Umar bin Khattab adalah khalifah kedua pengganti Abu Bakar, dan Nabi Muhammad Saw. Dalam sejarah, Umar dikenal kecemerlangannya. Kekhalifahannya berlangsung antara tahun 634M-644M, pada masanya organisasi Islam berkembang pesat. Kesejahteraan sosial dan keadilan dapat dirasakan oleh berbagai lapisan masyarakat. Keadilan betul-betul ditegakkan tanpa pandang bulu. Salah seorang sejarawan modern Mesir, M.H. Haekal menyatakan bahwa dalam sejarah Islam, tak ada orang yang begitu sering disebut-sebut namanya sesudah Rasulullah Saw. seperti nama Umar bin Khattab. Nama itu disebut-sebut dengan penuh kagum dan sekaligus rasa hormat bila dihubungkan dengan segala yang diketahui orang tentang sifat-sifatnya dan bawaannya yang begitu agung dan cemerlang.¹ Pimpinan atau manajer organisasi dakwah dapat belajar dari sejarah kecemerlangan khalifah Umar bin Khattab dalam pengambilan-pengambilan keputusan strategis pada masa pemerintahannya.

Membuat keputusan berarti memilih suatu alternatif dari dua pilihan atau lebih, untuk menentukan suatu pendapat atau perjalanan suatu tindakan. Ia adalah peristiwa psikis dan kreatif, dalam mana pikiran, perasaan dan pengetahuan dihipunkan bersama - sama untuk sebuah aksi, yang biasanya mencakup ketidakpastian.² Dalam proses perencanaan, manajer memutuskan tujuan-tujuan organisasi yang akan dicapai, sumber-sumber daya yang akan digunakan dan siapa yang akan melaksanakan setiap tugas yang dibutuhkan. Seluruh proses perencanaan itu melibatkan serangkaian situasi pembuatan keputusan. Kualitas keputusan-keputusan manajer akan menentukan efektivitas rencana yang disusun. Pembuatan keputusan menggambarkan proses melalui mana serangkaian kegiatan dipilih sebagai penyelesaian masalah tertentu.³ Demikian pula dalam organisasi dakwah atau sosial, pengambilan keputusan adalah hal yang niscaya dan strategis, sehingga penting untuk mengkaji, mempelajari dan mengembangkannya sebagai sekup dari ilmu manajemen dakwah.

Keberhasilan-keberhasilan pada masa kekhalifahan Umar bin Khattab jelas tidak terlepas dari keputusan-keputusan penting yang diambil oleh Umar bin Khattab selaku pimpinan tertinggi organisasi Islam saat itu. Fenomena-fenomena inilah yang menarik untuk dikaji. Pada masa awal kepemimpinannya, setidaknya dia sudah menghadapi dua masalah besar, yakni mereka yang menyetujui pencalonannya karena terpaksa, dan persoalan yang lebih rumit lagi adalah situasi

¹ Muhammad Husein Haekal, *Umar Bin Khattab* (Jakarta: Pustaka Litera AntarNusa, 2009), xix.

² George R. Terry and Leslie W. Rue, *Dasar - Dasar Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 17.

³ T. Hani Handoko, *Manajemen - Edisi 2* (Yogyakarta: BPFE, 2011), 129.

perang di Irak dan Syam, yang pada saat itu tidak menguntungkan posisi kamu muslimin. Penyerangan-penyerangan ke wilayah kekaisaran Persia dan Rumawi membawa banyak implikasi persoalan yang menuntut keputusan manajemen. Dari situlah Umar dituntut untuk mengambil keputusan-keputusan strategis terkait organisasi umat Islam yang sedang tumbuh. Bahkan tidak jarang dia dihadapkan pada situasi-situasi baru yang memunculkan persoalan-persoalan yang tidak ada pada zaman Rasul dan Abu Bakar, baik itu yang berkaitan dengan masalah politik, militer, sosial, hukum, administrasi pemerintahan, dan sebagainya.

Salah satu persoalan baru yang dihadapi oleh Umar, adalah besarnya harta rampasan perang yang didapatkan oleh kaum muslimin. Sebagaimana yang telah dijalankan di masa Nabi, harta rampasan perang yang diperoleh kaum muslimin empat perlimanya dibagikan untuk pasukan yang ikut berperang dan seperlimanya untuk Allah dan Rasulnya serta anak-anak yatim, fakir miskin dan mereka yang membutuhkan. Maka kini seperlima harta rampasan perang yang di dapatkan pasukan muslimin dikirimkan ke khalifah di Madinah. Sungguhpun begitu karena wilayah yang ditakhlukan sangat luas, harta tersebut jumlahnya begitu besar bahkan sangat besar. Pemasukan lain yang menambah besarnya harta-harta yang masuk ke Madinah adalah adanya pajak jiwa (*jizyah*) dari penduduk non muslim yang ditakhlukan juga pajak tanah dan berbagai pemasukan lainnya. Inilah salah satu persoalan besar yang cukup membingungkan Umar, dan dia harus membuat keputusan terhadap harta-harta yang menumpuk sedemikian banyaknya.

Umar kemudian mengadakan musyawarah dengan sahabat-sahabat lainnya.⁴ Umar akhirnya mengambil kebijakan untuk membentuk apa yang disebut *Diwan*, semacam lembaga keuangan, yang didalamnya mencatat seluruh nama-nama orang muslimin yang pernah dan sedang terlibat dalam berbagai pertempuran beserta daftar nama-nama anak dan istri mereka. Seluruh orang-orang muslim kemudian diberi semacam tunjangan dari harta-harta yang masuk ke Madinah, yang urutannya sesuai dengan daftar dalam *Diwan*. Dimana besar tunjangan antara satu muslim dengan selainnya tidaklah sama. Disana Umar lebih mengutamakan Banu Hasyim selaku kerabat Nabi Muhammad, dibanding dengan banu lainnya, lebih mengutamakan mereka yang lebih dahulu masuk Islam dari pada selainnya, dan demikian seterusnya. Kecenderungan ini tidak pernah dilakukan Abu Bakar dan Rasulullah, juga tidak oleh Umar sendiri di masa awal pemerintahannya. Cara baru yang dilakukan oleh Umar ini, bukan sekedar pengurutan nama mulai dari yang terdekat Rasulullah, dan seterusnya tetapi menjadi dasar bagi pemberian tunjangan wajib.⁵

⁴ Imam As-Suyuthi, *Tarikh Khulafa' Sejarah Para Penguasa Islam*, ed. Samson Rahman dan Imam Sulaiman (Jakarta: Pustaka Al-Kautsar, 2000), 167.

⁵ Haekal, *Umar Bin Khattab*, 628–29.

Keputusan Umar tersebut tentu didasari pertimbangan-pertimbangan tertentu. Pertimbangan-pertimbangan ituah yang penting untuk diketahui umat Islam dewasa ini, sebagai suatu pelajaran dalam pengambilan keputusan. Sebuah proses pengambilan keputusan, secara umum dapat di gambarkan dalam pendekatan sistem yang terdiri dari tiga hal yakni Input-Proses (pengambilan keputusan)-Output (keputusan).⁶ Dari input menuju output, terdapat proses pengambilan keputusan. Proses inilah yang mengolah dari berbagai masukan-masukan yang ada menjadi suatu output kebijakan tertentu, melalui suatu proses pertimbangan berbagai macam alternatif keputusan yang kemudian dapat di ukur kelebihan dan kekurangan beserta resiko dari masing-masing alternatif untuk selanjutnya di pilih yang terbaik. Studi ini mengkaji fenomena pengambilan keputusan pemberian tunjangan di masa Umar bin Khattab, dengan fokus pada proses pengambilan keputusannya. Tujuan dari studi ini adalah untuk mendeskripsikan proses pengambilan keputusan Umar bin Khattab dalam pemberian tunjangan dalam pendekatan sistem yakni input, proses dan output.

Beberapa studi sebelumnya yang terkait dan mendekati studi ini adalah, *Pertama*, artikel jurnal berjudul "Kebijakan Kharāj Khalifah Umar ibn Khattāb." Kharaj secara sederhananya adalah pajak tanah. Khalifah Umar membuat kebijakan bahwa tanah hasil rampasan perang tidak lagi dibagikan kepada pasukan tetapi tetap dibiarkan kepada pemilik aslinya dan dikenai kewajiban membayar pajak (Kharaj). Studi tersebut menggali alasan kebijakan Khalifah Umar dengan pendekatan teori filsafat sejarah Ibnu Khaldun. Hasil studi menjelaskan bahwa dalam kebijakan tersebut ada faktor ekonomi, geografis, dan agama. Yang pada intinya dasar dari kebijakan Umar adalah keadilan dan kebutuhan.⁷ *Kedua*, artikel jurnal "Kebijakan Fiskal Dalam Perekonomian Islam di Masa Umar Bin Khattab." Artikel tersebut lebih menyoroti soal kebijakan fiskal dalam masa pemerintahan Umar bin Khattab, serta mengkaji relevansi antara kebijakan fiskal di masa Umar bin Khattab dengan kebijakan fiskal dalam konteks Keindonesiaan. Hasil studi menyebutkan bahwa kebijakan fiskal di masa Khalifah Umar menggunakan prinsip anggaran berimbang (*budget balance*) khususnya di awal pemerintahannya. Pemerintahannya juga menggunakan prinsip anggaran surplus, hanya sekali terjadi defisit anggaran ketika menghadapi krisis ekonomi.⁸

Ketiga, artikel jurnal berjudul "Penerapan Pengambilan Keputusan Strategis pada Pesantren Udara 14.2690 Mhz." Studi tersebut mengkaji pengambilan keputusan dalam konteks aktual pada

⁶ Winardi, *Pengambilan Keputusan Dalam Bidang Manajemen* (Bandung: Sinar Baru, 1981).

⁷ G T Budiharjo, "Kebijakan Kharāj Khalifah Umar Ibn Khattāb," *Az Zārqa': Jurnal Hukum Bisnis Islam* 5, no. 2 (2013), <http://ejournal.uin-suka.ac.id/syariah/azzarqa/article/view/1316%0Ahttp://ejournal.uin-suka.ac.id/syariah/azzarqa/article/download/1316/1137>.

⁸ Muhammad Fauzan, "Kebijakan Fiskal Dalam Perekonomian Islam Di Masa Umar Bin Khattab," *Human Falah* 4, no. 1 (2017): 52–71, <http://ejournal.uin-suka.ac.id/syariah/azzarqa/article/view/1316%0Ahttp://ejournal.uin-suka.ac.id/syariah/azzarqa/article/download/1316/1137>.

lembaga sosial tertentu, yaitu Pesantren Udara. Hasil studi menyebutkan bahwa model pengambilan keputusan strategis lebih tepat untuk organisasi berkinerja, bukan organisasi rintisan, sehingga perlu penyesuaian. Dalam pengembangan alternatif pemecahan/ strategi tidak harus linear atau lurus dengan masalah atau negasi masalah, perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi organisasi.⁹ *Keempat*, laporan penelitian berjudul “Praktik Kompensasi pada Masa Pemerintahan Khalifah Umar Bin Khattab.” Penelitian tersebut membahas tentang praktik kompensasi pada masa Khalifah Umar bin Khattab. Yang mana praktik kompensasi tersebut berupa pemberian gaji dalam bentuk dinar dan dirham, insentif/bonus yang diberikan kepada mereka yang berprestasi, tunjangan seperti hewan tunggangan, penghargaan dalam bentuk sebuah pengakuan. Hasil studi menyebutkan bahwa pada masa Khalifah Umar bin Khattab, ia memberikan gaji sesuai dengan tugas dan resiko yang ditanggung oleh pegawai dengan jumlah yang cukup agar terhindar dari riswah (suap). Temuan lainnya adalah ternyata Khalifah Umar bin Khattab menggunakan doa sebagai pengganti ucapan terimakasih sebagai salah satu bentuk kompensasi kinerja.¹⁰

Sejauh penelusuran dari studi-studi yang ada tidak dijumpai yang secara spesifik membahas proses pengambilan keputusan Khalifah Umar bin Khattab dalam pemberian tunjangan dan pembentukan *diwan*. Studi-studi sebelumnya lebih melihat fenomena tersebut sebagai bagian dari kebijakan fiskal atau ekonomi, dan sistem kompensasi. Oleh karenanya studi ini memiliki nilai signifikan untuk memperkaya khazanah keilmuan manajemen dakwah dalam aspek pengambilan keputusan.

Secara metodologis studi ini dapat dikategorikan sebagai studi sejarah, karena mengkaji fakta-fakta yang terjadi di masa lampau atau data-data sejarah. Dilihat dari jenis, sumber data dan teknik analisis yang digunakan, maka studi ini adalah studi kualitatif kepustakaan, karena menyajikan data-data secara naratif, bersumber dari kepustakaan sejarah, dan analisis yang bersifat kualitatif.¹¹ Situasi sosial yang dikaji adalah pada masa kekhalifahan Umar bin Khattab spesifiknya sekitar tahun-tahun pembentukan *diwan* (lembaga keuangan) dan pemberian tunjangan wajib, yaitu sekitar tahun 20H.¹² Umar bin Khattab, para sahabat dan umat Islam yang hidup sejamannya adalah para aktor dalam situasi sosial tersebut. Sumber kepustakaan utama studi adalah: (1) *Al-Bidayah wan Nihayah* karya Al-Hafidz Ibn Katsir; (2) *Tarikh Khulafa* karya Imam As-Suyuti; (3) *Annals of the Early Caliphate* karya Sir William Muir; (4) *Al-Farouq Umar bin Khattab* karya

⁹ Luqman Kurniawan, “Penerapan Pengambilan Keputusan Strategis Pada Pesantren Udara 14.2690 Mhz,” *TANZHIM: Jurnal Dakwah Terprogram* 1, no. 1 (2023): 81–100, <https://tanzim.stidalhadi.ac.id/index.php/Tanzhim-JMD/index>.

¹⁰ W Lareja, “Praktik Kompensasi Pada Masa Pemerintahan Khalifah Umar Bin Khattab” (Skripsi, Institut Agama Islam Negeri Bengkulu, 2021), <http://repository.iainbengkulu.ac.id/id/eprint/6823>.

¹¹ John W. Creswell, *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Dan Mixed*, Ketiga (Yogya: Pusat Pelajar, 2016).

¹² Haekal, *Umar Bin Khattab*, 632.

Muhammad Husain Haekal; (5) *Umar ibn Al-Khattab, His Life and Times*, karya Ali Muhammad As-Sallaby. Teknik analisis data kualitatif historis melalui interpretasi terhadap data-data sejarah dan historiografi situasi sosial dan peristiwa, dalam bingkai model Miles dan Huberman, yang dilakukan secara interaktif, berlangsung terus menerus sampai tuntas sehingga datanya jenuh/cukup. Aktivitas tersebut terdiri atas: (1) reduksi data, (2) penyajian data (display data), (3) penarikan dan verifikasi kesimpulan.¹³

Teori Pengambilan Keputusan

Keputusan merupakan hasil pemecahan masalah yang menjadi jawaban terhadap suatu pertanyaan. James A.F. Stoner menyebutkan bahwa keputusan adalah pemilihan diantara alternatif-alternatif. Definisi tersebut mengandung tiga pengertian yaitu ada pilihan atas dasar logika atau pertimbangan, ada beberapa alternatif yang dipilih salah satu yang terbaik, ada tujuan yang ingin dicapai dan keputusan itu makin mendekatkan pada tujuan tersebut. Sehingga keputusan merupakan suatu pemecahan masalah sebagai suatu hukum situasi yang dilakukan pemilihan satu alternatif dari beberapa alternatif.¹⁴

Dalam tinjauan sistem, pengambilan keputusan merupakan suatu proses, sedangkan keputusan yang diambil merupakan output proses yang bersangkutan. "Input" misalnya terdiri dari masalah yang dihadapi dan yang harus dipecahkan, data yang diperlukan sekitar masalah tersebut, kemungkinan-kemungkinan (alternatif-alternatif) pemecahan masalah, pertimbangan-pertimbangan si-pengambil keputusan, eventuil pertimbangan-pertimbangan pihak lain yang diminta untuk memberikan pandangan mereka sekitar keputusan yang akan diambil. "Proses" (pengambilan keputusan) pada dasarnya terdiri dari proses pertimbangan macam-macam alternatif keputusan di mana si-pengambil keputusan mempertimbangkan keputusan maupun kerugian keputusan-keputusan alternatif. "Output" berupa keputusan yang diambil.¹⁵ Dengan sendirinya proses pengambilan keputusan tersebut berlangsung dalam lingkungan tertentu.

Dalam pengambilan keputusan terdapat dua paradigma yang bekerja, *pertama*, paradigma rasional/rasional komprehensif. Pengambil keputusan ditetapkan sebagai manusia yang rasional, yang berarti mereka akan mencari tindakan yang paling maksimum dalam meraih manfaat. Selain itu, pengambil keputusan diasumsikan memiliki pengetahuan dan informasi yang utuh tentang seluruh konsekuensi dari alternatif yang mereka pilih. Tesis rasionalitas berpijak pada penguasaan

¹³ M. B Miles and A. M. Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, ed. Rohid i Terjemahan oleh Tjet jep Rohendi (Jakarta: UI Press, 1992).

¹⁴ M Iqbal Hasan, *Pokok-Pokok Materi Teori Pengambilan Keputusan* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2004), 9–10.

¹⁵ Winardi, *Pengambilan Keputusan Dalam Bidang Manajemen*, 3.

penuh atas pengetahuan dan informasi yang utuh, dan tujuan meraih kepuasan dan optimasi dari manfaat. *Kedua*, paradigma rasional dibatasi (*bounded rationality*). Ide dasar ini adalah dari Herbert A. Simon, dia menyatakan seorang pengambil keputusan akan berperilaku dan bertindak dalam sebuah cara tertentu yang ditujukan untuk mencapai tahapan optimasi dari penentuan alternatif pilihan. Pencapaian tahap optimal dibatasi oleh beragam faktor. Adapun keterbatasan-keterbatasan tersebut bisa bersumber dari internal dan eksternal. Karakteristik, sifat dasar, persepsi, gaya pemikiran, motivasi, latar belakang sosial, dsb merupakan contoh faktor internal. Sedangkan faktor lingkungan dapat berupa karakteristik khusus yang membatasi perilaku merupakan contoh faktor eksternal.¹⁶

Secara umum manajer dapat membuat keputusan dalam tiga kemungkinan situasi/kondisi, yakni kepastian, ber-resiko dan ketidakpastian. *Pertama*, kondisi pasti. Dalam kondisi yang pasti, manajer memiliki informasi yang cukup untuk mengetahui secara pasti keluaran/hasil dari keputusan mereka. Para manajer mengetahui apa yang akan terjadi di waktu yang akan datang, karena tersedia informasi yang akurat, terpercaya dan dapat diukur sebagai dasar keputusan. *Kedua*, kondisi ber-resiko. Kadangkala, bagaimanapun juga manajer dapat mengetahui kemungkinan-kemungkinan keluaran/hasil terkait dengan sebuah keputusan, sekalipun mereka tidak bisa mendapatkannya secara lengkap bagaimana beberapa keluaran/hasil akan terjadi. Kondisi seperti inilah yang disebut kondisi ber-resiko. Manajer mengetahui probabilitas setiap kemungkinan hasil, tetapi informasi lengkap tidak tersedia. *Ketiga*, kondisi tidak pasti. Ketika tidak mengetahui secara pasti kemungkinan-kemungkinan yang menyertai alternatif-alternatif putusan yang tersedia. Itulah yang disebut kondisi ketidakpastian. Kebanyakan keputusan manajemen melibatkan berbagai derajat keadaan ketidakpastian. Biasanya terdapat terlalu banyak variabel atau terlalu banyak fakta-fakta yang tidak diketahui yang ternyata memiliki efek terhadap keputusan bagi manajer untuk bisa memprediksi secara tepat kemungkinan keluaran/hasilnya.¹⁷

Banyak manajer yang harus membuat keputusan menyandarkan pada metode pengambilan keputusan informal sebagai panduan. Seperti menyandarkan pada tradisi, kebiasaan dan membuat keputusan yang sama pada keadaan yang diperkirakan sama dengan masa lalu. Metode yang seperti ini, dalam beberapa kasus dapat berguna. Tetapi bagaimanapun juga, metode yang semacam itu, bisa mengarahkan manajer dalam membuat keputusan yang salah. Tidak ada pendekatan pembuatan keputusan yang menjamin bahwa manajer akan selalu membuat keputusan yang tepat. Bagaimanapun juga tetap diperlukan pendekatan yang rasional, logis dan sistematis dalam pengambilan keputusan. Sebab manajer yang menggunakan pendekatan yang rasional, logis

¹⁶ Rizky Dermawan, *Pengambilan Keputusan* (Bandung: Alfabetha, 2006).

¹⁷ James A.F. Stoner, *Management* (New York: Prentice-Hall, Inc., 1978), 167–68.

dan sistematis, kemungkinan besar akan sampai pada solusi persoalan yang lebih baik dari pada yang tidak.¹⁸

Dalam langkah-langkah pembuatan keputusan melalui pendekatan sistem, menurut Stoner adalah melibatkan diagnosa dan perumusan masalah, pengumpulan dan analisa fakta-fakta yang relevan dengan masalah, mengembangkan dan mengevaluasi alternatif-alternatif solusi masalah, memilih alternatif solusi terbaik/yang paling memuaskan, dan merubah alternatif tersebut ke dalam tindakan. *Pertama*, tahap mendiagnosa dan merumuskan masalah. Masalah yang sebenarnya tidaklah selalu jelas. Manajer pertama kali harus mencari apa masalah sesungguhnya. Salah satu caranya adalah dengan menanyakan, apa tindakan yang telah dilakukan sebelumnya? atau adakah kekurangan/kekeliruan tindakan yang mungkin menyebabkan situasi permasalahan terjadi? Manajer dapat fokus pada keadaan-keadaan sekitar yang kemungkinan mengarah pada timbulnya permasalahan. Sebagai bagian dari proses perumusan masalah, manajer juga harus mulai menentukan bagian manakah dari masalah yang harus (*must*) mereka pecahkan, dalam artian yang diutamakan/diprioritaskan, sebagai suatu kewajiban/keharusan.

Kedua, tahap mengumpulkan dan menganalisa fakta-fakta yang relevan. Manajer harus menentukan fakta-fakta apa yang akan dibutuhkan untuk membuat keputusan yang benar dan kemudian mencobanya untuk sebanyak mungkin informasi yang terkait. Mereka bisa menanyakan pertanyaan pada diri mereka, seperti: siapakah yang ada di dalam organisasi yang terimbas secara langsung dengan masalah tersebut? Dapatkah mereka menceritakan bagaimana efek tersebut bekerja? Sumber daya apa yang tersedia untuk memecahkan masalah tersebut? dan sebagainya. Manajer tidak akan selalu mendapatkan semua jawaban yang mereka butuhkan dari pertanyaan-pertanyaan tersebut. Namun mereka harus memiliki informasi yang cukup untuk dapat memformulasikan solusi yang memungkinkan. *Ketiga*, tahap mengembangkan alternatif-alternatif. Tidak ada keputusan akhir yang dibuat sampai pengembangan beberapa alternatif solusi. Di sisi lain manajer mungkin terpengaruh untuk mengambil alternatif solusi pertama yang mereka temukan, padahal tidak selalu alternatif solusi pertama adalah yang keputusan yang tepat. Pengembangan alternatif-alternatif memungkinkan para manajer untuk mempertahankan kecenderungan untuk memecahkan masalah dengan tergesa-gesa dan membuat kemungkinan mereka akan mendapatkan keputusan yang efektif.

Keempat, tahap mengevaluasi alternatif-alternatif. Manajer harus mengevaluasi alternatif-alternatif untuk melihat seberapa efektifkah setiap alternatif tersebut. Efektivitas dapat diukur dengan dua kriteria yaitu tingkat realistis setiap alternatif dalam mencapai tujuan organisasi dan

¹⁸ Stoner, 168–71.

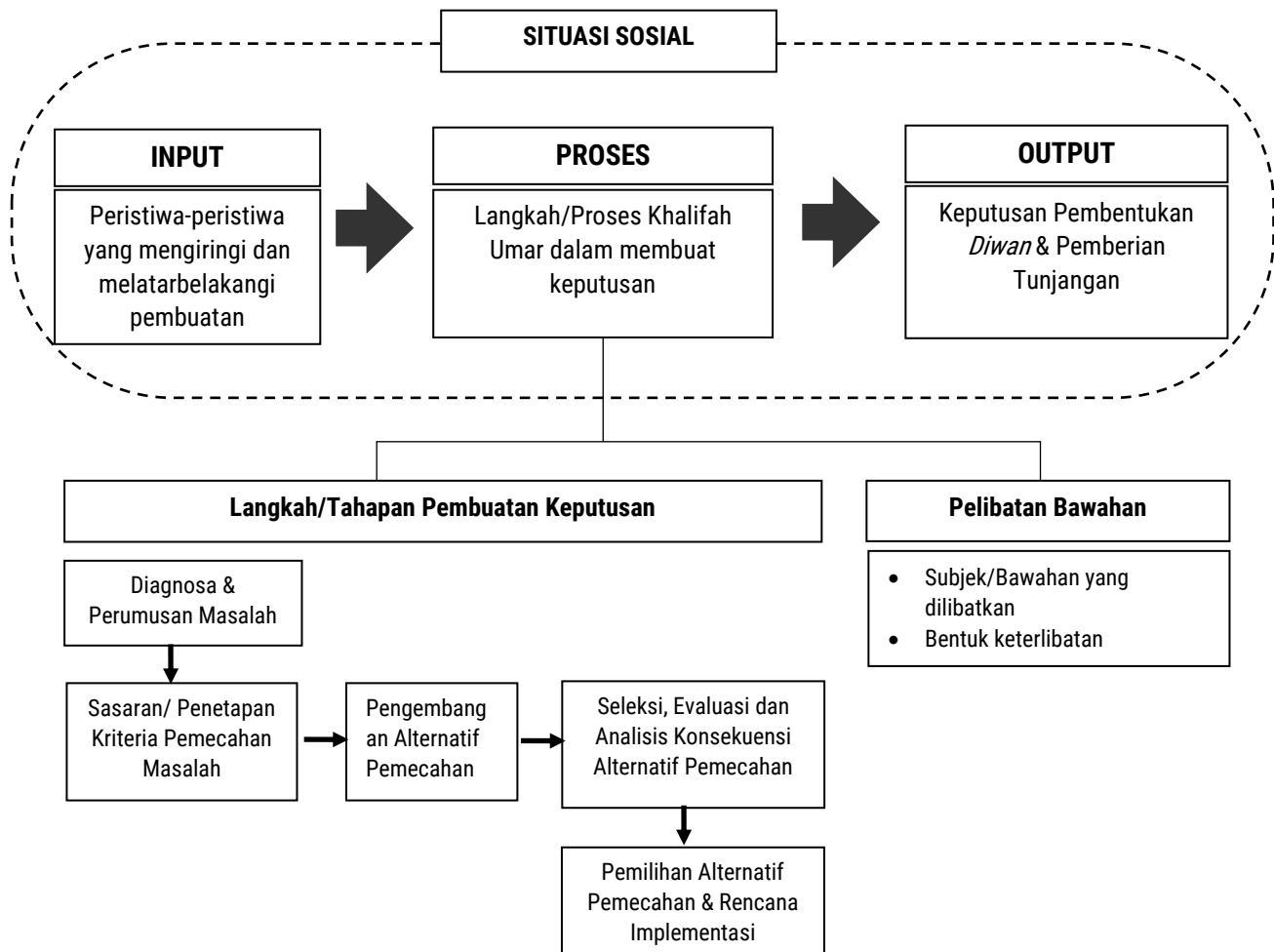
sumber daya organisasi dan seberapa baikkah alternatif-alternatif tersebut akan membantu memecahkan masalah. Mengevaluasi alternatif-alternatif dalam kaitannya dengan tujuan dan sumber daya organisasi adalah bagian penting dalam proses pemecahan masalah. Ketika para manajer telah menyelesaikan evaluasi, biasanya akan bisa di urutkan, dari alternatif yang paling dibutuhkan sampai pada yang terakhir dibutuhkan. Alternatif yang menduduki puncak urutan tersebut haruslah alternatif terbaik, yang mampu memecahkan keseluruhan bagian-bagian persoalan dengan biaya yang rendah. *Kelima*, tahap menyeleksi alternatif terbaik. Bagaimanapun juga alternatif solusi terbaik tersebut berdasarkan informasi yang tersedia bagi manajer dalam pengambilan keputusan. Besar kemungkinan tidak selalu seperti itu, ini juga akan merepresentasikan sebuah kompromi antara semua variasi faktor yang telah dipertimbangkan. Oleh karenanya masih memungkinkan bahwa alternatif solusi terbaik tidak mencukupi untuk pemecahan masalah, dalam kasus yang semacam ini manajer harus mulai proses pemecahan masalah lagi. *Keenam*, tahap menganalisa kemungkinan konsekuensi-konsekuensi dan implementasi keputusan. Setelah manajer memilih alternatif terbaik, mereka juga harus mengantisipasi masalah-masalah apa yang akan muncul ketika menerapkan keputusan mereka. Manajer harus memperkirakan bagaimana kehendak para bawahannya terhadap keputusan tersebut dan apa yang akan terjadi jika keputusan tersebut tidak di implementasikan sepenuhnya. Adakah kemungkinan persoalan-persoalan teknis terkait implementasi keputusan. Setelah manajer memikirkan kemungkinan langkah untuk menghindari konsekuensi yang merugikan dari alternatif solusi yang dipilih, mereka dapat mengimplementasikan keputusan mereka. Pada akhirnya tidak ada keputusan yang lebih baik dari pada melakukan tindakan untuk merelaisasikannya.¹⁹

Para manajer dalam pengambilan keputusan, seringkali membutuhkan keterlibatan para bawahan. Keterlibatan ini dapat formal seperti penggunaan kelompok dalam pembuatan keputusan atau informal seperti permintaan akan gagasan-gagasan. Bantuan para bawahan dapat terjadi pada setiap tahap proses pembuatan keputusan. Banyak manajer merasa bahwa keputusan-keputusan yang dibuat kelompok, seperti panitia lebih efektif karena mereka memaksimalkan pengetahuan yang lain. Para manajer lainnya sangat keras menghindari keterlibatan kelompok, karena mereka merasa bahwa hal itu lambat tidak praktis dan sering menghasilkan keputusan-keputusan yang kurang berbobot. Karakteristik-karakteristik situasi keputusan dan gaya pembuatan keputusan manajemen akan mempengaruhi dan menentukan apakah sebaiknya pembuatan keputusan kelompok digunakan atau tidak.²⁰

¹⁹ Stoner, 178-82.

²⁰ Handoko, *Manajemen - Edisi 2*, 143.

Berdasarkan uraian teori di atas, maka kerangka konseptual studi ini adalah sebagaimana digambarkan dalam skema berikut:



Gambar 1 – Kerangka Konseptual Studi

Konteks Situasional Pengambilan Keputusan Khalifah Umar

Umar menjadi khalifah berdasarkan wasiat dari Abu Bakar setelah mendiskusikannya dengan beberapa sahabat. Masa kepemimpinan Abu Bakar yang singkat menyisakan banyak pekerjaan rumah bagi Khalifah Umar. Kendati mereka yang tidak mau membayar zakat telah ditundukkan dan Irak telah dibebaskan, tetapi ancaman dari Romawi dan Persia selalu membayangi. Hirah, ibu kota Irak, ketika itu telah dikuasai oleh muslimin, namun tentara Persia sudah bersiap-siap hendak merebutnya kembali. Langkah Abu Bakar hendak membebaskan Syam dari Romawi belum ada kabar yang menggembirakan, tetapi Abu Bakar telah lebih dahulu wafat, dan Umar mau tidak mau

menghadapi situasi tersebut. Inilah situasi yang dihadapi oleh Umar saat hari pertama pelantikannya.²¹

Situasi-situasi tersebut menunjukkan sejak awal Umar dihadapkan pada banyak persoalan peperangan-peperangan umat Islam, yakni menghadapi Persia di Irak dan menghadapi Romawi di Syam. Situasi peperangan menuntut pengambilan keputusan dengan segera, karena dalam situasi perang jika terlambat mengambil keputusan bisa jadi musuh akan mendahului sehingga keputusan harus diambil dengan cepat sekaligus cermat. Keputusan-keputusan yang dia ambil dalam situasi-situasi ini nantinya akan berpengaruh pada keputusan-keputusan Umar selanjutnya. Oleh karenanya perlu memahami keputusan-keputusan Umar dalam konteks situasi tersebut, sebab keputusan-keputusan yang menjaid kebijakan Umar berkaitan pula dengan kebijakannya dalam pemberian tunjangan dan pembentukan *diwan*.

Pertama, terkait kebijakan perluasan/ekspansi wilayah. Pada dasarnya politik pembebasan Umar awalnya tidak ingin melangkah jauh dari wilayah Irak. Namun situasi peperangan, pembalasan dendam atas kekalahan, pelanggaran-pelanggaran perjanjianlah yang membuat akhirnya Umar mengambil kebijakan untuk membebaskan seluruh Persia. Dalam hal ini, Muir menyebut bahwa Umar akhirnya dipaksa oleh sikap suka berperang dari kerajaan Persia untuk mengundang pasukannya ke medan tempur dengan tujuan terbuka untuk memberlakukan kepada kekaisaran itu suatu pukulan terakhir.²² *Kedua*, kebijakannya terhadap tanah dan harta rampasan perang lainnya. Penakhlukan-penakhlukan membawa pada implikasi terkait tanah dan harta rampasan perang yang diperoleh. Awalnya Umar memberlakukan kebijakan sebagaimana sejak masa Nabi, setiap harta rampasan perang empat perlimanya dibagi diantara anggota pasukan yang menang perang dan seperlimanya untuk Rasul, kerabat, anak yatim, orang miskin dan yang terlantar. Namun ketika pasukan muslimin telah membebaskan tanah Sawad di Irak, Umar berpendapat lain, dia tidak sependapat jika tanah tersebut dibagi-bagi, Umar memikirkan generasi-generasi muslim kemudian juga dia melihat tempat-tempat ini masih rawan karena berbatasan dengan musuh, harus ada orang-orang yang menjaganya, semua itu harus diisi oleh angkatan bersenjata dan harus diberi bekal yang cukup, kalau semua tanah dibagi dari mana sumber pembiayaan orang-orang tersebut dan sesudahnya. Umar berpendapat lebih baik orang-orang kafir itu dikenakan pajak (*kharaj*) atas tanah mereka dan mereka dikenakan pajak jiwa atau *jizyah*. Umar memusyawarahkan hal ini kepada para sahabat Muhajirin dan Anshar, yang akhirnya mereka menyetujui. Kebijakan itu tidak hanya diterapkan di Irak, tetapi juga daerah-daerah lain yang dibebaskan.

²¹ Haekal, *Umar Bin Khattab*, 84–85.

²² William Muir, *Annals of the Early Caliphate* (London: Smith, Elder & Co, 1883).

Ketiga, kebijakan terhadap daerah-daerah yang sudah dibebaskan. Pertumbuhan kedaulatan Islam di masa Umar begitu cepat, banyak daerah-daerah baru ditakhlukan. Prinsip penyelesaian yang ditempuh Umar adalah bahwa warga takhlukan sedikit mungkin jangan diganggu. Artinya mereka tidak boleh dipaksa pindah agama, namun diharuskan membayar jizyah atau pajak. Demikian pula dalam soal urusan administratif dan sosial, hal-hal yang bersifat lokal tetap dipercayakan kepada masyarakat setempat. Umar mengirimkan gubernur di berbagai wilayah yang telah dikuasai, untuk menangani pengumpulan jizyah atau pajak jiwa dan sejenisnya serta pengawasan pendistribusiannya, sekaligus untuk memimpin peperangan dan melaksanakan sholat berjamaah. Selain itu Umar juga mengangkat seorang hakim (qadhi) untuk menangani penyelesaian masalah-masalah hukum antar individu atau kelompok dalam masyarakatnya.²³

Keempat, kebijakan pembentukan/profesionalisasi *baitul maal*. Baitul maal yang berarti rumah harta/rumah penyimpanan harta secara fungsi telah ada sejak masa Rasulullah. As-Suyuthi menjelaskan bahwa Abu Bakar-lah yang pertama membangun *Baitul Maal*. Dimana dia selalu membagi seluruh harta yang ada di *Baitul Maal* hingga kosong.²⁴ Namun seiring dengan besarnya harta yang masuk ke pusat Kekhalifahan di masa Umar, fungsionalisasi *Baitul Maal* tidak lagi dijalankan sebagaimana masa Abu Bakar. Umar mengangkat pejabat-pejabat untuk mencatat harta yang keluar dan masuk dalam *Baitul Maal*. Para sahabat juga menyarankan agar *Baitul Maal* jangan sampai kosong sebagai cadangan kelak sewaktu-waktu apabila dalam keadaan darurat atau bencana bisa dipergunakan.

Konteks lain yang juga perlu dipahami adalah pola pengambilan keputusan dalam Kekhalifahan Umar. Dari banyak riwayat bisa diketahui bagaimana Khalifah Umar dalam mengambil suatu keputusan tidak secara sepihak melainkan memusyawarahkan dan memintakan pendapat kepada para sahabat-sahabat baik dari kalangan Anshar dan Muhajirin. Umar sangat menghargai pendapat baik yang mendukung maupun bertentangan. Diriwayatkan, ketika Umar sudah memiliki pendapat akan suatu persoalan tertentu, segera ia memusyawarahkan untuk memeriksa pendapatnya dan meminta pendapat-pendapat lainnya.²⁵ Terdapat dua pola musyawarah yang dilakukan Umar, yakni dalam suatu sidang umum seperti di masjid yang melibatkan banyak orang dan suatu sidang terbatas yang hanya diikuti beberapa orang. Beberapa orang tersebut seperti menjadi *wazir* (pendamping) utama, sebagaimana posisinya dulu terhadap Nabi dan Umar. Para pendamping tersebut diantaranya Ali bin Abi Thalib, Abdurrahman bin Auf, Usman bin Affan, Abdullah bin Abbas, dan yang setingkat dengan mereka.

²³ Ira M. Lapidus, *Sejarah Sosial Ummat Islam Bagian Kesatu Dan Dua*, ed. Ghfron A Mas'adi (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 1999).

²⁴ As-Suyuthi, *Tarikh Khulafa' Sejarah Para Penguasa Islam*.

²⁵ Khalid Muhammad Khalid, *Kehidupan Para Khalifah Teladan*, ed. Zaid Husein (Jakarta: Pustaka Ammani, 1995), 166.

Secara umum bisa disimpulkan bahwa keadaan lingkungan/situasi sosial di masa Kekhalifahan Umar bin Khattab didominasi situasi perang dengan segala implikasinya. Suasana negara yang sedang perang, jelas bukanlah situasi yang pasti, karena keadaan negara di masa depan tidak bisa dengan pasti diprediksikan. Situasi sosial dan politik yang cenderung tidak pasti dan beresiko inilah yang melingkupi semasa pemerintahannya Umar.

Riwayat Pengambilan Keputusan Pembentukan *Diwan* dan Pemberian Tunjangan

Terdapat dua sampai tiga riwayat yang diungkapkan para sejarawan menyangkut pembentukan diwan dan pemberian tunjangan. *Pertama*, disebutkan bahwa Abu Hurairah sekembalinya dari Bahrain ditanya oleh Umar mengenai orang yang disana dan apa yang dia bawa. Abu Hurairah menjawab *"Saya membawa lima ratus ribu dirham"*. Umar terkejut, lalu ditanyakan lagi *"Sadarkah anda apa yang anda katakan ?"* Abu Hurairah mengulangi lagi bahwa dia membawa lima ratus ribu dirham. Umar mengira jawaban orang ini sudah berlebihan, ia berkata *"Rupanya anda masih mengantuk. Pulanglah dulu dan tidurlah, besok anda datang lagi."* sesudah keesokan harinya Abu Hurairah menjelaskan bahwa dia membawa lima ratus ribu dirham. Umar menjadi yakin dengan jawaban ini, dia segera mengumumkan kepada orang banyak untuk membagi-bagikan uang ini. Salah saeorang di antara mereka berkata *"Amirul mukminin, saya melihat orang-orang asing membentuk sebuah lembaga keuangan"* sejak itu Umar membentuk lembaga keuangan (*diwan*).²⁶

Riwayat *kedua*, diceritakan oleh Haekal, bahwa untuk maksud itu (pembentukan lembaga keuangan) Umar mengadakan musyawarah. Ali menyarankan agar uang yang terkumpul setiap tahun dibagikan dan jangan tersisa. Usman berkata *"Saya berpendapat uang yang banyak itu cukup untuk semua orang, kalau tidak dicatat untuk mengetahui siapa yang sudah mengambil dan siapa yang belum, saya khawatir akibatnya akan merajalela"*²⁷ Tetapi Walid bin Hisyam bin Mughirah menyarankan *"Amirulmukminin, saya sudah pergi ke Syam dan sudah melihat para raja disana membentuk lembaga keuangan dan memobilisasi tentara, maka bentuklah sebuah lembaga keuangan dan adakan mobilisasi"*²⁸ Pendapat inilah yang diterima Umar.²⁹

Riwayat dari As-Sallaby, menggabungkan dua riwayat diatas, sedikit perbedaan di riwayat pertama diantaranya bahwa orang pertama yang memberikan usulan berkata: *"Amir mukminin, saya*

²⁶ Haekal, *Umar Bin Khattab*, 625.

²⁷ Redaksi lainnya yang kurang lebih isinya sama, menurut As-Suyuthi, Usman berkata *"Saya melihat banyak harta yang mungkin diambil oleh banyak orang. Jika tidak dilakukan penghitungan hingga diketahui siapa yang mengambil dan siapa yang tidak, maka saya khawatir akan terjadi ketidakjelasan dan kekacauan."*

²⁸ Redaksi lainnya yang kurang lebih isinya sama, dalam As-Suyuthi tidak digunakan istilah lembaga keuangan tetapi kantor-kantor.

²⁹ Haekal, *Umar Bin Khattab*, 625.

rasa orang-orang Persia membuat catatan untuk hal ini-pembagian harta,” dan Umar menyukai hal ini. Demikian pula di riwayat kedua, usulan Al-Walid adalah, *“Saya pergi ke Syria dan melihat raja-raja disana membuat catatan dan mengorganisasi tentara, sehingga butalah catatan dan pengorganisasian tentara”*.³⁰ As-Sallaby menambahkan riwayat lain yang disandarkan pada *Tareekh Al-Islami As-Siyasi*. Diceritakan bahwa salah seorang muslim Persia ketika di Madinah dan melihat Umar tidak yakin apa yang akan dilakukan terhadap harta-harta ini mengatakan padanya *“Amirul mukminin, aturan Persia mempunyai apa yang disebut diwan. Apapun pendapatan yang mereka dapatkan dan apapun pengeluaran yang digunakan semuanya terkontrol dan tidak ada yang tertinggal dalam pencatatan. Orang-orang yang diberikan gaji/upah semuanya ditulis dalam kategori yang berbeda-beda dengan tanpa kesalahan,”* Umar menyukai ide ini dan meminta orang Persia tersebut mendeskripsikannya lebih detail.³¹

Dari berbagai riwayat diatas, apa yang disebut *diwan* maksud awalnya lebih kepada administrasi pencatatan harta-harta yang masuk dan keluar, agar dengan pencatatan itu menjadi jelas berapa besar yang masuk dan yang keluar, serta kepada siapa saja harta tersebut sudah dibagikan. Istilah *diwan* sendiri bukanlah istilah asli Arab, tetapi dari Persia (*divan*). Dijelaskan oleh Redha bahwa istilah diwan (*divan*) berasal dari kata *divanah*, yang merujuk pada seorang juru tulis atau pegawai Kisra (kaisar, raja) yang bertugas untuk menghitung (mengkalkulasi). Untuk kemudahan pengucapan istilah ini kemudian disebut *diwan*.³²

Proses Pengambilan Keputusan Pembentukan *Diwan* dan Pemberian Tunjangan

Dalam kerangka kerja sistem, maka proses pengambilan keputusan tidak terlepas dari kerangka input, proses, dan output. Untuk itu akan dideskripsikan input, proses, dan output dari pengambilan keputusan Khalifah Umar bin Khattab dalam pembentukan *diwan* dan pemberian tunjangan wajib.

1. Input Pengambilan Keputusan

Input pengambilan keputusan terkait dengan fakta-fakta yang menjadi konteks dan berhubungan dengan pembentukan *diwan* dan pemberian tunjangan. Dari fakta-fakta inilah kemudian menjadi bahan diagnosis masalah pada proses pengambilan keputusan. Riwayat tentang Abu Hurairah diatas, mengindikasikan besarnya harta yang masuk ke pusat kekhalifahan di

³⁰ Ali Muhammad As Sallaby, *Umar Ibn Al-Khattab, His Life and Times* (International Islamic Publishing House, 2001), 476.

³¹ As Sallaby, 477.

³² Muhammad Redha, *Al-Farouk Omar Ibn Al-Khattab - the Second Chaliph*, ed. Mohammad Agha (Beirut: Dar al Kottob al Ilmiyah, 1999), 43.

Madinah. Bahrain hanyalah salah satu wilayah kecil yang telah ditakhlukan Islam sejak masa Abu Bakar. Sesuai ketentuan harta rampasan perang yang masuk ke muslimin saat itu, bahwa empat perlimanya untuk pasukan muslimin dan seperlimanya dikirim ke pusat, sehingga nominal 500.000 dinar itu sudah seperlima harta yang masuk yang memang diperuntukkan pusat. Bila Bahrain saja, suatu wilayah kecil bisa mengirimkan harta dengan nominal yang tidak dibayangkan Umar, bagaimana dengan daerah-daerah lain, seperti di wilayah Irak, Syam, Yordania, Yerusalem, dan sebagainya. Lebih-lebih ketika pasukan Islam berhasil menguasai Madain, Ibu kota kekaisaran Persia waktu itu sehingga mendapatkan harta rampasan perang dengan jumlah yang tak terkirakan. Belum lagi di daerah-daerah lainnya.

Namun suatu hal yang membuat pemasukan ke Madinah langgeng adalah sebagai akibat dari kebijakan Umar sebelumnya, yaitu adanya *jizyah* dan *kharaj*. *Jizyah* merupakan pajak jiwa bagi mereka yang non muslim akan dilindungi sebagai kafir *zimmi* (kafir yang dilindungi). Jumlahnya bervariasi, rata-rata setiap jiwa adalah dua dinar. Bisa dibayangkan berapa banyak penduduk Irak pada saat itu? Berapa juta penduduk Syam saat itu, dengan kota-kotanya yang ramai perdagangan? Belum lagi penduduk Yordania, Yerusalem, Mesir, Persia, dan lain-lain. *Jizyah* tersebut dikumpulkan dari tiap daerah, untuk selanjutnya seperlimanya dikirim ke Madinah dan empat perlimanya digunakan pembiayaan pasukan dan perbaikan-perbaikan infrastruktur daerah-daerah setempat. *Kharaj* merupakan pajak tanah. Kebijakan ini awal kali ditetapkan di Irak, yang lantas juga diberlakukan ke daerah-daerah lainnya yang dikuasai/dibebaskan seperti Syam, Mesir, Persia dan wilayah lainnya. Dengan wilayah yang begitu luas, mulai dari Mesir sampai dengan ujung timur Persia, pemasukan pajak tanah yang masuk dan dikelola oleh para gubernur di tiap-tiap daerah demikian besar, yang kemudian seperlimanya dikirim ke Madinah.

Pemasukan lainnya yang didapatkan oleh kaum muslimin sebagai akibat dari luasnya wilayah kedaulatan adalah pemasukan dari pajak bea perdagangan. Penghasilan ini di dapatkan dari pembayaran bea orang-orang di luar wilayah kedaulatan Islam yang melakukan perdagangan di wilayah Islam. Sebagaimana diketahui Syam pada saat itu termasuk pusat perdagangan dunia, banyak orang dari berbagai penjuru mulai dari Eropa, Cina dan India, mereka yang masuk wilayah kedaulatan dan melakukan perdagangan dikenai pajak bea perdagangan yang disebut *usyhur*. Fakta-fakta besarnya harta yang masuk ke Madinah adalah hal yang sudah tidak diragukan lagi sebagai akibat dari kebijakan perluasan pembebasan dan kebijakan-kebijakan terhadap daerah baru dan pengelolaan harta rampasan perang. Fakta inilah yang kemudian memunculkan persoalan dan memerlukan pengambilan keputusan untuk memecahkannya.

2. Proses Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan mengolah berbagai data fakta yang berasal dari input untuk kemudian di proses sebagaimana dalam tahapan/langkah pengambilan keputusan sampai menghasilkan output keputusan. Dalam langkah pengambilan keputusan Khalifah Umar, setidaknya bisa dideskripsikan dalam lima tahapan yaitu: (a) diagnosa dan perumusan masalah, (b) penetapan sasaran/kriteria pemecahan masalah, (c) pengembangan alternatif pemecahan masalah, (d) seleksi, evaluasi dan analisis konsekuensi tiap alternatif, dan (e) pemilihan alternatif pemecahan masalah.

Pertama, diagnosa/identifikasi dan perumusan masalah. Keseluruhan fakta-fakta dalam input di atas berujung pada satu hal yakni besarnya harta yang masuk ke pemerintahan Khalifah Umar. Dari sinilah, Khalifah Umar memandang bahwa hal tersebut berpotensi menjadi masalah jika tidak dikelola dengan baik. Guna menyelidiki proses diagnosa masalah yang dilakukan Khalifah Umar, perlu pulalah memahami bagaimana pandangan Umar terhadap harta-harta tersebut serta wataknya dalam pemecahan masalah. Watak Umar sebagai sosok yang sangat menonjol kemampuan rasionalnya dalam penyelesaian masalah telah dikenal sejak masa Nabi. Sebagai pendamping utama Nabi Muhammad dan Khalifah Abu Bakar, Umar juga memahami bagaimana Islam memandang harta dan bagaimana pula Nabi mengaplikasikan pemahaman tersebut dalam kehidupannya. Sehingga tidak mengherankan jika kehidupannya sederhana dan zuhud selama menjadi Khalifah. Bahkan dia begitu keras dalam hal ini kepada diri dan keluarganya.³³

Khalifah Umar menyadari bahwa harta dapatlah melenakan manusia. Bahwa harta tersebut adalah hak kaum Muslim sehingga harus dikelola dan dibagi sedemikian rupa adalah keharusan (*must*). Cara-cara yang dilakukan sebelumnya oleh Khalifah Abu Bakar maupun Khalifah Umar pada masa awal pemerintahannya adalah dengan membagi habis harta tersebut kepada semua orang dengan sama rata. Umar melihat bahwa pola pembagian harta sebagaimana sebelumnya tidak lagi relevan. Hal ini didasarkan pada fakta bahwa jumlah harta tersebut sangat besar, bahkan ketika dibagi setiap orang akan mendapatkan jumlah yang sangat besar, dan akan terus langgeng, karena tiap tahun pemasukan dari *kharaj* dan *jizyah* terus belangsung. Hal inilah yang merisaukan Khalifah Umar. Apabila harta tersebut sekedar dibagi sampai habis, terlebih tidak ada pencatatan yang jelas, sedangkan tidak semua muslimin mampu mendudukan harta dengan baik. Oleh karenanya Khalifah Umar merasa tidak puas dengan pola pembagian yang ada dan perlu menentukan cara baru dalam penggunaan dan pembagian harta-harta tersebut. Dengan demikian ada beberapa hal yang bisa dirumuskan menjadi masalah yakni: (a) Bagaimanakah harta-harta tersebut digunakan untuk

³³ Ibnu Katsir, *Al-Bidayah Wan Nihayah Masa Khulafaur Rasyidin*, ed. Abu Ihsan Al-Atsari and Ahmad Amin Sjihab (Jakarta: Darul Haq, 2004).

kepentingan umat Muslim? (b) Apabila harta tersebut dibagikan kepada Muslimin, bagaimanakah pola pembagiannya? Bagaimana pula teknis pembagian harta tersebut kepada Muslimin?

Kedua, penetapan sasaran/kriteria pemecahan masalah. Dengan kemampuan rasionalnya, tentu Umar tidak akan gegabah dalam mengambil keputusan. Dia akan menghitung mana alternatif-alternatif yang terbaik untuk pemecahan masalah tersebut dikaitkan dengan situasi-situasi yang terjadi. Situasi umum saat itu adalah situasi perang, selain itu keadilan dan kesejahteraan umat menjadi perhatian utamanya. Dalam situasi perang, keberlangsungan Islam sangat bergantung pada kekuatan pasukan Muslimin. Ketika pasukan Muslimin lemah, bukan tidak mungkin akan mendapatkan banyak kekalahan dan pasukan Rumawi atau Persia atau musuh-musuh yang lainnya bersekutu untuk menyerbu Madinah dan menghancurkan umat Islam. Oleh karenanya sasaran ataupun kriteria yang sekiranya ditetapkan dalam melihat dan memecahkan persoalan besarnya harta yang masuk ke pusat kekhalifahan Umar bin Khattab, diantaranya adalah: (a) harta tersebut adalah seperlima harta rampasan perang, *jizyah*, *kharaaj* dan berbagai pos pemasukan lainnya, yang terkumpul dan masuk ke pusat Kekhalifahan Umar bin Khattab karena kemenangan pasukan Muslimin; (b) situasi negara/kedaulatan Islam saat itu adalah situasi perang. Pasukan Muslimin adalah ujung tombak untuk perluasan serta pertahanan keamanan kedaulatan Islam, pengorbanan, peran dan jasa mereka dalam perjuangan dan pengembangan Islam sangatlah besar; (c) muslimin yang pernah berjuang menjadi pasukan muslimin, baik ketika bersama Nabi Muhammad maupun sesudahnya, perlu mendapatkan penghargaan atas jasa-jasa mereka; (d) pasukan muslimin yang ada sekarang perlu untuk terus dikuatkan dan diorganisir secara rapi dan lebih profesional, utamanya adalah aspek kesejahteraan mereka, karena mereka telah rela meninggalkan profesi sebelumnya untuk menjadi pasukan militer, juga istri dan anak-anak yang mereka tinggalkan perlu pula diperhatikan kesejahteraannya.

Ketiga, pengembangan alternatif solusi. Khalifah Umar sebenarnya memiliki alternatif solusi sebagaimana pemecahan sebelumnya, yakni harta tersebut diperuntukkan seluruh umat Islam, siapapun umat Islam berhak mendapatkan harta ini dengan pola pembagian yang disamakan. Namun sepertinya Khalifah Umar memandang alternatif solusi yang seperti itu sudah tidak relevan lagi dengan kondisi yang dihadapinya sekarang. Umar mungkin sekali belum menemukan alternatif solusi lain untuk pemecahan masalah tersebut, sebab tidak ada riwayat yang menyebutkan pemikiran atau usulan Khalifah Umar sendiri. Dia kemudian membicarakan persoalan itu dengan para sahabat dan penduduk Madinah lainnya. Dari situlah dikemukakan beberapa alternatif solusi sebagaimana dalam tabel berikut:

Tabel 1 – Alternatif Solusi dalam Proses Pengambilan Keputusan Khalifah Umar bin Khattab

Rumusan Masalah	Alternatif Solusi
Peruntukan harta tersebut	a) Harta tersebut dibagi kepada semua orang sampai habis. b) Harta tersebut dibagi kepada semua orang dan dicatat (tidak mengharuskan sampai habis). c) Harta tersebut untuk pengorganisasian tentara/pasukan Muslim dengan memberi gaji/upah/tunjangan berdasar kriteria tertentu.
Pola pembagian harta tersebut	a) Dibagikan sama rata ke semua orang b) Dibagikan berdasarkan kriteria tertentu, seperti jasa, posisi dan kedudukan mereka dalam Islam dan pasukan Muslimin.
Teknis pembagian harta tersebut	a) Dibagi langsung sampai habis. b) Ada pencatatan terhadap pembagian harta tersebut (masuk & keluarnya).

Keempat dan *kelima*, tahap seleksi, evaluasi, analisis konsekuensi dan pemilihan alternatif solusi. Melalui data-data yang ada dapat dilakukan interpretasi bagaimana Khalifah Umar bin Khattab melakukan seleksi, evaluasi dan analisis alternatif solusi. Persoalan pertama yang berkaitan dengan peruntukan harta-harta tersebut, terdapat tiga alternatif solusi yakni: (a) dibagi kepada semua orang sampai habis, (b) dibagi kepada semua orang dan dicatat, tidak mengharuskan sampai habis, (c) diperuntukkan pengorganisasian militer dalam bentuk gaji/upah/tunjangan. Dari riwayat yang ada telah diketahui bahwa harta tersebut diperuntukkan oleh Khalifah Umar dalam bentuk tunjangan wajib kepada tiap muslimin, sehingga Khalifah Umar telah melakukan seleksi, evaluasi dan analisis konsekuensi dari tiap alternatif yang ada. Agaknya Umar kurang puas dengan solusi pertama dan kedua. Jika langsung dibagi sampai habis tiap tahunnya, kemanfaatannya seperti tidak terlihat. Apalagi jika pembagiannya yang penting dibagi sampai habis, hal ini berpotensi menimbulkan kekacauan, karena bisa menjadi tidak jelas, siapa yang sudah dan siapa yang belum. Harta ini adalah harta yang diperoleh pasukan muslimin dalam berbagai bentuk. Di sisi lain, pasukan muslimin juga memiliki keluarga, bisa jadi mereka tidak selamanya bisa mengikuti peperangan karena faktor usia atau terluka. Alternatif solusi ketiga yang mengaitkan peruntukkan harta tersebut dengan pengorganisasian militer dan membentuk organisasi pencatatan atau semacam lembaga keuangan yang disebut *diwan*, membuat Khalifah Umar puas. Namun dalam keputusan yang diambil oleh Khalifah Umar ternyata peruntukan harta tersebut tidak hanya untuk pasukan muslim yang ada sekarang, tetapi dirupakan dalam bentuk tunjangan wajib kepada semua muslim, yang besaran tunjangannya berbeda-beda didasarkan posisi dan keududukannya dalam Islam, terutama adalah jasa dan perjuangan dia dalam mengikuti perang-perang atau selama menjadi pasukan muslim beserta keluarga-keluarganya, juga keistimewaan kepada beberapa golongan yang memiliki kekerabatan dengan Nabi Muhammad.

Dengan demikian, Khalifah Umar sebenarnya telah mengembangkan alternatif solusi tersebut menjadi alternatif solusi baru, dengan tetap mengorganisasikan tentara muslimin dengan meningkatkan kesejahteraan melalui dana tunjangan serta memberikan tunjangan kepada muslimin lainnya yang pernah terlibat dan memiliki jasa/kontribusi bagi pengembangan Islam meskipun saat itu sedang tidak tergabung dalam pasukan Muslimin.

Lantas bagaimanakah pola dan teknis pembagiannya? Adakah pola pembagiannya disamaratakan ataukah tidak? Beberapa usulan nampaknya mempengaruhi dan memantapkan keputusan Khalifah Umar tentang pola pembagian harta tersebut. Yakni terkait teknis pembagiannya, yang pada intinya menyarankan pada Khalifah Umar untuk melakukan suatu pencatatan terhadap harta-harta tersebut dan kepada siapa harta tersebut dibagikan. Barangkali Khalifah Umar melihat dengan adanya pencatatan maka pengelolaan harta-harta tersebut akan bisa lebih jelas, tidak menimbulkan kekacauan, sebab siapa yang sudah mendapatkan, siapa yang belum, besarnya berapa juga menjadi jelas. Dan alternatif inilah yang kemudian diambil oleh Khalifah Umar yang lantas membentuk komite dan memerintahkan petugas-petugasnya untuk melakukan pencatatan, yang kemudian disebut *Diwan*.

Terkait situasi perang yang dihadapi dan berbagai implikasinya, besarnya jasa muslimin yang mula-mula dan mereka yang mengikuti perang, juga rasa keadilan yang dimiliki Khalifah Umar, yang sekiranya menjadi pertimbangannya untuk memunculkan alternatif pembagian harta tersebut tidak sama rata, tetapi berdasarkan kedudukan dan posisi mereka dalam Islam. Perlunya perhatian terhadap pasukan Muslimin melalui kesejahteraan untuk diri dan keluarganya, dengan pemberian tunjangan akan mampu menguatkan pasukan Muslimin. Sehingga mereka tidak perlu lagi risau memikirkan kesejahteraan diri dan keluarganya, karena sudah ditanggung oleh negara. Terlebih ini adalah harta seperlima rampasan perang, jizyah dan kharaj yang memang hak pengelolaannya ada pada khalifah, sehingga ketika Khalifah Umar memiliki alternatif pembagian harta ini dalam bentuk tunjangan wajib atau semacam pensiunan, dengan memperhatikan jasa-jasa mereka dalam Islam, para sahabat tidak keberatan. Usulan perlunya pencatatan yang diterima, semakin memudahkan Khalifah Umar dalam menerapkan kebijakan pola pembagian harta yang tidak sama tetapi didasarkan pada posisi dan kedudukannya dalam Islam dan kekerabatannya dengan Nabi Muhammad. Maka sebenarnya tidak menjadi persoalan ketika kebijakan Umar ini berbeda dengan apa yang diterapkan Abu Bakar ataupun dia sendiri di awal-awal pemerintahannya. Kalaupun kebijakan Umar sekarang berbeda dengan Abu Bakar, karena memang situasinya saat ini berbeda. Nilai harta-harta yang masuk di Madinah saat masa Umar berbeda jauh dengan masa Abu Bakar. Maka sudah sepantasnya jika Umar harus memikirkan pembagian harta-harta yang dikirimkan ke Madinah tersebut dengan pembagian yang lebih adil dan tidak menimbulkan kekacauan. Untuk

itulah kemudian Khalifah Umar memutuskan membentuk *diwan* sebagai institusi pencatatan nama-nama muslimin serta mengurutkannya didasarkan atas posisi dan kedudukannya dalam Islam dan kekerabatannya dengan Nabi. Mereka semua yang masuk dalam daftar *diwan* diberi tunjangan sesuai dengan urutannya masing-masing.

3). Output Keputusan

Apabila didetailkan maka keputusan-keputusan yang diambil Khalifah Umar dalam pembentukan *Diwan* dan pemberian tunjangan wajib adalah sebagai berikut: (a) mengelola harta-harta tersebut dalam bentuk tunjangan wajib kepada semua muslimin yang pernah terlibat perang dan yang sedang menjadi pasukan Muslimin beserta seluruh keluarga mereka; (b) membentuk *diwan*, yakni organisasi pencatatan nama-nama muslimin beserta istri dan keturunan mereka serta besarnya tunjangan yang diterima; (c) urutan pencatatan atau besar penerimaan tunjangan didasarkan pada posisi dan kedudukan mereka dalam Islam, karena situasi Islam pada saat itu adalah situasi perang, maka posisi dan kedudukan kaum muslimin juga dihubungkan dengan jasa kemiliteran mereka disamping kelebihdahuluan dalam Islam dan kemampuannya dalam Alquran; (d) beberapa orang atau kabilah memperoleh keistimewaan-keistimewaan dalam penerimaan tunjangan karena kekerabatan mereka dengan Rasul.

Adapun rincian daftar dalam diwan dan besar tunjangan yang diterima adalah sebagai berikut.³⁴

Tabel 2 – Daftar dalam Diwan dan Tunjangannya

Kelompok dalam <i>diwan</i>	Besarnya Tunjangan
Kerabat - kerabat Nabi	
Istri - istri Nabi	10.000 - 12.000 dirham
Abas bin Abdul Muthalib (paman Nabi)	6000 - 12.000 dirham
Safiyah bin Abdul Muthalib	6000 dirham
Hasan dan Husein bin Abi Thalib	5000 dirham
Usamah bin Zaid bin Harist (putra anak angkat Nabi)	4000 dirham
Umar bin Um Salamah (putra dari Istri Nabi)	4000 dirham
Umat Muslim pada umumnya	
Orang yang masuk Islam awal-awal (di Mekkah), Muhajirin, dan Anshar, serta veteran Perang Badar	5000 dirham
Veteran Perang Uhud dan Orang-orang yang hadir dalam perjanjian Hudaibiyah	4000 dirham
Orang-orang yang masuk Islam setelah Pembebasan Mekkah	2000 dirham
Pasukan Muslimin yang terlibat dalam Pembebasan Irak & Syam	3000 dirham
Pasukan Muslimin yang terlibat sesudah kedua perang diatas	1000 dirham

³⁴ Muir, *Annals of the Early Caliphate*.

Kelompok dalam <i>diwan</i>	Besarnya Tunjangan
Muslimin di Yaman, Syam, Irak, dan sekitarnya	± 2000 dirham
Anak-anak veteran perang Badar	2000 dirham
Bayi yang baru lahir	200 dirham
Penduduk yang tinggal di Madinah	25 dinar

Keputusan Khalifah Umar bin Khattab dalam membentuk diwan dan memberikan tunjangan kepada umat Islam sebagaimana rincian di atas merupakan sebuah keputusan baru, yang berbeda dengan keputusan sebelumnya. Karena jika mengacu pada kebiasaan sebelumnya, Umar tidak perlu membentuk diwan dan memberikan tunjangan dengan variasi yang berbeda. Sehingga keputusan ini adalah sebuah keputusan baru diluar kebiasaan atau berbeda dengan keputusan sebelumnya. Mengingat pula perkembangan situasi sosial di masa Nabi Muhammad dan Abu Bakar berbeda dengan masanya Umar bin Khattab.

Untuk mengimplementasikan keputusan tersebut, Umar mengambil langkah operasional dengan: (a) membentuk komite yang terdiri dari tiga orang ahli nasab/genealogi orang-orang Arab yakni Aqil bin Abi Thalib, Makhramah bin Naufal dan Jubair bin Mut'im; (b) menugaskan ketiga orang tersebut untuk menyusun daftar nama seluruh Muslimin, utamanya pasukan Muslimin beserta nama-nama istri dan keturuannya; (c) menetapkan urutan nama Muslimin dalam daftar diwan, dengan bersandarkan pada perjuangannya terhadap Islam dan kekerabatannya dengan Nabi Muhammad; (d) menetapkan besarnya tunjangan sesuai urutan dalam daftar diwan tersebut; (e) Memeriksa urutan daftar nama Muslimin dalam diwan. Kebijakan pembentukan diwan dan pemberian tunjangan dilaksanakan mulai sekitar tahun 20H. Setiap tahun seluruh Muslimin yang telah tercantum dalam daftar diwan mendapatkan tunjangan sebagaimana haknya. Kebijakan tersebut terus dilaksanakan sampai Khalifah Umar wafat di akhir tahun 23H, bahkan diteruskan oleh khalifah sesudahnya.

Kesimpulan

Persoalan pembagian harta umat Islam sebagai akibat dari langkah perluasan Islam bukanlah persoalan yang sama sekali baru. Namun pada masa kekhalifahan Umar bin Khattab, persoalan tersebut berkembang karena terdapat harta yang sangat besar jumlahnya yang perlu dikelola oleh Khalifah Umar bin Khattab. Khalifah Umar menilai bahwa kebiasaan atau keputusan sebelumnya yang membagi rata harta-harta yang terkumpul sampai habis sudah tidak relevan lagi. Oleh karenanya dilakukan pengambilan keputusan yang output atau hasilnya adalah mengelola harta-harta tersebut dalam bentuk tunjangan wajib kepada semua muslimin yang pernah terlibat

perang dan yang sedang menjadi pasukan Muslimin beserta seluruh keluarga mereka, dan membentuk *diwan*, yakni organisasi pencatatan nama-nama muslimin beserta istri dan keturunan mereka serta besarnya tunjangan yang diterima. Urutan pencatatan atau besar penerimaan tunjangan didasarkan pada posisi dan kedudukan mereka dalam Islam, karena situasi Islam pada saat itu adalah situasi perang, maka posisi dan kedudukan kaum muslimin juga dihubungkan dengan jasa kemiliteran mereka disamping kelebihdahuluan dalam Islam. Kebijakan tersebut adalah sebuah terobosan, keputusan baru, yang tidak ada pada program sebelumnya. Hal tersebut karena Umar dihadapkan pada situasi yang berbeda dari masa sebelumnya.

Melalui proses pengembalin keputusan dengan melibatkan bawahan atau dalam hal ini adalah sahabat-sahabat lainnya, Umar mengkaji alternatif-alternatif pemecahan masalah. Dimulai dari diagnosa dan perumusan masalah, kriteria dan sasaran yang menjadi pijakan, pemunculan alternatif pemecahan, seleksi, analisis konsekuensi, sampai dengan pemilihan keputusan telah dilakukan Umar bin Khattab sebagai pimpinan organisasi Islam pada saat itu. Setelah menerima masukan dari sahabat lainnya, Umar mengembangkan alternatif solusi dengan tetap mengorganisasikan tentara muslimin dengan meningkatkan kesejahteraan melalui dana tunjangan serta memberikan tunjangan kepada muslimin lainnya yang pernah terlibat dan memiliki jasa/kontribusi bagi pengembangan Islam meskipun saat itu sedang tidak tergabung dalam pasukan Muslimin. Sebab bagaimanapun juga konteks situasi yang dihadapi Umar adalah situasi perang, yang tidak pasti, dan penuh risiko. Adanya tunjangan bagi pengorganisasian pasukan muslim akan memantapkan mereka dalam pelaksanaan pertahanan keamanan negara. Walhasil harta tersebut dikelola sebagai tunjangan wajib umat Islam khususnya mereka yang pernah dan sedang berjuang (menjadi pasukan) untuk Islam beserta keluarga-keluarga mereka. Khalifah Umar untuk tidak membagikan harta tersebut secara sama rata tetapi berdasarkan kriteria tertentu, yang terlembagakan dalam bentuk institusi *diwan*.

Berdasarkan hasil studi ini, para pimpinan organisasi sosial dan dakwah dapat mengambil pelajaran terkait bagaimana Khalifah Umar dalam mengambil keputusan untuk pemecahan masalah organisasinya. Tidak menutup kemungkinan dalam era dakwah yang modern ini, organisasi dakwah akan dihadapkan pada situasi-situasi baru yang senantiasa berkembang dan menghasilkan masalah-masalah baru. Saat itulah pimpinan dituntut untuk mengambil keputusan. Pengambilan keputusan secara rasional dengan berpijak informasi dan ilmu pengetahuan menjadi suatu kompetensi yang harus dimiliki. Pelibatan anggota juga tidak kalah penting guna mendapatkan pandangan baru dan berbeda, sehingga bisa memperkaya alternatif pemecahan masalah. Dengan menerapkan ilmu-ilmu pengambilan keputusan yang tepat, organisasi dakwah akan bisa terus maju dan menjawab tantangan zaman.

Bibliografi

- As-Suyuthi, Imam. *Tarikh Khulafa' Sejarah Para Penguasa Islam*. Edited by Samson Rahman dan Imam Sulaiman. Jakarta: Pustaka Al-Kautsar, 2000.
- As Sallaby, Ali Muhammad. *Umar Ibn Al-Khattab, His Life and Times*. International Islamic Publishing House, 2001.
- Budiharjo, G T. "Kebijakan Kharāj Khalifah Umar Ibn Khattāb." *Az Zaqqa': Jurnal Hukum Bisnis Islam* 5, no. 2 (2013). <http://ejournal.uin-suka.ac.id/syariah/azzarqa/article/view/1316%0Ahttp://ejournal.uin-suka.ac.id/syariah/azzarqa/article/download/1316/1137>.
- Creswell, John W. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Dan Mixed*. Ketiga. Yogya: Pusat Pelajar, 2016.
- Dermawan, Rizky. *Pengambilan Keputusan*. Bandung: Alfabetha, 2006.
- Fauzan, Muhammad. "Kebijakan Fiskal Dalam Perekonomian Islam Di Masa Umar Bin Khattab." *Human Falah* 4, no. 1 (2017): 52–71. <http://ejournal.uin-suka.ac.id/syariah/azzarqa/article/view/1316%0Ahttp://ejournal.uin-suka.ac.id/syariah/azzarqa/article/download/1316/1137>.
- Haekal, Muhammad Husein. *Umar Bin Khattab*. Jakarta: Pustaka Litera AntarNusa, 2009.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen - Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE, 2011.
- Hasan, M Iqbal. *Pokok-Pokok Materi Teori Pengambilan Keputusan*. Bogor: Ghalia Indonesia, 2004.
- Ibnu Katsir. *Al-Bidayah Wan Nihayah Masa Khulafaur Rasyidin*. Edited by Abu Ihsan Al-Atsari and Ahmad Amin Sjihab. Jakarta: Darul Haq, 2004.
- Khalid, Khalid Muhammad. *Kehidupan Para Khalifah Teladan*. Edited by Zaid Husein. Jakarta: Pustaka Ammani, 1995.
- Kurniawan, Luqman. "Penerapan Pengambilan Keputusan Strategis Pada Pesantren Udara 14.2690 Mhz." *TANZHIM: Jurnal Dakwah Terprogram* 1, no. 1 (2023): 81–100. <https://tanzim.stidalhadid.ac.id/index.php/Tanzhim-JMD/index>.
- Lapidus, Ira M. *Sejarah Sosial Ummat Islam Bagian Kesatu Dan Dua*. Edited by Ghfron A Mas'adi. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 1999.
- Lareja, W. "Praktik Kompensasi Pada Masa Pemerintahan Khalifah Umar Bin Khattab." Institut Agama Islam Negeri Bengkulu, 2021. <http://repository.iainbengkulu.ac.id/id/eprint/6823>.
- Miles, M. B, and A. M. Huberman. *Analisis Data Kualitatif*. Edited by Rohid i Terjemahan oleh Tjetjep Rohendi. Jakarta: UI Press, 1992.
- Muir, William. *Annals of the Early Caliphate*. London: Smith, Elder & Co, 1883.
- Redha, Muhammad. *Al-Farouk Omar Ibn Al-Khattab - the Second Chaliph*. Edited by Mohammad Agha. Beirut: Dar al Kottob al Ilmiyah, 1999.
- Stoner, James A.F. *Management*. New York: Prentice-Hall, Inc., 1978.
- Terry, George R., and Leslie W. Rue. *Dasar - Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Winardi. *Pengambilan Keputusan Dalam Bidang Manajemen*. Bandung: Sinar Baru, 1981.

