

# PRAKTIK MANAJEMEN MASA KHALIFAH UTSMAN BIN AFFAN

**Rizki Akmalia**

Pramubakti Dekan FITK UIN - Sumatera Utara Medan  
Jalan William Iskandar Pasar V Medan Estate – Medan Sumatera Utara  
e-mail: rizki.akmalia@gmail.com

## Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui praktik manajemen di masa kekhalifahan Utsman bin Affan. Bagaimana sebenarnya kepribadian Utsman bin Affan dalam memimpin, bagaimana proses pembaiatannya, prinsip-prinsip manajemen yang khalifah Utsman terapkan, mengapa isu nepotisme ditudingkan di masa kepemimpinannya dan bagaimana akhir dari pemerintahannya serta dapatkah diterapkan pola kepemimpinannya di masa sekarang? Adapun pengumpulan data diambil dari sumber data primer dan sumber data sekunder dari berbagai buku dan literatur. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa pada masa Kekhalifahan Utsman bin Affan telah banyak terjadi perubahan dan kebijakan-kebijakan diantaranya menempatkan beberapa anggota keluarga dekatnya untuk menduduki jabatan publik yang strategis, perluasan masjidil Haram (Mekkah) dan Masjid Nabawi (Madinah), mengangkat polisi keamanan, membentuk armada dan angkatan laut, membangun pertanian terhadap lahan-lahan kosong serta melakukan ekspansi kekuasaan. Di masa kepemimpinannya, Utsman selalu menggunakan metode musyawarah dengan rakyat sebagai jembatan kedekatan dengan para rakyat. Konsep adil, pemberian reward dan pendekatan persuasif selalu digunakan jika terjadi gejolak. Namun secara nyata bentuk manajemen yang ditetapkan dalam pemerintahan Utsman tercermin dalam pengumpulan mushaf Al quran menjadi satu yang di kenal dengan Mushaf Utsmani. Dengan beberapa kebijakan itulah banyak kalangan yang menilai kepemimpinan khalifah Utsman ini berbau nepotisme, sehingga muncul dan mulai berkembang langkah konspirasi untuk menjatuhkan khalifah Usman bin Affan hingga akhirnya sampai pada tahap pembunuhan. Tuduhan nepotisme tersebut hanyalah entrik politik oleh para pesaing yang juga memiliki kepentingan kekuasaan.

**Kata Kunci:** manajemen, nepotisme, khalifah dan Utsman Bin Affan

## PENDAHULUAN

Pada masa jahiliyah, Utsman bin Affan termasuk salah seorang tokoh yang sangat dihormati dan disegani oleh masyarakat. Selain berkedudukan tinggi, Utsman juga sangat kaya raya, sifatnya yang pemalu, dan ucapan yang keluar dari bibirnya sangat enak didengar. Sehingga, masyarakat sangat mencintainya. Utsman Ibnu 'Affan Ibnu Abil Ash Ibnu Umaiyah dilahirkan di waktu Rasulullah berusia

lima tahun dan masuk Islam atas seruan Abu Bakar Ash Shiddiq. (Ibnu Katsir, 2002: 6).

Utsman merupakan saudagar kaya, dan sangat pemurah dalam menafkahkan kekayaannya untuk kepentingan agama Islam. Semasa Rasulullah masih memimpin, beliau adalah salah satu donatur tetap di bidang dakwah. Dan pada masa setelahnya beliau tetaplah seorang pejuang muslim yang teguh kepada pendirian dan keislamannya, sehingga dalam kepemimpinannya sebagai khalifah banyak membuahkan kemajuan-kemajuan yang signifikan.

Utsman bin Affan yang merupakan salah satu sahabat nabi, dikenal sebagai khalifah ketiga dalam sejarah peradaban islam. Pada masa Rasulullah masih hidup, Utsman merupakan sekretaris Rasulullah sekaligus masuk dalam tim penulis wahyu dan pada masa kekhalifahannya Al quran dibukukan secara tertib. Kekerabatan Utsman dengan Rasulullah bertemu pada urutan silsilah ‘Abdu Manaf, Rasulullah berasal dari Bani Hasyim sedangkan Utsman dari kalangan Bani Ummayah. Antara Bani Hasyim dan Bani Ummayah sebelum masa kenabian Muhammad, dikenal sebagai dua suku yang saling bermusuhan dan terlibat dalam persaingan sengit dalam setiap aspek kehidupan. Maka tidak heran jika proses masuk Islamnya Utsman bin Affan dianggap merupakan hal yang luar biasa, populis, dan sekaligus heroik.

Dalam masa pemerintahan Utsman bin Affan, telah banyak terjadi perubahan dan kebijakan-kebijakan diantaranya mengangkat anggota bawahan dari kalangan keluarga untuk menduduki jabatan publik yang strategis. Dengan beberapa kebijakan itulah banyak kalangan yang menilai kepemimpinan khalifah Utsman ini berbau nepotisme, sehingga muncul dan mulai berkembang langkah konspirasi untuk menjatuhkan khalifah Usman bin Affan hingga akhirnya sampai pada tahap pembunuhan. Namun, jika dilihat dari dua sudut pandang yang berbeda, apakah benar khalifah Utsman bin Affan melakukan praktik manajemen yang nepotisme dan korupsi?

## **PEMBAHASAN**

### **1. Biografi Khalifah Utsman bin Affan**

Utsman bin Affan memiliki nama lengkap Utsman bin Affan bin Abil Umayyah bin Abdussyama bin Abdimanaf bin Qushai bin Kitab bin Murrah bin Ka’ab bin Luai bin Ghalib Al-Qurasyi Al-Umawy. Beliau menisbatkan dirinya pada Bani Umayyah, salah satu kabilah Quraisy. Utsman bin Affan lahir tahun 576M di Thaif, 6 tahun setelah kelahiran Rasulullah Saw. Ayahnya bernama Affan dan ibunya bernama Arwa binti Kuriz bin Rabiah bin Habib Abdisyam bin Abdi Manaf. Garis keturunannya bertemu dengan nasab (silsilah) Rasulullah Saw pada Abdul Manaf. (Imam Munawwir, 2006: 79).

Selain itu, nenek Utsman bin Affan yang bernama Ummu Hukaim dan ayah Rasulullah yang bernama Abdullah merupakan saudara kandung. (Supriyadi, 2008: 86-88). Khalifah Utsman bin Affan adalah keturunan dari Bani Umayyah yang kaya raya dan dermawan. Khalifah ini memiliki fisik tidak pendek dan juga tidak tinggi, berkulit lembut, berbadan padat, berahang besar dengan jenggot lebat, berpaha besar, berdada lebar, berambut lebat, dan berjenggot pirang.

Utsman biasanya dipanggil dengan sebutan "*Abu Abdillah atau Abu Amar atau Abu Laila*". Sebutan lain adalah "*Dzun Nurain*" yang artinya "memiliki dua cahaya" karena menikahi dua putri Rasulullah yaitu Ruqoyah dan Ummu Kultsum. Dari pernikahannya dengan Ruqoyah lahirlah anak laki-laki. Tapi tidak sampai besar kemudian meninggal ketika berumur 6 tahun pada tahun 4 Hijriah. Khalifah Utsman bin Affan mempunyai sembilan anak laki-laki yaitu Abdullah al-Akbar, Abdullah al-Ashgar, Amru, Umar, Kholid, al-Walid, Uban, Said dan Abdul Muluk serta enam orang anak perempuan. (Sami, 2006: 13-14).

Beliau terkenal dengan sifatnya yang sangat pemalu, bersih jiwa dan suci lisannya, sangat sopan santun, pendiam dan tidak pernah menyakiti orang lain. Beliau suka ketenangan dan tidak suka keramaian/ kegaduhan, perselisihan serta teriakan keras. Beliau rela mengorbankan nyawanya demi menjauhi hal-hal tersebut. Dan karena kebaikan akhlak dan mu'amalahnya, beliau dicintai oleh Quraisy, hingga mereka pun menjadikannya sebagai perumpamaan.

Imam Asy-Sya'bi berkata bahwa dahulu Utsman sangat dicintai oleh orang-orang Quraisy, mereka menjadikannya sebagai suri tauladan bagi mereka dan memuliakannya. Sampai-sampai para ibu dari kalangan orang-orang Arab, jika menghibur anaknya, mengatakan: "*Demi Allah yang Maha Penyayang, aku mencintaimu seperti kecintaan Quraisy kepada Utsman*".

Semasa hidupnya, Utsman bin 'Affan hidup ditengah orang-orang musyrikin Quraisy yang menyembah berhala, namun beliau tidak menyukai kesyirikan, animisme/ dinamisme serta adat istiadat yang kotor. Utsman memiliki kedudukan yang tinggi disisi Nabi Saw. Pernah suatu saat Nabi Saw bertelekan di rumah Aisyah dalam keadaan tersingkap kedua paha atau betis beliau. Lalu Abu Bakar dan Umar minta izin untuk masuk dan beliaupun mengizinkan, sedangkan beliau tetap dalam keadaan kedua paha yang tersingkap. Kemudian datang Utsman meminta izin untuk masuk, lalu Nabi Saw duduk dan membetulkan pakaiannya yang tersingkap tadi. Seketika Aisyah bertanya kepada beliau tentang hal tersebut,

يا عائشة: ألا أستحي من رجل تستحي منه الملائكة

dan Nabi Saw menjawab : "*Tidakkah aku malu kepada orang yang malaikat saja malu kepadanya*" (HR. Imam Muslim 4/1866).

## 2. Pengangkatan Utsman bin Affan Sebagai Khalifah

Sebelum pembaiatan, Utsman bin Affan dipilih dan diangkat dari enam calon yang ditunjuk oleh khalifah Umar bin Khattab saat menjelang ajalnya, karena pada saat itu desakan dari sebagian besar kaum muslimin agar Umar menunjuk penggantinya dengan alasan supaya tidak terjadi kekacauan setelah beliau wafat. Akhirnya Umar mengajukan enam orang sahabat terbaiknya yaitu Ali bin Abi Thalib, Utsman bin Affan, Abdurrahman bin Auf, Saad bin Ibn Abi Waqqash, Zubair Ibn Awwam, dan Thalhah Ibn Ubaydillah. Ternyata kaum muslimin lebih memilih Utsman bin Affan sebagai khalifah. (Ah.Zakki Fu'ad, 2012: 69).

Setelah Umar wafat, berkumpul mereka yang dipilih itu untuk menjadi komisi sebagai ahli suara yang bertempat di rumah Aisyah. (Hasjimi: 187). Akan tetapi setelah terjadi permusyawaratan yang lama, akhirnya terpilih Abdurrahman bin Auf sebagai ketua komisi pemilihan Khalifah. Ia pun menghubungi para pemimpin-pemimpin Muhajirin dan Anshar serta para sahabat pilihan, dan sahabat yang biasa agar bisa berkumpul dan bermusyawarah untuk pembaiatan khalifah selanjutnya. Kaum muslimin melihat bahwa Utsman bin Affan sangat cocok menjadi khalifah ketiga. Kaum muslimin melihat bahwa sifat baik dan kedekatan yang sangat baik dengan Rasulullah menjadi salah satu alasan yang menjadikan Utsman bin Affan menjadi khalifah. (Khalid, 2014: 67-69).

Akhirnya terpilihlah Utsman sebagai khalifah ketiga. Pemilihan Utsman bin Affan sebagai khalifah merupakan babak baru pemerintahan Islam. Utsman bin Affan diharapkan mampu membawa kesejahteraan umat Islam. Pengalaman-pengalamannya dianggap akan mampu membawa kemajuan di berbagai bidang seperti militer dan agama. Kondisi pemerintahan Islam setelah wafatnya Umar bin Khattab banyak terjadi kekacauan. Utsman bin Affan diharapkan mampu untuk mengembalikan kejayaan Islam setelah banyaknya wilayah yang memberontak. Sikap dermawan dan belas kasih kepada rakyat kecil diharapkan mampu mengubah kondisi masyarakat Islam menjadi lebih sejahtera.

## 3. Praktik Manajemen Khalifah Ustman bin Affan

Utsman mulai memangku jabatan sebagai khalifah saat usianya 70 tahun. (Osman, 1992: 67). Ia memerintah selama 12 tahun. Masa kepemimpinannya dibagi menjadi dua periode. Periode pertama 23H/ 644M – 29H/650M tanpa persoalan yang serius dan periode kedua pada 30H/650M – 35H/ 656M yang ditandai dengan berbagai masa sulit.

Dalam menjalankan kekhalifahannya Utsman tidak setegas Abu Bakar dan Umar. Beliau mempunyai sifat lembut dan pemalu, hal ini berpengaruh terhadap karakter beliau dalam mengambil keputusan. Terjadi dalam beberapa kasus dalam pengangkatan jabatan. Utsman cenderung tidak bisa menolak permintaan

saudaranya untuk dijadikan pejabat. Hal inilah yang menyebabkan para pemerhati sejarah menganggap bahwa Utsman bin Affan melakukan praktik nepotisme dalam masa kepemimpinannya.

Enam tahun pertama berjalan dengan lancar. Kebijakan yang beliau jalankan merupakan kelanjutan dari politik Umar bin Khattab. Kepemimpinannya sukses ditandai dengan perluasan kerajaan Islam yang besar sekali. Ia berhasil menciptakan keamanan, keterampilan, ketentraman, dan keharmonisan masyarakat.

Pada enam tahun kedua, disinilah mulai terjadi kekacauan. Tugas Utsman pada periode kedua ini adalah memberikan kekuatan, kekuasaan atau otoritas kepada suku tertentu Bani Umayyah. Dengan menempatkan orang-orang Umayyah pada posisi kekuasaan, maka banyak pihak yang jadi murka dan selanjutnya mendorong untuk terang-terangan memberontak Utsman. (Ilyas Hasan, 2003: 161).

Dalam memimpin, Utsman selalu menggunakan metode musyawarah dengan rakyatnya sebagai jembatan kedekatannya dengan para rakyat. Beliau selalu menerapkan konsep adil serta memberi reward kepada rakyat. Beliau suka mengadakan pendekatan persuasif jika terjadi gejolak. Diantara sifat-sifat kepemimpinan yang dimilikinya yaitu: 1) teguh pendirian, lemah lembut dan sopan santun, bahkan terhadap lawannya; 2) bertanggung jawab dan bersikap adil; 3) berani mengambil keputusan; 4) pandai memilih bawahan yang kompeten meskipun dari keluarga; 5) aspiratif terhadap pendapat rakyat, dan 6) dermawan terhadap perjuangan islam.

Namun secara nyata bentuk manajemen yang ditetapkan dalam pemerintahan Utsman tercermin dalam pengumpulan mushaf Al quran menjadi satu yang di kenal dengan Mushaf Utsmani. Utsman melakukannya karena ada rasa khawatir akan tersia-siakannya Al quran yang disebabkan adanya perbedaan *lahjah* (pengucapan) dan *qiraah* (pembacaan). Di sisi yang lain, Utsman mengkodifikasi al quran agar umat islam saling bersatu dalam satu bacaan yang sama serta menyatukan dengan tertib susunan surat-surat menurut tertib urutan sebagaimana yang terlihat pada mushaf-mushaf sekarang. (Imam Munawwir, 2006: 84-85).

Sementara dalam manajemen pemerintahannya, Utsman menempatkan beberapa anggota keluarga dekatnya untuk menduduki jabatan publik yang strategis. Hal ini memicu penilaian ahli sejarah untuk menekankan bahwa telah terjadi proses dan motif nepotisme dalam tindakan Utsman tersebut. (Abu A'la Al Maududi, 1984: 120-130). Adapun daftar keluarga Utsman yang menduduki jabatan publik tersebut adalah sebagai berikut :

1. Muawiyah bin Abu Sufyan yang menjabat sebagai gubernur Syam, Beliau termasuk sahabat Nabi, keluarga dekat dan satu suku dengan Utsman.

2. Pimpinan Basyrah, Abu Musa Al Asy'ari, diganti oleh Utsman dengan Abdullah bin Amir, sepupu Utsman.
3. Pimpinan Kuffah, Sa'ad bin Abu Waqqash, diganti dengan Walid bin 'Uqbah, saudara tiri Utsman. Kemudian Walid ternyata kurang mampu menjalankan syariat Islam dengan baik akibat minum-minuman keras, maka diganti oleh Sa'id bin 'Ash. Sa'id sendiri merupakan saudara sepupu Utsman.
4. Pemimpin Mesir, Amr bin 'Ash, diganti dengan Abdullah bin Sa'ad bin Abu Sarah, yang masih merupakan saudara seangkat (dalam sumber lain saudara sepersusuan, atau bahkan saudara sepupu Utsman).
5. Marwan bin Hakam, sepupu sekaligus ipar Utsman dan diangkat menjadi sekretaris negara.

Selain kebijakan dalam mengangkat keluarga sebagai anggota, ada beberapa kebijakan lain yang dilakukan oleh khalifah Utsman di antaranya:

1. Perluasan Masjidil Haram (Mekkah) dan Masjid Nabawi (Madinah). Dikarenakan bertambahnya pemeluk Islam pada waktu itu, maka tergerak hatinya untuk memperluas masjid dengan uang dari kantongnya sendiri. (Imam Munawwir, 2006: 80). Ia membangun dengan batu berukir, tiang-tiang batu dan atap dari pohon jati. Masjid Nabawi diperluas menjadi panjang 160 *dzira'* (hasta, sekitar 18inci) dan lebar 50 *dzira'*. (Imam As-Suyuthi, 2015: 167). Dan tahun 26H, ia meluaskan Masjidil Haram dengan membeli rumah-rumah sekitar masjid. (Imam Munawwir, 2006: 82).
2. Mencetuskan ide polisi keamanan bagi rakyatnya, guna melindungi orang-orang di negerinya. Utsman meyakini bahwa penduduk daerah lebih memerlukan perlindungan karena dekatnya posisi mereka dengan musuh, yaitu negeri-negeri yang memerlukan adanya prajurit yang terus berjaga-jaga. (Ali Muhammad Ash-Shallabi, 2014: 238).
3. Membentuk angkatan laut yang kuat. Utsman memerintahkan ke Mu'awiyah agar mengadakan angkatan laut untuk menaklukkan pulau-pulau Siprus, Koreda, Rodes, dan menguasai Lautan Tengah. (Imam Munawwir, 2006: 82). Tujuan Utsman bin Affan membentuk angkatan laut ini guna memperluas wilayah Islam.
4. Membangun gedung mahkamah, gedung pemerintahan yang representatif. Diantaranya, membangun gedung mahkamah untuk mengadili berbagai kasus. Yang dulu di zaman khalifah sebelumnya dilakukan di Masjid. (Agus Mustofa, 2013: 115).
5. Membangun pertanian terhadap lahan-lahan kosong. (Agus Mustofa, 2013; 11). Khalifah Utsman memerintahkan umat Islam pada waktu itu untuk menghidupkan kembali tanah-tanah yang kosong untuk kepentingan pertanian.

6. Ekspansi kekuasaan,
  - a) Perluasan Tabaristan berhasil ditaklukkan oleh Sa'id bin Al 'Ash. Tentara Islam dalam penaklukan ini menyertakan Al-Hasan dan Al-Husain, dua putera Ali, begitu juga Abdullah bin Al-Abbas, 'Amr bin Al-Ash dan Az-Zubair bin Al-Awwam. (Hasan, 2001: 492).
  - b) Perluasan ke Khurasan, tahun 31H dan Utsman mengirim Abdullah bin Amir, Gubernur Basrah, bersama sejumlah besar tentara untuk menaklukkan kembali. Terjadilah perang antara tentara Islam dengan penduduk Merw, Natsabur, Nama, Hirah, Fusang, Bidshis, Merw Asy Syahijan dan lain-lain dari penduduk wilayah Khurasan. Dalam perang ini, pihak kaum muslimin berhasil menaklukkan kembali wilayah Khurasan. (Hasan, 2001: 492).
  - c) Perluasan ke Armenia, menjelang pertengahan tahun 27H/ 647 M Armenia berhasil menjadi kawasan Islam. (Departemen Agama, 1993: 1267).
  - d) Perluasan ke Afrika (Tunisia), adapun upaya pertama yang dilakukan Abdillah bin Sarah sebagai penguasa di daerah Mesir adalah membuat pangkalan militer. Dari pangkalan inilah, tentara kaum muslimin mengadakan penyerangan ke daerah kekuasaan Romawi, serta Afrika Utara termasuk daerah kekuasaannya sehingga mau tidak mau Romawi akan terpancing untuk membela daerah kekuasaannya yang diserang kaum muslimin. (A. Mudjab Mahali, 1984: 234).
  - e) Perluasan ke Ray dan Azerbaijan. Utsman mengutus Walid bin Uqbah menjadi gubernur Islam di Kuffah untuk menyerang agar mereka kembali membayar *jizyah*. Melihat kedatangan tentara pasukan Islam yang jumlahnya besar, akhirnya Ray dan Azerbaijan jatuh ke tangan kaum muslimin dan mereka percaya pihak muslimin kuat dan besar. (Lailatul Magfiroh, 2005: 41)
  - f) Perluasan ke Cyprus (wilayah Romawi) tahun 28H/ 648M.
7. Melakukan kodifikasi al quran sehingga menjadi pedoman yang melekat di hati kaum muslimin dan setiap orang-orang muslimin yang bepergian untuk selalu menjadikan al quran sebagai kompas petunjuk jalan dan banyak diantara mereka yang sudah hafal al quran. Mengingat urgensi (pentingnya) pengkodifikasian al quran untuk menjadi acuan, maka dibentuklah panitia yang terdiri dari Zaid bin Tsabit sebagai ketua, Abdullah bin Zubair, Sa'id bin 'Ash dan Abdurrahman bin Harits bin Hisyam. Mereka ditunjuk Utsman untuk membukukan al qur'an. Dalam hal ini, Utsman menasehatkan supaya:
  - a. Mengambil pedoman kepada bacaan yang mereka hafal

- b. Kalau ada pertikaian antara mereka tentang bahasa (bacaan), maka haruslah dituliskan menurut dialek (*lahjaj*) suku Quraisy, sebab al quran diturunkan menurut dialek mereka. (Imam Munawwir, 2006: 84).

#### 4. Melihat Dua Sisi Kepemimpinan Khalifah Utsman bin Affan

Upaya memojokkan pemerintahan Utsman sebagai rezim nepotisme hanya berangkat dari satu sudut pandang dengan argumentasi yang mengungkap bahwa ada motif *social-politik* belaka. Lebih dari itu, banyak yang berkulat dalam dugaan semata. Sumber data yang tersedia kebanyakan didominasi oleh naskah yang ditulis pada masa dinasti Abbasiyah, yang secara politis telah menjadi rival bagi Muawiyah, keluarga, dan sukunya, tidak terkecuali khalifah Utsman bin Affan.

Pada masa awal pemerintahannya, Utsman bin Affan menunjukkan kemajuan dan perkembangan yang signifikan. Wilayah Islam diperluas bahkan Utsman juga berhasil membentuk armada dan angkatan laut yang kuat sehingga berhasil menghalau serangan tentara Byzantium di Laut Tengah. Peristiwa ini merupakan kemenangan pertama Islam dalam pertempuran dilautan.

Sebagaimana kronologis cerita yang di paparkan di atas, Utsman mengangkat anggota keluarganya sebagai pejabat publik. Di antaranya adalah Muawiyah bin Abu Sufyan sebagai kepala daerah (Gubernur) Syam sejak masa khalifah Umar bin Khathab. Sosoknya dikenal sebagai politisi piawai dan tokoh yang berpengaruh bagi bangsa Arab. (Dasuki, 1997: 247). Muawiyah adalah sosok negarawan sekaligus pahlawan Islam pada masa khalifah Umar maupun Utsman.

Untuk pengganti Walid bin Uqbah menjadi Sa'ad bin Abu Waqqash (saudara sepersusuan/ saudara tiri) khalifah Utsman dikarenakan Walid memiliki tabiat buruk (suka minum khamr dan berkelakuan kasar), maka khalifah Utsman memecatnya dan menyerahkan pemilihan pimpinan baru kepada rakyat Kuffah. Sebagaimana kasus di Basyrah, gubernur pilihan rakyat Kuffah tersebut terbukti kurang cakap menjalankan pemerintahan dan hanya bertahan selama beberapa bulan. Karena permintaan rakyat, pemilihan gubernur kembali diserahkan kepada khalifah. Ustman bin Affan kemudian mengangkat Sa'id bin 'Ash, kemenakan Khalid bin Walid dan saudara sepupu Utsman, sebagai gubernur Kuffah, karena dianggap cakap dan berprestasi dalam penaklukan front utara, Azarbaijan. (Nourouzzaman Shiddiqi, 1984: 80).

Kemudian terjadi konflik antara Sa'id dengan masyarakat setempat, sehingga khalifah Utsman berpikir ulang terhadap penempatan sepupunya tersebut. Kemudian kedudukan Sa'ad digantikan oleh Abu Musa Al Asy'ari, mantan gubernur Basyrah.



Sedangkan di Mesir, Ustman meminta laporan keuangan daerah kepada Amr bin Ash sebagai gubernur dan Abdullah bin Sa'ah bin Abu Sarah selaku 'Amil. Laporan Amil ini dinilai timpang sedangkan Amr dianggap sudah gagal melakukan pemungutan Pajak. Padahal negara sedang membutuhkan pendanaan bagi pembangunan armada laut guna menghadapi serangan Byzantium. Khalifah Utsman tetap menghendaki Amr bin Ash menjadi gubernur Mesir dan diberi jabatan baru sebagai panglima perang. Namun Amr menolak perintah khalifah tersebut dengan kata-kata yang kurang berkenan di hati sang khalifah (perkataan kasar).

Maka kemudian Amr bin Ash dipecat dari jabatannya. Sedangkan Abdullah bin Sa'ah bin Abu Sarah diangkat untuk menggantikannya sebagai gubernur. Namun, kebijakan gubernur baru ini dalam bidang agraria kurang begitu disukai rakyat sehingga menuai protes terhadap khalifah Utsman.

Salah satu bukti penguat isu nepotisme yang digulirkan orang-orang yang kontra dengan khalifah Utsman bin Affan adalah diangkatnya Marwan bin Hakam, sepupu sekaligus ipar Utsman, sebagai sekretaris negara. Namun, tuduhan ini pada awalnya hanya sekedar luapan gejala emosional dan alasan yang dicari-cari. Marwan bin Hakam sendiri merupakan tokoh yang memiliki integritas sebagai pejabat negara. Di samping sebagai ahli tata negara yang cukup disegani, bijaksana, ahli bacaan Al quran, periwayat hadits, dan diakui kepiawaiannya dalam banyak hal serta berjasa menetapkan alat takaran. (Nourouzzaman Shiddiqi, 1984: 80).

Tuduhan nepotisme (Dasuki, 1997: 248) terhadap kepemimpinan Utsman bin Affan hanyalah entrik politik oleh para pesaingnya yang juga memiliki kepentingan kekuasaan, hal ini terlihat dari adanya reaksi-reaksi mereka yang sengaja mengeruhkan suasana agar pemerintahan khalifah Utsman dalam keadaan goyang, sembari mencari titik kelemahan yang dimiliki oleh khalifah Utsman bin Affan.

Dengan demikian terbukti bahwa Khalifah Utsman bin Affan tidak melakukan nepotisme dan praktek korupsi selama masa kepemimpinannya. Dari berbagai bukti di atas sudah memperjelas bahwa praktik kepemimpinan beliau benar-benar bersih dan juga dapat dibuktikan secara rasional sesuai dengan pengakuan beliau sendiri dalam salah satu khutbahnya yang menyatakan, “*Mereka menuduhku terlalu mencintai keluargaku. Tetapi kecintaanku tidak membuatku berbuat sewenang-wenang. Bahkan aku mengambil tindakan-tindakan (kepada keluargaku) jikalau perlu. Aku tidak mengambil sedikit pun dari harta yang merupakan hak kaum muslimin. Bahkan pada masa Nabi Muhammad pun aku memberikan sumbangan-sumbangan yang besar, begitu pula pada masa khalifah Abu Bakar dan pada masa khalifah Umar*”.

Khalifah Utsman dalam khutbahnya memberikan pernyataan sebuah bukti yang kuat tentang kekayaan yang masih dimilikinya guna membantah isu nepotisme dan korupsi tersebut, “ *Sewaktu aku diangkat menjabat khalifah, aku terpandang seorang yang kaya di Arabia, memiliki ribuan domba dan ribuan unta. Dan sekarang ini (setelah 12 tahun menjabat khilafah), manakah kekayaanku itu ? Hanya tinggal ratusan domba dan dua ekor unta yang aku gunakan untuk kendaraan di setiap musim haji*”.

Perlu diketahui dalam ilmu manajemen bahwa mengangkat pekerja atau anggota berdasarkan kekerabatan bukan hal yang salah. Kemungkinan karena lebih mengenal karakteristik anggota keluarga jelas lebih baik dibandingkan melalui seleksi dari luar keluarga. Jika hal tersebut menyangkut kinerja dan harapan ketercapaian tujuan dimasa mendatang jelas pemilihan bawahan dari pihak keluarga tidak bertentangan dengan sebuah aturan apa pun. Maksudnya nepotisme itu sendiri bukanlah merupakan sebuah dosa. Namun demikian kata “nepotisme’ dewasa ini telah mengalami perubahan makna substansial menjadi paradigma yang negatif di dunia Indonesia khususnya. Tidak hanya untuk Indonesia, namun untuk negara lain bahwa “pendekatan kekeluargaan” tersebut sudah menempati urutan teratas bagi kategorisasi “dosa-dosa politis” untuk sebuah rezim kekuasaan.

Oleh sebab itu, pemilihan anggota keluarga untuk seterusnya dimasukkan kedalam struktur kepemimpinan dalam kasus khalifah Utsman ini dengan rasionalisasi kaum intelektual yang memahami dari pengenalan karakteristik, dinilai kurang relevan diterapkan pada masa ini, walaupun bukan berarti tidak benar. Maka salah satu jalan yang harus dilakukan guna membedah isu seputar nepotisme ini adalah melalui *cross check* sejarah terhadap masing-masing anggota keluarga Utsman yang terlibat dalam kekuasaan.

##### **5. Akhir Pemerintahan Khalifah Utsman bin Affan**

Akhir pemerintahan khalifah Utsman bin Affan ditandai dengan adanya tragedi pembunuhan Utsman bin Affan. Faktor-faktor yang menjadi penyebab timbulnya tragedi pembunuhan khalifah Utsman bin Affan (Syalabi, 1997: 413-454) antara lain:

1. Kemakmuran yang diberikan khalifah Utsman berpengaruh pada masyarakat. Kemakmuran membawa umat Islam dengan kesibukan urusan dunia dan terpesona dengan kenikmatan tersebut.
2. Pada masa pemerintahan Utsman bin Affan telah terjadi perubahan sosial di dalam kehidupan umat Islam yang mulai memperlihatkan tanda-tanda yang semakin kuat. Hingga muncullah tragedi yang memilukan yang dimulai sejak pertengahan masa pemerintahan khalifah Utsman bin Affan. Puncak tragedi tersebut adalah terjadinya pemberontakan dan pembangkangan terhadap pemerintahan.

3. Penggunaan berbagai strategi untuk membangkitkan kemarahan rakyat. Di antara strategi yang paling membangkitkan kemarahan umat Islam adalah mempropagandakan berbagai isu tentang pemerintahan khalifah Utsman bin Affan. Ide untuk melakukan fitnah terhadap pemerintahan khalifah Utsman bin Affan adalah Abdullah bin Saba'. Abdullah bin Saba' menginginkan agar Utsman bin Affan turun dari jabatannya menjadi khalifah. Fitnah merupakan salah satu cara agar seseorang menjadi bersalah dan dianggap tidak layak menjadi khalifah. Ini merupakan salah satu faktor yang juga mengakibatkan terbunuhnya Utsman bin Affan. Fitnah tersebut mencoreng nama baik Utsman bin Affan sebagai khalifah yang baik dan dermawan. Polemik kerusuhan politik pada akhir pemerintahan Utsman bin Affan akhirnya menjadikannya korban sebagai orang yang dipersalahkan.
4. Lemahnya karakter kepemimpinan Utsman turut pula menyokongnya, khususnya dalam menghadapi gejolak pemberontakan. Bahwa Utsman adalah pribadi yang sederhana dan sikap yang lemah lembut sangat tidak sesuai dalam urusan politik dan pemerintahan, terlebih dalam kondisi yang kritis. Pada kondisi yang demikian dibutuhkan sikap yang tegas untuk menegakkan stabilitas pemerintahan. Sikap seperti ini tidak dimiliki oleh Utsman. Pada beberapa kasus ia terlalu mudah untuk memaafkan orang lain sekalipun musuhnya sendiri yang membahayakan.

## PENUTUP

Sistem pemerintahan islam dibawah kepemimpinan khalifah Utsman bin Affan Tahun 644-656 berjalan selama 12 tahun dalam dua periode. Kepemimpinan Utsman bin Affan sudah diasah sebelum menjadi Khalifah. Perannya yang besar sudah terlihat sejak kepemimpinan Abu Bakar bahkan sejak Nabi masih ada. Pengalaman dalam bidang pemerintahan membuatnya menjadi pemimpin yang sanggup menjadi panutan umat Islam.

Praktik manajemen yang beliau gunakan adalah konsep keadilan, musyawarah, dan selalu memberi *reward* kepada rakyat yang berkontribusi. Tindakan nyata yang dapat dilihat dari kepemimpinannya adalah pengumpulan mushaf-mushaf al quran yang berhasil menjadi satu yang terkenal dengan nama *mushaf Utsmani* dengan tujuan agar umat muslim bersatu dalam satu baaan. Selain itu, Utsman juga membentuk armada, angkatan laut dan sebagainya yang tidak terlepas dari konsep manajemen. Pada masa Utsman bin Affan ini juga banyak wilayah yang telah dikuasai oleh pemerintahan Islam. Dari hal tersebut dapat dilihat bahwa pada waktu itu merupakan zaman keemasan dan kejayaan Islam.

Khalifah Utsman dalam menjalankan roda pemerintahan juga dibantu oleh lembaga-lembaga di setiap bidang. beliau selalu mengumandangkan sifat kejujuran dalam setiap bidang dan peduli terhadap masyarakatnya hingga masyarakat diberi ladang pertanian, badan pajak dijalankan secara benar, dan keamanan wilayah pemerintahan Islam dikondisikan secara baik.

Dikarenakan khalifah Utsman banyak mengangkat anggota dari kalangan keluarga sebagai pejabat publik, maka timbullah isu-isu nepotisme dalam kepemimpinannya. Dalam pengangkatan anggota bawahan, Utsman selalu menggunakan rasionalisasi berdasarkan kebutuhan di zaman itu. Tuduhan nepotisme hanyalah entrik politik oleh para pesaing yang juga memiliki kepentingan kekuasaan, mereka ingin pemerintahan khalifah Utsman dalam keadaan goyang, kacau dan khalifah Utsman mundur dari kepemimpinannya.

Perlu diketahui dalam ilmu manajemen bahwa mengangkat pekerja atau anggota berdasarkan kekerabatan bukan hal yang salah. Kemungkinan karena lebih mengenal karakteristik anggota keluarga jelas lebih baik dibandingkan melalui seleksi dari luar keluarga. Jika hal tersebut menyangkut kinerja dan harapan ketercapaian tujuan dimasa mendatang jelas pemilihan bawahan dari pihak keluarga tidak bertentangan dengan sebuah aturan apa pun. Maksudnya nepotisme itu sendiri bukanlah merupakan sebuah dosa. Namun demikian kata “nepotisme” dewasa ini telah mengalami perubahan makna substansial menjadi paradigma yang negatif di dunia Indonesia khususnya. Tidak hanya untuk Indonesia, namun untuk negara lain bahwa “pendekatan kekeluargaan” tersebut sudah menempati urutan teratas bagi kategorisasi “dosa-dosa politis” untuk sebuah rezim kekuasaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Al Maududi, Abu A'la, 1984, *Khilafah dan Kerajaan. Terj. Al Baqir*, Bandung: Mizan.
- Ash-Shallabi, Ali Muhammad, 2014, *Biografi Utsman bin Affan, terj. Umarul Faruq AbuBakar*, Solo: Beirut
- As-Suyuthi, Imam, 2015, *Tarikh Khulaa': Sejarah Para Khalifa. Terj. Muhammad Ali Nurdin*, Jakarta: Qusthi Press
- Dasuki, A. Hafidz, 1997, (Pimred).et.all. *Ensiklopedi Islam. Jilid III. Cetakan IV.* Jakarta: Ichtiar Baru Van Hoeve
- Departemen Agama, 1993, *Ensiklopedi Islam-3*, Jakarta:Anda Utama
- Fu'ad, Ah.Zakki, 2012, *Sejarah Peradaban Islam Paradigma Teks, Reflektif dan Filosofi*, Surabaya, Indo Pramaha
- Hasan, Hasan Ibrahim, 2001, *Sejarah dan Kebudayaan Islam-I, terj.A. Bahauddin*, Jakarta: Kalam Mulia
- Hasjimi, A, *Dinamika Letak Negara Islam*, Surabaya: Bina Ilmu
- Ja'arian, Rasul, 2003, *Sejarah Islam terj. Ilyas Hasan* Jakarta: Lentera Bashitara

- Katsir, Ibnu, 2002, *Al-Bidayah Wan Nihayah Masa Khulafa'ur Rasyidin*, Jakarta: Darul Haq
- Khalid, K.M. 2014, *Utsman bin Affan (Khalifah Penjunjung Al-Qur'an)*. Bandung: Mizania
- Magfiroh, Lailatul, 2005, *khalifah Utsman Bin Affan 644-645 M (Studi Historis tentang Kebijakan Politik*”, (skripsi IAIN Sunan Ampel Surabaya)
- Mahali, A. Mudjab, 1984, *biografi sahabat Nabi SAW-I*, Yogyakarta: BPFE
- Munawwir, Imam, 2006, *Mengenal Pribadi 30 Pendekar dan Pemikir Islam*, Surabaya: Bima Ilmu
- Mustofa, Agus, 2013, *Perlukah Negara Islam*, Surabaya: Padma Press
- Osman, A. Latif, 1992, *Ringkasan Sejarah Islam. Cetakan XXIX*. Jakarta: Widjaya
- Sami bin Abdillah bin Ahmad, 2006, *Silsilah Atlas Tarikh Khulafaurosyidin*, Maktabah Obekan
- Shiddiqi, Nourouzzaman, 1984, *Menguak Sejarah Muslim*, Yogyakarta: PLP2M
- Supriyadi, 2008, *Sejarah Peradaban Islam*. Bandung: Pustaka Setia
- Syalabi, Sejarah dan Kebudayaan Islam, 1997, Jakarta: Al-Husna Zikr.

