



Department of Digital Business

**Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)**

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 4 (2026) pp: 14467-14473

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

---

## Konstruksi Sistem Kompensasi Berbasis Ri'ayah Untuk Kesejahteraan dan Motivasi Karyawan

Mutya Istikarani<sup>1</sup>, Arawan<sup>2</sup>, Ansori<sup>3</sup>, Muhammad Yusup<sup>4</sup>

<sup>1234</sup> Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, Universitas Islam Batang Hari, Jambi

[1mutvaistikarani@gmail.com](mailto:mutvaistikarani@gmail.com), [2arawanspdi@gmail.com](mailto:arawanspdi@gmail.com), [3ansori1183@gmail.com](mailto:ansori1183@gmail.com), [4yusup9253@gmail.com](mailto:yusup9253@gmail.com)

### Abstrak

Sistem kompensasi dan kesejahteraan merupakan instrumen strategis dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang berdampak langsung pada motivasi serta retensi karyawan. Namun, dalam praktiknya, implementasi kompensasi sering kali terjebak pada dimensi transaksional semata, sehingga mengabaikan aspek keadilan yang holistik. Fenomena ini berisiko memicu ketidakpuasan kerja dan tingginya angka turnover. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan prinsip keadilan dalam penentuan gaji dan tunjangan, sekaligus mengintegrasikannya dengan konsep Ri'ayah (pemeliharaan) dalam perspektif Islam. Metode penelitian yang digunakan adalah studi pustaka (library research) dengan pendekatan kualitatif-deskriptif. Data dikumpulkan secara sistematis dari berbagai literatur primer dan sekunder, mencakup regulasi ketenagakerjaan, jurnal MSDM, serta teori manajemen organisasi modern. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif, prosedural, dan interaksional merupakan determinan utama yang membentuk persepsi positif karyawan terhadap organisasi. Lebih lanjut, integrasi konsep Ri'ayah memperluas fungsi manajemen kompensasi dari sekadar kewajiban kontraktual menjadi tanggung jawab moral-spiritual. Prinsip ini memastikan pemenuhan kesejahteraan yang mencakup aspek fisik, mental, hingga sosial secara berkelanjutan. Ditemukan bahwa sistem penghargaan yang memadukan motivasi intrinsik dan ekstrinsik—seperti insentif berbasis prestasi yang transparan—terbukti efektif dalam memitigasi perilaku kontraproduktif serta memperkuat loyalitas organisasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa sinergitas antara kebijakan kompensasi yang adil dan prinsip pemeliharaan manusia yang bermartabat menjadi kunci stabilitas operasional dan keunggulan kompetitif organisasi di tengah tantangan era disrupsi.

**Kata kunci:** Kompensasi, Keadilan Organisasional, Ri'ayah, Kesejahteraan Karyawan, Kepuasan Kerja

### 1. Latar Belakang

Hubungan kerja dalam sistem ketenagakerjaan Indonesia tidak hanya bersifat kontraktual, tetapi juga mencakup tanggung jawab sosial antara pemilik usaha dan pekerja. Dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, hubungan kerja dianggap sebagai ikatan yang memiliki unsur pekerjaan, upah, dan perintah yang dilakukan berdasarkan prinsip keadilan. Hubungan kerja bersifat bilateral atau timbal balik, di mana hak satu pihak menjadi kewajiban pihak lain.

Pekerja berhak mendapatkan haknya sesuai dengan ketentuan undang-undang, dan pengusaha wajib memfasilitasi hak tersebut. Namun, dalam praktiknya sering terjadi perselisihan dan kesalahpahaman antara keduanya. Ketenagakerjaan merupakan aspek penting dalam memenuhi kebutuhan hidup sosial dan ekonomi. Tujuan utama pembangunan ekonomi adalah menyediakan lapangan kerja yang cukup untuk mengimbangi pertumbuhan jumlah angkatan kerja yang lebih cepat daripada kesempatan kerja.

Pemerintah berperan dalam mengatur upah dan kompensasi pekerja melalui kebijakan ketenagakerjaan guna menciptakan keadilan dan melindungi hak-hak pekerja, mengingat pekerja sering menghadapi risiko pelanggaran. Di sisi lain, pemberlakuan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja banyak mendapat penolakan dari berbagai pihak, baik dari karyawan maupun masyarakat. Kompensasi diberikan untuk melindungi hak pekerja agar mereka memperoleh upah atau penghasilan yang memadai untuk memenuhi kebutuhan hidup, menikmati kesejahteraan, serta menjamin kepastian dan kedudukan hukum pekerja. Bentuk kompensasi yang seharusnya diberikan oleh perusahaan dapat berupa tunjangan, insentif, atau upah. Kompensasi tersebut, baik dalam bentuk uang maupun barang, diberikan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan pekerja kepada perusahaan.

Sistem kompensasi dan kesejahteraan dalam manajemen sumber daya manusia sangat penting karena berperan langsung dalam menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan. Kompensasi yang adil dan transparan mencerminkan penghargaan organisasi terhadap kontribusi karyawan, sehingga menciptakan rasa keadilan dan loyalitas. Selain itu, program kesejahteraan yang memadai, seperti fasilitas kesehatan, asuransi, dan lingkungan kerja yang mendukung, dapat meningkatkan kualitas hidup karyawan, sehingga mereka lebih fokus dan bersemangat dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Kompensasi yang adil berdampak pada motivasi kerja karena karyawan merasa dihargai sesuai dengan usaha dan hasil kerja yang diberikan. Hal ini meningkatkan produktivitas karena karyawan terdorong untuk bekerja lebih optimal demi mendapatkan penghargaan yang sesuai. Selain itu, kepuasan kerja juga meningkat karena karyawan merasa kebutuhan dan harapannya terpenuhi, yang mengurangi tingkat stres dan potensi konflik di tempat kerja.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif dengan metode studi pustaka (*library research*) atau riset perpustakaan. Peneliti melakukan penelaahan mendalam terhadap berbagai sumber literatur yang relevan dengan topik manajemen kompensasi, kesejahteraan, dan konsep *Ri'ayah*. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi terhadap buku teks, jurnal ilmiah terakreditasi, regulasi pemerintah seperti UU Ketenagakerjaan dan UU Cipta Kerja, serta literatur klasik terkait epistemologi Islam. Data yang telah terkumpul kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*) dan analisis deskriptif untuk menarik benang merah antara teori MSDM konvensional dengan nilai-nilai pemeliharaan manusia dalam Islam. Proses analisis dilakukan secara sistematis mulai dari reduksi data, penyajian data, hingga penarikan kesimpulan guna menghasilkan sintesis mengenai konstruksi sistem kompensasi yang adil dan memotivasi.

Tahap analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan mengintegrasikan perspektif manajemen sumber daya manusia modern dan nilai-nilai filosofis Islam guna memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai keadilan organisasional. Melalui teknik analisis isi, peneliti melakukan kategorisasi terhadap berbagai regulasi ketenagakerjaan, seperti Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 dan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020, untuk kemudian dibandingkan dengan prinsip *Ri'ayah* yang menekankan pada tanggung jawab moral serta perlindungan hak-hak pekerja secara holistik. Proses ini bertujuan untuk mengidentifikasi keselarasan antara standar industri global dengan konsep pemeliharaan manusia dalam Islam, sehingga dihasilkan sebuah kerangka konseptual yang tidak hanya relevan secara praktis tetapi juga memiliki landasan etika yang kuat.

Selain itu, validitas data dalam riset perpustakaan ini dijaga melalui teknik triangulasi sumber, di mana peneliti membandingkan teori-teori kompensasi dari berbagai pakar manajemen dengan temuan-temuan riset terdahulu yang terpublikasi dalam jurnal ilmiah bereputasi. Analisis deskriptif yang mendalam digunakan untuk menguraikan bagaimana variabel motivasi intrinsik dan ekstrinsik dipengaruhi oleh persepsi keadilan distributif serta prosedural di dalam organisasi. Dengan mensintesis berbagai literatur tersebut, penelitian ini mampu menyajikan rekomendasi strategi kompensasi yang adil dan mampu memitigasi hambatan manajerial, seperti keterbatasan anggaran maupun resistensi karyawan, melalui pendekatan pemeliharaan yang humanis dan teosentris.

## 3. Hasil dan Diskusi

### 3.1 Integrasi Sistem Kompensasi Yang Adil Berbasis Ri'ayah

Kompensasi dalam konteks manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai total semua bentuk imbalan atau pembayaran yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Ini mencakup tidak hanya penghasilan tetap seperti gaji, tetapi juga berbagai bentuk imbalan variabel, tunjangan, dan insentif lainnya. Kompensasi berperan sebagai mekanisme untuk memberi penghargaan kepada karyawan, menarik talenta, dan mempertahankan karyawan dalam organisasi. Aspek penting dari kompensasi adalah bahwa ia harus adil dan memadai, mencerminkan nilai pekerjaan yang dilakukan, dan sesuai dengan standar industri serta praktik pasar.

Rambe dalam Rahayu dan Diatmika menyatakan bahwa kesejahteraan adalah suatu tata kehidupan dan penghidupan sosial, material, maupun spiritual yang diliputi rasa keselamatan, kesusilaan dan ketentraman lahir batin yang memungkinkan setiap warganegara untuk mengadakan usaha-usaha pemenuhan kebutuhan jasmani, rohani dan sosial yang sebaik-baiknya bagi diri, rumah tangga serta masyarakat.

Secara substansial, kompensasi tidak hanya dipandang sebagai pengeluaran biaya bagi perusahaan, melainkan sebuah investasi strategis untuk memelihara aset manusia yang paling berharga. Sistem kompensasi yang komprehensif mencakup gaji pokok sebagai penghasilan tetap, serta komponen variabel seperti insentif, bonus, dan berbagai tunjangan kesejahteraan lainnya. Implementasi kebijakan kompensasi yang efektif berfungsi sebagai mekanisme kontrol manajerial untuk menarik talenta unggul (*attracting talent*), memotivasi individu untuk mencapai kinerja puncak (*motivating performance*), dan meminimalisir tingkat perputaran karyawan (*reducing turnover*). Aspek fundamental yang harus dipenuhi dalam sistem ini adalah prinsip keadilan (*equity*) dan kelayakan, di mana besaran kompensasi harus mencerminkan kompleksitas pekerjaan, tanggung jawab, serta selaras dengan dinamika pasar tenaga kerja dan standar industri yang berlaku.

Lebih lanjut, efektivitas kompensasi memiliki keterkaitan yang erat dengan tingkat kesejahteraan karyawan di dalam organisasi. Kesejahteraan bukan sekadar fenomena ekonomi, melainkan mencakup dimensi yang lebih luas yang menyentuh aspek psikologis dan sosial. Merujuk pada pemikiran Rambe dalam Rahayu dan Diatmika (2020), kesejahteraan didefinisikan sebagai suatu tatanan kehidupan dan penghidupan yang mencakup dimensi material, sosial, dan spiritual. Kondisi ini ditandai dengan adanya rasa keselamatan, kesesuaian, serta ketentraman lahir dan batin yang memungkinkan individu untuk mengaktualisasikan dirinya secara maksimal.

Dalam lingkungan kerja modern, pemenuhan kebutuhan jasmani, rohani, dan sosial melalui program kesejahteraan merupakan indikator penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa sejahtera cenderung memiliki loyalitas yang tinggi dan tingkat stres yang rendah, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Oleh karena itu, organisasi tidak hanya dituntut untuk memberikan upah yang kompetitif, tetapi juga harus mampu menciptakan ekosistem kerja yang mendukung pemenuhan kebutuhan dasar dan sosial karyawan, baik dalam lingkup rumah tangga maupun interaksi bermasyarakat. Integrasi antara sistem kompensasi yang adil dan program kesejahteraan yang holistik menjadi kunci utama bagi organisasi dalam membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui sumber daya manusia.

Dalam perspektif yang lebih mendalam, upaya organisasi untuk menjamin kesejahteraan dan keadilan tersebut selaras dengan konsep *Ri'ayah* dalam epistemologi Islam yang menekankan pada aspek pemeliharaan, perawatan, dan perlindungan secara komprehensif. Sebagai bentuk manifestasi dari tanggung jawab kepemimpinan yang berlandaskan prinsip *amanah* dan *mas'uliyah*, *Ri'ayah* menempatkan pengelola organisasi sebagai pemelihara yang wajib menjamin terpenuhinya hak-hak dasar karyawan melalui nilai kasih sayang (*rahmat*) dan keadilan sosial. Implementasi konsep ini dalam manajemen sumber daya manusia modern mewajibkan organisasi untuk tidak hanya fokus pada produktivitas semata, tetapi juga menjaga martabat kemanusiaan karyawan baik dalam dimensi material maupun spiritual, yang mencakup pemberian upah yang layak serta perlindungan terhadap jiwa dan harta.

Sinergitas antara sistem imbalan yang transparan dan prinsip *Ri'ayah* ini pada akhirnya membentuk sebuah ekosistem kerja yang mendukung keamanan psikologis serta motivasi kerja yang berkelanjutan. Melalui pendekatan yang humanis dan teosentris, karyawan tidak lagi dipandang sekadar sebagai instrumen produksi atau aset ekonomi, melainkan sebagai subjek berharga yang kontribusinya dihargai secara proporsional. Pola pemeliharaan yang holistik ini efektif dalam memitigasi potensi konflik vertikal dan fenomena kelelahan kerja (*burnout*), serta mampu mentransformasi kepatuhan kontraktual menjadi komitmen afektif yang kuat. Dengan menginternalisasi keadilan dan kesejahteraan sebagai nilai inti, organisasi tidak hanya memenuhi kewajiban hukumnya, tetapi juga membangun resiliensi dan keunggulan kompetitif jangka panjang melalui sumber daya manusia yang sejahtera dan berdedikasi tinggi.

### 3.2. Diaklektika Keadilan Organisasional Dan Kepuasan Kerja

Keadilan dalam sistem kompensasi merupakan salah satu determinan utama yang membentuk persepsi psikologis karyawan terhadap integritas organisasi, di mana persepsi ini secara langsung akan mengintervensi tingkat motivasi, retensi, serta produktivitas kerja secara agregat. Dalam perspektif teori keadilan organisasional, konsep ini tidak hanya dimanifestasikan melalui keadilan distributif dan prosedural, tetapi juga melalui keadilan interaksional yang menekankan pada sejauh mana manajemen memperlakukan karyawan dengan martabat dan rasa hormat saat mengomunikasikan keputusan terkait imbalan. Keadilan distributif sendiri menitikberatkan pada hasil akhir dari alokasi remunerasi, di mana karyawan secara aktif melakukan evaluasi komparatif dengan membandingkan rasio antara input yang mereka dedikasikan seperti kompetensi teknis, beban kerja, pengalaman, dan pengorbanan waktu dengan output atau imbalan yang diterima dari organisasi. Apabila terjadi ketimpangan dalam rasio komparasi tersebut, terutama jika karyawan merasa kontribusi tingginya tidak dihargai secara proporsional dibandingkan dengan rekan sejawat atau standar eksternal, maka akan muncul fenomena disonansi

kognitif yang berpotensi memicu perilaku kontraproduktif, penurunan performa, atau bahkan eskalasi intensi untuk meninggalkan organisasi secara premature.

Di sisi lain, keadilan prosedural memberikan penekanan strategis pada aspek transparansi, konsistensi, dan objektivitas dari proses penentuan kebijakan kompensasi, yang sering kali dianggap lebih krusial daripada sekadar nilai nominal yang diterima. Sebuah sistem penggajian dipandang memiliki legitimasi moral apabila memenuhi kriteria akurasi data, bebas dari bias personal, serta menyediakan ruang bagi partisipasi aktif karyawan melalui mekanisme *voice* atau penyampaian aspirasi. Dengan adanya mekanisme penilaian kinerja yang transparan dan berbasis data (*evidence-based management*), organisasi dapat memitigasi risiko asimetri informasi yang sering kali memicu kecurigaan dan ketidakpuasan. Hal ini menjadi fundamental karena kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sebuah konstruk afektif yang merepresentasikan respons emosional positif karyawan ketika nilai-nilai kerja yang mereka anggap penting dapat teraktualisasi melalui sistem imbalan yang adil dan memadai.

Berdasarkan tinjauan teori dua faktor yang dikembangkan oleh Herzberg, kompensasi diposisikan sebagai faktor higiene (*hygiene factor*) yang memiliki peran preventif terhadap munculnya ketidakpuasan kerja. Meskipun pemenuhan kebutuhan finansial bukan merupakan satu-satunya motor penggerak motivasi intrinsik dalam jangka panjang, distorsi dalam keadilan kompensasi dipastikan akan menjadi katalisator utama bagi penurunan moral kerja. Hubungan antara kepuasan kerja dan kompensasi bersifat multidimensional karena skema imbalan yang komprehensif mampu menyentuh berbagai lapisan kebutuhan manusia, mulai dari aspek keamanan finansial hingga pengakuan profesional yang meningkatkan harga diri (*self-esteem*). Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk merumuskan praktik kompensasi strategis, seperti sistem gaji berbasis kinerja (*performance-based pay*) yang dikalibrasi secara eksplisit dengan Target Kinerja Utama (KPI), serta penyediaan tunjangan holistik yang mencakup jaminan kesehatan, proteksi hari tua, dan program pengembangan kapasitas yang berfungsi sebagai investasi pada modal manusia (*human capital*).

Lebih lanjut, persepsi keadilan dan kepuasan kerja ini senantiasa dipengaruhi oleh dialektika antara variabel internal dan eksternal. Secara internal, karakteristik pekerjaan yang menawarkan otonomi, variasi tugas, dan peluang pertumbuhan karier akan memperkuat nilai intrinsik dari kompensasi yang diterima, menciptakan rasa keterikatan yang lebih dalam. Namun secara eksternal, organisasi juga harus mampu melakukan *benchmarking* terhadap standar remunerasi yang berlaku di industri sejenis guna menjaga daya saing pasar tenaga kerja. Ketidakmampuan manajemen dalam menyediakan paket kompensasi yang kompetitif akan mengakibatkan rendahnya keadilan eksternal, yang memicu kecemburuan sosial lintas organisasi dan memperlemah *employer branding*. Dengan mengintegrasikan prinsip transparansi, evaluasi kinerja yang objektif, serta jalur komunikasi timbal balik, organisasi tidak hanya mampu meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga membangun komitmen afektif karyawan yang kuat, yang pada akhirnya akan menjadi fondasi bagi stabilitas operasional dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di era disrupsi.

Dalam spektrum yang lebih luas, keterkaitan antara keadilan kompensasi dan kepuasan kerja dapat dijelaskan melalui kerangka Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*), di mana hubungan antara karyawan dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik (*reciprocity*). Ketika organisasi mampu mengimplementasikan sistem imbalan yang transparan dan adil, karyawan akan mempersepsikannya sebagai bentuk dukungan organisasional yang nyata, yang kemudian direspon dengan peningkatan upaya kerja dan perilaku kewargaan organisasional (*Organizational Citizenship Behavior*). Sebaliknya, kegagalan dalam memenuhi ekspektasi keadilan ini akan menciptakan ketidakseimbangan dalam hubungan pertukaran tersebut, yang memicu penurunan keterikatan (*disengagement*) dan perilaku menarik diri dari tanggung jawab pekerjaan. Oleh karena itu, kompensasi tidak boleh dipandang secara reduksionis hanya sebagai transaksi finansial, melainkan sebagai simbol penghargaan organisasi terhadap martabat dan eksistensi profesional individu di dalamnya.

Integrasi antara kebijakan kompensasi yang adil dan budaya organisasi yang berorientasi pada kinerja menjadi kunci dalam memitigasi dampak negatif dari perputaran karyawan yang tinggi. Budaya organisasi yang sehat akan memperkuat mekanisme keadilan prosedural dengan memastikan bahwa setiap keputusan manajerial didasarkan pada standar etika yang tinggi dan komunikasi yang empatik. Dalam konteks ini, pemberian insentif non-moneter seperti pengakuan publik, otonomi dalam pengambilan keputusan, dan dukungan terhadap keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) menjadi pelengkap vital bagi kompensasi finansial. Faktor-faktor ini secara kolektif membentuk ekosistem kerja yang tidak hanya mengejar target produktivitas jangka pendek, tetapi juga memelihara kesehatan mental dan loyalitas jangka panjang.

Secara konklusif, penguatan persepsi keadilan dan kepuasan kerja melalui manajemen kompensasi yang strategis merupakan syarat mutlak bagi organisasi untuk bertahan di tengah persaingan global yang semakin kompetitif. Organisasi yang menempatkan keadilan sebagai nilai inti dalam sistem remunerasi mereka cenderung memiliki reputasi yang lebih baik di pasar tenaga kerja, yang memudahkan proses akuisisi talenta-talenta unggul di masa depan. Dengan memastikan bahwa setiap kontribusi dihargai secara layak dan setiap proses dilakukan secara terbuka, organisasi tidak hanya memenuhi kewajiban kontraktualnya, tetapi juga sedang membangun fondasi bagi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui sumber daya manusia yang termotivasi, sejahtera, dan memiliki komitmen tinggi terhadap visi organisasi.

### 3.3. Konseptualisasi Ri'ayah Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Konsep Ri'ayah dalam epistemologi Islam secara etimologis merujuk pada makna pemeliharaan, perawatan, dan perlindungan secara komprehensif. Dalam perspektif manajerial syariah, *ri'ayah* bukan sekadar aktivitas administratif, melainkan sebuah manifestasi dari tanggung jawab kepemimpinan yang berlandaskan prinsip *amanah* (kepercayaan) dan *mas'uliyah* (akuntabilitas). Prinsip ini menempatkan seorang pemimpin atau majikan sebagai seorang *ra'in* (pemelihara) yang memiliki kewajiban moral untuk menjamin kesejahteraan bawahannya melalui nilai-nilai *rahmat* (kasih sayang) dan keadilan sosial. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia modern, *ri'ayah* diinterpretasikan sebagai pendekatan holistik yang mengintegrasikan pencapaian produktivitas organisasi dengan pemeliharaan martabat kemanusiaan karyawan secara menyeluruh, baik dari dimensi material maupun spiritual.

Implementasi *ri'ayah* dalam praktik organisasi menuntut pemenuhan hak-hak dasar karyawan secara eksplisit, yang selaras dengan prinsip-prinsip *Maqasid al-Shari'ah* (tujuan hukum Islam), khususnya dalam perlindungan terhadap jiwa (*hifz al-nafs*) dan harta (*hifz al-mal*). Hal ini mencakup pemberian kompensasi yang adil, penyediaan waktu istirahat yang memadai, serta penciptaan lingkungan kerja yang aman dan bebas dari eksploitasi. Pendekatan ini melampaui konsep pemeliharaan SDM konvensional dengan menyentuh aspek kesehatan mental dan spiritual, yang dalam praktik kontemporer sering kali diterjemahkan ke dalam program keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*). Dengan menciptakan harmoni antara tuntutan profesional dan kebutuhan personal, organisasi tidak hanya mematuhi etika Islam tetapi juga membangun fondasi yang kokoh bagi terciptanya iklim kerja yang berkelanjutan.

Dalam tataran praktis, strategi pemeliharaan berbasis *ri'ayah* diwujudkan melalui penyediaan fasilitas kerja yang ergonomis, program jaminan kesehatan yang proaktif, serta sistem asuransi komprehensif yang memitigasi risiko finansial dan kecelakaan kerja bagi karyawan. Langkah-langkah preventif ini memiliki signifikansi strategis dalam mencegah fenomena kelelahan kerja (*burnout*) dan degradasi produktivitas. Ketika organisasi memprioritaskan kesejahteraan fisik dan psikologis, akan terbentuk ikatan emosional dan psikologis yang kuat antara individu dan institusi. Dampaknya, loyalitas karyawan akan meningkat secara signifikan, yang ditandai dengan rendahnya tingkat *turnover* serta penguatan komitmen jangka panjang. Motivasi intrinsik karyawan pun tumbuh secara organik karena mereka merasa diakui sebagai subjek yang berharga, bukan sekadar instrumen produksi atau aset ekonomi semata.

Efektivitas konsep *ri'ayah* telah dibuktikan oleh berbagai organisasi global maupun berbasis syariah yang menempatkan kesejahteraan karyawan sebagai pilar utama strategi mereka. Sebagai contoh, perusahaan teknologi seperti Google mengadopsi program *wellness* yang sangat selaras dengan prinsip *ri'ayah* dalam menjaga kesehatan mental karyawannya. Begitu pula dalam konteks lembaga keuangan syariah seperti Bank Muamalat Indonesia atau organisasi kemanusiaan seperti Islamic Relief, di mana pemeliharaan karyawan dilakukan secara holistik melalui dukungan terhadap pendidikan dan kesejahteraan keluarga. Keberhasilan entitas-entitas ini menunjukkan bahwa integrasi nilai-nilai pemeliharaan yang humanis dan teosentris mampu menstimulasi efisiensi operasional serta memicu inovasi melalui sumber daya manusia yang sejahtera dan berdedikasi tinggi.

Sinergitas antara prinsip *ri'ayah* dan konstruksi keadilan organisasional menciptakan sebuah model manajemen sumber daya manusia yang tidak hanya berorientasi pada profitabilitas, tetapi juga pada keberkahan dan keberlanjutan insani. Dalam perspektif ini, keadilan distributif dan prosedural yang diterapkan organisasi merupakan perwujudan praktis dari nilai-nilai *ri'ayah* yang menjunjung tinggi hak-hak individu secara proporsional. Ketika manajemen bertindak sebagai *ra'in* (pemelihara), maka setiap kebijakan kompensasi akan disusun dengan mempertimbangkan keseimbangan antara kontribusi karyawan dan pemenuhan kebutuhan hidup yang layak. Hal ini secara otomatis mereduksi potensi disonansi kognitif dan konflik vertikal, karena karyawan mempersepsikan bahwa setiap imbalan yang mereka terima telah melalui proses yang transparan, etis, dan

bertanggung jawab. Dengan demikian, *ri'ayah* berfungsi sebagai payung moral yang memperkuat efektivitas sistem kompensasi dalam meningkatkan kepuasan kerja melalui pendekatan yang lebih memanusiakan karyawan.

Lebih jauh lagi, integrasi ini berdampak pada penguatan komitmen organisasional yang melampaui sekadar kepatuhan kontrak (*calculative commitment*). Melalui implementasi *ri'ayah* yang konsisten, organisasi berhasil membangun lingkungan kerja yang memiliki tingkat keamanan psikologis yang tinggi, di mana karyawan merasa terlindungi dari risiko eksploitasi dan ketidakpastian ekonomi. Kepuasan kerja yang dihasilkan dari pola pemeliharaan ini bersifat holistik—mencakup kepuasan material melalui kompensasi yang adil, serta kepuasan spiritual melalui perlakuan yang bermartabat. Secara jangka panjang, organisasi yang mampu menginternalisasi semangat *ri'ayah* dalam setiap kebijakan SDM-nya akan memiliki resiliensi yang lebih kuat terhadap dinamika pasar. Hal ini disebabkan oleh adanya loyalitas kolektif dan dorongan motivasi intrinsik dari karyawan yang merasa bahwa kesejahteraan mereka adalah prioritas utama bagi organisasi, yang pada akhirnya akan bermuara pada peningkatan kinerja organisasi secara komprehensif dan berkelanjutan.

### 3.4. Konstruksi Sistem Kompensasi Adil Berbasis Ri'ayah

Sistem penghargaan dan motivasi dalam manajemen SDM adalah kerangka kerja yang dirancang untuk mendorong karyawan mencapai tujuan organisasi melalui insentif dan pengakuan. Motivasi adalah dorongan internal atau eksternal yang memengaruhi perilaku karyawan untuk berkinerja lebih baik, sedangkan penghargaan adalah bentuk apresiasi atas pencapaian, baik finansial maupun non-finansial. Motivasi intrinsik berasal dari dalam diri karyawan, seperti kepuasan pribadi dari pencapaian atau tantangan pekerjaan, dan tidak bergantung pada imbalan eksternal. Motivasi ekstrinsik didorong oleh faktor luar, seperti gaji, bonus, atau promosi, yang memberikan imbalan langsung atas kinerja.

Organisasi perlu merancang strategi motivasi yang selaras dengan nilai perusahaan dan kebutuhan karyawan, memastikan penghargaan dirasakan adil dan bermakna. Contoh Strategi: Sistem insentif dan bonus berbasis prestasi. Bonus terkait pencapaian target, seperti komisi penjualan atau bonus tahunan berbasis KPI (Key Performance Indicators), mendorong fokus pada hasil. Transparansi penting agar tidak menimbulkan persepsi ketidakadilan. Pengakuan formal dan non-formal. Pengakuan formal meliputi penghargaan tahunan, sertifikat, atau promosi, sedangkan pengakuan non-formal berupa ucapan terima kasih publik atau kartu apresiasi, yang membangun rasa dihargai dan meningkatkan moral.

Penetapan target kerja yang jelas dan adil. Tujuan SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) yang disusun bersama karyawan mempertimbangkan kemampuan individu dan sumber daya yang tersedia, mencegah frustrasi dan menjaga motivasi. Sistem motivasi dan penghargaan yang baik menciptakan lingkaran positif: karyawan termotivasi menghasilkan prestasi tinggi, yang kemudian diperkuat dengan penghargaan lebih lanjut. Analisis dampak sistem motivasi terhadap kinerja dan produktivitas meliputi: Motivasi intrinsik mendorong kreativitas dan dedikasi, sedangkan motivasi ekstrinsik memberikan insentif langsung untuk mencapai target. Penghargaan yang tepat waktu dan relevan meningkatkan produktivitas dengan menurunkan turnover, meningkatkan retensi, dan mendorong inovasi. Secara keseluruhan, sistem ini mengubah motivasi menjadi aksi, sehingga karyawan merasa usaha mereka diakui dan kinerja individu maupun tim meningkat.

Microsoft: Program penghargaan berbasis prestasi meningkatkan produktivitas hingga 20% melalui bonus dan pengakuan peer-to-peer. Karyawan yang menerima penghargaan rutin melaporkan kepuasan kerja lebih tinggi, diukur melalui survei dan metrik kinerja. Starbucks: Sistem motivasi melalui promosi cepat berdasarkan kinerja mengurangi turnover dan meningkatkan loyalitas pelanggan. Penerapan sistem motivasi menghadapi hambatan yang dapat mengurangi efektivitas, tetapi strategi tepat dapat mengatasinya. Tantangan tersebut diantaranya: Anggaran terbatas: Membatasi jumlah bonus atau insentif. Persepsi ketidakadilan: Muncul jika penghargaan tidak merata, misalnya favoritisme. Resistensi karyawan: Terjadi jika sistem dianggap terlalu kompetitif atau tidak selaras dengan budaya perusahaan. Gunakan penghargaan non-moneter, seperti waktu libur tambahan atau pelatihan pengembangan karier, untuk mengatasi kendala anggaran. Tingkatkan transparansi dengan komunikasi terbuka tentang kriteria penghargaan dan audit reguler, untuk mengurangi persepsi ketidakadilan. Tangani resistensi melalui pelatihan, keterlibatan karyawan dalam desain sistem, dan evaluasi berkala berdasarkan masukan karyawan.

Keberhasilan dalam mengatasi berbagai hambatan implementasi sistem motivasi sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan strategi penghargaan moneter dan non-moneter secara proporsional. Penggunaan instrumen seperti waktu libur tambahan atau program pelatihan pengembangan karier terbukti menjadi solusi efektif di tengah keterbatasan anggaran, sekaligus memberikan nilai tambah bagi

peningkatan kompetensi sumber daya manusia. Di samping itu, penguatan aspek transparansi melalui komunikasi terbuka mengenai kriteria penilaian dan pelaksanaan audit reguler menjadi krusial untuk memitigasi munculnya persepsi ketidakadilan atau favoritisme di lingkungan kerja. Strategi ini memastikan bahwa setiap bentuk apresiasi yang diberikan memiliki landasan objektivitas yang kuat, sehingga mampu menumbuhkan kepercayaan karyawan terhadap integritas manajemen.

Lebih lanjut, keterlibatan aktif karyawan dalam desain sistem penghargaan serta pelaksanaan evaluasi berkala berdasarkan umpan balik merupakan langkah preventif terhadap potensi resistensi. Dengan melibatkan staf dalam perumusan target dan kriteria prestasi, organisasi dapat menciptakan sistem yang selaras dengan budaya perusahaan dan aspirasi individu, sehingga persaingan yang muncul tetap bersifat sehat dan konstruktif. Pendekatan partisipatif ini tidak hanya meningkatkan akseptabilitas kebijakan, tetapi juga memperkuat komitmen psikologis karyawan dalam mencapai visi organisasi. Secara konklusif, sinergi antara transparansi prosedural, penghargaan yang relevan, dan pelibatan sumber daya manusia secara holistik akan mentransformasi tantangan manajerial menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis, penelitian ini menyimpulkan bahwa konstruksi sistem kompensasi yang adil dan berbasis prinsip Ri'ayah merupakan determinan fundamental dalam menjawab tantangan motivasi serta kesejahteraan karyawan di era disrupsi. Fakta yang ditemukan menunjukkan bahwa keadilan distributif, prosedural, dan interaksional bukan sekadar mekanisme transaksional, melainkan fondasi bagi terbentuknya persepsi psikologis positif yang memitigasi perilaku kontraproduktif. Integrasi konsep Ri'ayah berhasil memperluas fungsi manajemen sumber daya manusia dari sekadar kewajiban kontraktual menjadi tanggung jawab moral-spiritual yang menjamin perlindungan terhadap aspek fisik, mental, dan sosial pekerja secara bermartabat. Implikasi dari penelitian ini menegaskan bahwa organisasi yang mengadopsi pola pemeliharaan holistik akan memperoleh keuntungan strategis berupa loyalitas kolektif dan peningkatan resiliensi organisasional. Kemungkinan aplikasi dari model ini sangat relevan diterapkan pada institusi yang mengedepankan nilai-nilai etika, di mana keseimbangan antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik dapat ditransformasi menjadi kinerja puncak. Spekulasi yang muncul adalah bahwa di masa depan, organisasi yang mengabaikan dimensi spiritual dan keadilan dalam kompensasi akan menghadapi risiko degradasi talenta yang lebih tinggi. Oleh karena itu, penelitian ini menyarankan agar praktisi manajemen mulai mengintegrasikan evaluasi kinerja berbasis transparansi tinggi dan pengakuan non-moneter sebagai investasi modal manusia. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan dilakukan studi empiris atau eksperimental guna mengukur secara kuantitatif efektivitas penerapan prinsip Ri'ayah terhadap tingkat retensi karyawan di berbagai sektor industri.

#### Referensi

1. Basalamah, I. S. E., & Risman, S. E. (2025). *Motivasi intrinsik ekstrinsik dalam meningkatkan kinerja serta kepuasan kerja*. Takaza Innovatix Labs.
2. Edward, Y. R., & MI, M. H. (2022). *Dampak budaya organisasi, motivasi kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja*. Jakad Media Publishing.
3. Fristika, H. (2019). Pelaksanaan upah minimum kota bagi tenaga kerja harian pada tahun 2017 di Kota Batam. *Jurnal Hukum De'rechtsstaat*, 05(01), 26.
4. Indira, B. S. E., & Risman, S. E. (2025). *Motivasi intrinsik ekstrinsik dalam meningkatkan kinerja serta kepuasan kerja*. Takaza Innovatix Labs.
5. Khasanah, R. (2015). *Pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai puskesmas*. Universitas Sebelas Maret.
6. Moqsith, A. (2017). *Kajian tasawuf al-Harits ibn Asad al-Muhasibi: Studi Kitab al-Ri'ayah li Huquq Allah*.
7. Nasti, N., & Lubis, A. H. (2025). *Manajemen sumber daya manusia: Strategi, proses dan transformasi dalam organisasi modern*. Serasi Media Teknologi.
8. Nurohman, D. A. (2024). *Pengelolaan sumber daya manusia*. PT Indonesia Delapan Kreasi Nusa.
9. Rahayu, S., & Diatmika, I. P. G. (2021). Analisis optimalisasi benefit aset keuangan nelayan ubur-ubur dalam mewujudkan kesejahteraan. *JIA (Jurnal Ilmiah Akuntansi)*, 187.
10. Ruki, M. N. (2024). *Faktor-faktor kunci dalam kepuasan kerja dan kinerja pegawai*. Deepublish.
11. Ruhayat, S. G., Imamulhadi, I., & Adharani, Y. (2022). Kewenangan daerah dalam perlindungan dan pengelolaan lingkungan hidup pasca berlakunya Undang-Undang Cipta Kerja. *Bina Hukum Lingkungan*, 7(1), 39–58.
12. Sahat, S. E., et al. (2023). *Evaluasi kinerja karyawan: Tinjauan pengaruh kecerdasan emosional, komitmen kerja, dan pengembangan karier di PT. Garmindo Utama Dharma Medan*. CV. Bintang Semesta Media.
13. Samun, I. (2018). *Hukum ketenagakerjaan*. Suluh Media.
14. Septiani, S., et al. (2024). *Manajemen kompensasi*. Sada Kurnia Pustaka.
15. Suratman. (2019). *Pengantar hukum ketenagakerjaan di Indonesia*. Rajawali Pers.
16. Syihabuddin, S. E., et al. (2024). *Manajemen kinerja dan kompensasi*. Media Nusa Creative (MNC Publishing).
17. Tiong, P. (2023). *Manajemen sumber daya manusia (MSDM) teori dan praktik*. Deepublish.
18. Yanna, S., & Danil, M. (2025). *Manajemen sumber daya manusia*. Serasi Media Teknologi.
19. Zainuddin, Z. (2021). Ri'ayah dalam pandangan Islam. *Jurnal Ilmiah Al-Mu'ashirah: Media Kajian Al-Qur'an dan Al-Hadits Multi Perspektif*, 18(2), 105–115.