

KONTRIBUSI GURU PENGGERAK DALAM MENINGKATKAN KUALITAS SEKOLAH PENGGERAK STUDI KASUS DI SMAN 2 BANDAR LAMPUNG

Nelma Elpayuni¹, Triyuli Lestari², Eti Hadiati³, Junaidah⁴

^{1,2,3,4}Program magister Manajemen Pendidikan Islam,

Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung

¹elpayuninelma@gmail.com, ²triyulilestari30@gmail.com,
³eti.hadiati@radenintan.ac.id, ⁴junaidah@radenintan.ac.id

ABSTRACT

This research aims to describe the contribution of the driving teacher in improving the quality of the driving school at SMAN 2 Bandar Lampung. The approach used is descriptive qualitative with data collection techniques through interviews, observation, and documentation. The research focus includes the role of the driving teacher in internal training, supervision between teachers, and the development of learning modules that support the implementation of the Merdeka Curriculum. The results of the study show that the driving teacher plays an active role in improving the professional competence of teachers through internal training, strengthening collaboration and the quality of learning through supervision between teachers, and contributing to the development of an innovative curriculum. These contributions have a positive impact on improving the quality of learning, school management, and a more productive school culture. This research provides an empirical picture that can be used as material for evaluating and developing the mobilising teacher program in the future, as well as helping policy makers in optimising the role of mobilising teachers as agents of change in mobilising schools.

Keywords: teacher mobiliser, professional competence, supervision.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan kontribusi guru penggerak dalam meningkatkan kualitas Sekolah Penggerak di SMAN 2 Bandar Lampung. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Fokus penelitian meliputi peran guru penggerak dalam pelatihan internal, supervisi antar guru, serta pengembangan modul pembelajaran yang mendukung implementasi Kurikulum Merdeka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa guru penggerak berperan aktif dalam meningkatkan kompetensi profesional guru melalui pelatihan internal, memperkuat kolaborasi dan kualitas pembelajaran melalui supervisi antar guru, serta berkontribusi dalam pengembangan kurikulum inovatif. Kontribusi tersebut berdampak positif pada peningkatan kualitas pembelajaran, pengelolaan sekolah, dan budaya sekolah yang lebih produktif. Penelitian ini memberikan gambaran empiris yang dapat menjadi bahan evaluasi dan pengembangan program guru penggerak ke depan, serta membantu pemangku kebijakan dalam mengoptimalkan peran guru penggerak sebagai agen perubahan di sekolah penggerak.

Kata kunci: guru penggerak, kompetensi profesional, supervisi

A. Pendahuluan

Pendidikan merupakan pilar utama dalam pembangunan suatu bangsa. Untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas, diperlukan transformasi menyeluruh yang mencakup peningkatan kompetensi guru, penguatan kepemimpinan pembelajaran, serta pembaruan kurikulum yang kontekstual dan relevan dengan perkembangan zaman. Dalam konteks ini, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia meluncurkan Program Guru Penggerak sebagai salah satu strategi reformasi pendidikan. Guru Penggerak diharapkan menjadi agen perubahan yang mampu menginspirasi, memimpin, dan memfasilitasi peningkatan mutu pembelajaran di sekolah masing-masing.

Bersamaan dengan pelaksanaan Program Guru Penggerak, pemerintah juga mengimplementasikan Kurikulum Merdeka dan Program Sekolah Penggerak, yang bertujuan untuk mengembangkan ekosistem sekolah yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada murid. Dalam kerangka tersebut, peran guru penggerak menjadi sangat penting karena mereka tidak hanya menjalankan tugas mengajar, tetapi juga terlibat dalam pengembangan kapasitas guru lain, menyusun perangkat ajar, dan membangun budaya belajar yang positif di sekolah.

SMAN 2 Bandar Lampung sebagai salah satu Sekolah Penggerak yang telah melibatkan guru penggerak dalam berbagai aktivitas transformasi pendidikan, menjadi objek strategis untuk mengkaji sejauh mana kontribusi

nyata guru penggerak dalam proses peningkatan kualitas pendidikan. Penelitian ini berfokus pada tiga aspek utama peran guru penggerak, yaitu dalam pelaksanaan pelatihan internal (In House Training), supervisi antar guru, dan pengembangan modul pembelajaran yang mendukung implementasi Kurikulum Merdeka.

Melalui studi ini diharapkan dapat diperoleh gambaran yang mendalam tentang praktik baik yang telah dilakukan oleh guru penggerak, serta tantangan dan peluang yang mereka hadapi dalam menjalankan peran strategis di sekolah. Temuan ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi sekolah lain, pemangku kebijakan, dan para pendidik dalam mengembangkan model pengembangan profesi guru yang berkelanjutan dan berdampak nyata pada kualitas pembelajaran.

B. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan secara mendalam kontribusi Guru Penggerak dalam meningkatkan kualitas Sekolah Penggerak, khususnya di SMAN 2 Bandar Lampung. Pendekatan kualitatif dipilih karena memberikan fleksibilitas dalam mengeksplorasi fenomena sosial dan pendidikan secara lebih komprehensif, serta mampu menangkap makna subjektif dari pengalaman para informan.

Lokasi penelitian adalah SMAN 2 Bandar Lampung, yang sejak tahun 2023 telah ditetapkan sebagai salah satu Sekolah Penggerak oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. Subjek penelitian terdiri dari Guru Penggerak, kepala sekolah, dan guru

mata pelajaran lain yang berkolaborasi dalam pelaksanaan program-program sekolah.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama, yaitu wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan Guru Penggerak dan kepala sekolah untuk menggali pandangan mereka mengenai kontribusi, tantangan, serta praktik baik yang dilakukan. Observasi dilakukan di ruang kelas dan kegiatan pelatihan untuk melihat secara langsung interaksi guru dan implementasi program. Dokumentasi meliputi analisis modul pembelajaran, laporan pelatihan, catatan supervisi, serta dokumen pendukung lainnya.

Data yang diperoleh dianalisis secara deskriptif dengan cara reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan menyaring informasi yang relevan, kemudian data disajikan dalam bentuk narasi tematik sesuai fokus penelitian. Selanjutnya dilakukan interpretasi untuk mengidentifikasi pola dan hubungan antar temuan.

Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran yang valid dan mendalam mengenai kontribusi Guru Penggerak, serta memberikan rekomendasi yang aplikatif untuk pengembangan program di masa mendatang.

C. Hasil Dan Pembahasan

1. Kontribusi Guru Penggerak dalam In House Training

Guru Penggerak di SMAN 2 Bandar Lampung memainkan peran sentral dalam pelaksanaan pelatihan

internal atau In House Training (IHT). Kegiatan ini menjadi sarana utama dalam membangun kompetensi profesional guru secara berkelanjutan karena dirancang untuk menyesuaikan dengan kebutuhan nyata di lapangan. IHT yang diselenggarakan oleh guru penggerak tidak hanya bersifat formalitas administratif, melainkan diisi dengan materi-materi aplikatif yang berorientasi pada perbaikan praktik pembelajaran di kelas. Berdasarkan observasi dan wawancara dengan pihak sekolah, pelaksanaan IHT dipandu oleh guru penggerak yang telah mengikuti pelatihan nasional dan menguasai pendekatan pembelajaran yang berpihak pada murid serta berlandaskan pada nilai-nilai Kurikulum Merdeka, seperti pembelajaran berdiferensiasi dan asesmen diagnostik.

Menurut Kemendikbudristek (2023), In House Training merupakan bentuk pelatihan yang sangat efektif karena dilaksanakan berbasis pada kebutuhan dan konteks sekolah masing-masing. Dalam IHT, guru tidak hanya menjadi peserta pasif, melainkan diajak untuk berbagi praktik baik, merefleksikan proses pembelajaran, dan menyusun rencana tindak lanjut (action plan) untuk diterapkan dalam kelas masing-masing (Kemendikbudristek, 2023: 45). Guru penggerak berperan sebagai fasilitator yang mendampingi proses ini melalui pendekatan mentoring sejawat (peer mentoring), yang terbukti lebih diterima dan mendorong keterbukaan dalam berbagi pengalaman.

Selain sebagai fasilitator pelatihan, guru penggerak juga berperan sebagai agen motivasi. Mereka membangun suasana pelatihan yang inklusif dan kolaboratif,

sehingga para guru merasa lebih nyaman dan termotivasi untuk meningkatkan kompetensinya. Sugiyono (2018: 30) menyatakan bahwa pembelajaran orang dewasa akan lebih efektif apabila dilakukan secara kontekstual dan partisipatif, serta memberikan ruang refleksi terhadap pengalaman pribadi peserta. Dalam konteks ini, IHT yang difasilitasi oleh guru penggerak memberi ruang refleksi yang cukup untuk para guru mengevaluasi praktik mengajarnya sendiri. Hal ini berdampak positif terhadap peningkatan keterampilan pedagogik, kemampuan mengelola kelas, serta penguasaan teknologi pendidikan, khususnya dalam penggunaan platform digital untuk asesmen dan pembelajaran daring.

Lebih lanjut, pelaksanaan IHT oleh guru penggerak juga menjadi bagian dari strategi penguatan budaya belajar di lingkungan sekolah. Dalam beberapa kasus, IHT bahkan menjadi titik tolak bagi terbentuknya learning community antarguru di SMAN 2 Bandar Lampung. Arikunto (2010: 89) menjelaskan bahwa pelatihan internal yang berkelanjutan dapat memperkuat sinergi antarguru serta membangun sistem pembinaan profesionalisme yang otonom di lingkungan sekolah. Guru penggerak bukan hanya menyampaikan materi, tetapi juga menginisiasi pertemuan-pertemuan informal dan kelompok belajar guru (KKG/KKM) yang berfokus pada studi kasus dari praktik kelas masing-masing.

Dengan demikian, peran guru penggerak dalam pelaksanaan IHT bukan hanya sebagai instruktur, tetapi juga sebagai fasilitator, pembina komunitas belajar, dan penggerak transformasi budaya kerja yang kolaboratif. Kontribusi mereka dalam pelatihan internal memberikan

dampak signifikan terhadap peningkatan mutu pengajaran dan profesionalisme guru, serta mendukung terwujudnya sekolah sebagai ekosistem pembelajaran yang hidup dan dinamis.

2. Peran Guru Penggerak dalam Supervisi Antar Guru

Supervisi yang dilakukan antar guru, atau peer supervision, menjadi salah satu pendekatan inovatif yang diperkenalkan oleh guru penggerak dalam rangka menciptakan budaya belajar yang kolaboratif di sekolah. Di SMAN 2 Bandar Lampung, guru penggerak memanfaatkan pendekatan ini untuk meningkatkan keterbukaan, saling belajar, dan refleksi antar rekan sejawat. Hal ini merupakan transformasi dari paradigma supervisi tradisional yang cenderung bersifat hierarkis dan formal. Peer supervision menempatkan semua guru pada posisi yang setara, di mana proses pengamatan dan umpan balik dilakukan secara dua arah dengan tujuan saling memperkaya praktik pembelajaran.

Guru penggerak secara aktif menyusun jadwal supervisi bersama rekan guru lain, baik melalui forum MGMP internal sekolah maupun komunitas praktisi yang difasilitasi oleh sekolah. Dalam kegiatan ini, guru melakukan observasi kelas, dilanjutkan dengan diskusi reflektif untuk mengidentifikasi kekuatan serta area yang dapat ditingkatkan dari praktik pembelajaran. Pendekatan ini mendorong munculnya budaya reflektif yang berkelanjutan dalam praktik pendidikan. Sebagaimana dikemukakan oleh Moleong (2017: 103), refleksi kolektif menjadi kunci dalam membangun praktik profesional

berbasis pengalaman nyata guru di lapangan.

Lebih lanjut, metode supervisi antar guru yang dipromosikan oleh guru penggerak juga menciptakan ruang aman untuk guru mencoba pendekatan-pendekatan baru dalam pembelajaran, termasuk pembelajaran diferensiasi dan asesmen formatif yang menjadi bagian penting dari Kurikulum Merdeka. Melalui pendampingan sejawat ini, guru penggerak memberikan masukan yang bersifat membangun, berdasarkan prinsip coaching dan mentoring. Proses ini memperkuat kompetensi pedagogik guru, sekaligus membangun rasa percaya diri dalam mengelola kelas yang beragam.

Menurut Arikunto (2010: 89), supervisi pendidikan yang efektif seharusnya berbasis pada kebutuhan riil guru dan memberikan umpan balik yang aplikatif, bukan bersifat evaluatif semata. Dengan demikian, peer supervision yang dilakukan oleh guru penggerak sangat relevan dan mendukung pencapaian tujuan peningkatan kualitas pembelajaran. Supervisi ini juga membantu menciptakan lingkungan kerja yang suportif, di mana guru merasa dihargai dan didukung dalam proses peningkatan profesionalisme mereka.

Selain aspek teknis pembelajaran, praktik peer supervision juga memperkuat nilai-nilai kerja sama, saling percaya, dan komunikasi terbuka di antara guru. Hal ini berdampak positif terhadap atmosfer sekolah secara keseluruhan. Sekolah menjadi ruang profesional yang dinamis, tempat di mana para guru tumbuh bersama dalam semangat kolaborasi. Model ini sejalan dengan semangat Sekolah

Penggerak, yaitu menciptakan komunitas belajar yang terus berkembang melalui peran aktif para guru penggerak sebagai pemimpin pembelajaran (Kemendikbudristek, 2023: 52).

Dengan demikian, peran guru penggerak dalam supervisi antar guru tidak hanya meningkatkan kualitas proses pembelajaran, tetapi juga memperkuat ekosistem sekolah sebagai komunitas pembelajar. Supervisi sejawat berperan penting dalam mempercepat perubahan budaya sekolah menuju lebih profesional, reflektif, dan kolaboratif.

3. Keterlibatan Guru Penggerak dalam Pengembangan Modul Kurikulum Merdeka

Implementasi Kurikulum Merdeka menuntut perubahan mendasar dalam pendekatan pembelajaran, termasuk dalam penyusunan dan pengembangan perangkat ajar. Di SMAN 2 Bandar Lampung, guru penggerak berperan aktif dalam menyusun modul pembelajaran yang kontekstual, fleksibel, dan adaptif terhadap karakteristik siswa. Modul yang dikembangkan tidak hanya berfokus pada materi akademik, tetapi juga mengintegrasikan nilai-nilai kehidupan, keterampilan abad ke-21, dan penguatan karakter peserta didik melalui pembelajaran yang bermakna.

Salah satu bentuk nyata keterlibatan guru penggerak adalah dalam pengembangan proyek Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5), yang merupakan bagian integral dari Kurikulum Merdeka. Dalam konteks ini, guru penggerak memimpin tim pengembang modul untuk merancang kegiatan proyek berbasis tema seperti kearifan lokal,

gaya hidup berkelanjutan, dan kewirausahaan. Modul disusun dengan pendekatan project-based learning yang memungkinkan siswa untuk belajar secara aktif, kolaboratif, dan reflektif (Kemendikbudristek, 2022: 33).

Selain aspek isi, guru penggerak juga memastikan bahwa prinsip pembelajaran berdiferensiasi diterapkan dalam pengembangan modul. Hal ini penting karena setiap siswa memiliki kebutuhan belajar yang unik. Oleh karena itu, modul mencakup berbagai alternatif strategi pembelajaran, aktivitas yang variatif, serta asesmen formatif yang dapat disesuaikan oleh guru di kelas masing-masing. Menurut Kemendikbudristek (2022: 41), prinsip diferensiasi dalam Kurikulum Merdeka adalah salah satu fondasi untuk mewujudkan pembelajaran yang berpihak pada murid.

Keterlibatan guru penggerak tidak terbatas pada pengembangan isi modul, tetapi juga mencakup pendampingan teknis kepada guru lainnya. Mereka menyelenggarakan lokakarya, pelatihan mini, dan sesi coaching untuk membantu guru memahami struktur modul, cara menyusun tujuan pembelajaran, menyelaraskan asesmen formatif, serta merancang aktivitas belajar yang berpusat pada siswa. Dalam proses ini, guru penggerak bertindak sebagai penghubung antara kebijakan kurikulum nasional dengan praktik nyata di kelas (Kemendikbudristek, 2023: 27).

Modul-modul yang dikembangkan oleh tim guru penggerak di SMAN 2 Bandar Lampung juga mengintegrasikan nilai-nilai lokal dan budaya daerah. Sebagai contoh, dalam tema

kewirausahaan, modul P5 mengangkat potensi lokal seperti pengolahan makanan khas Lampung, seni budaya daerah, dan konservasi lingkungan sekitar sekolah. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat identitas budaya siswa, tetapi juga membangun keterampilan kontekstual yang relevan dengan kehidupan mereka sehari-hari.

Dengan demikian, keterlibatan guru penggerak dalam pengembangan modul Kurikulum Merdeka menunjukkan peran strategis mereka sebagai desainer pembelajaran, fasilitator, dan penggerak perubahan. Mereka tidak hanya menerapkan kurikulum, tetapi juga secara aktif membentuknya agar lebih bermakna bagi siswa dan selaras dengan konteks lokal sekolah.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di SMAN 2 Bandar Lampung, dapat disimpulkan bahwa Guru Penggerak memiliki kontribusi yang signifikan dalam mendukung peningkatan kualitas pendidikan di Sekolah Penggerak. Peran mereka terlihat dalam tiga aspek utama, yaitu pelaksanaan pelatihan internal (In House Training), supervisi antar guru, dan pengembangan modul pembelajaran yang mendukung implementasi Kurikulum Merdeka.

Pertama, melalui pelatihan internal yang difasilitasi oleh Guru Penggerak, terjadi peningkatan kompetensi profesional guru, baik dari segi pedagogik, metodologi pembelajaran, maupun penguasaan teknologi pendidikan. Pelatihan ini juga menjadi sarana refleksi dan

kolaborasi yang memperkuat budaya belajar di lingkungan sekolah.

Kedua, praktik supervisi antar guru yang dikembangkan oleh Guru Penggerak menciptakan suasana kerja yang lebih terbuka, reflektif, dan kolaboratif. Pendekatan ini mampu membangun rasa saling percaya dan memperkuat kerja tim antar pendidik, serta menjadi wadah untuk peningkatan kualitas pembelajaran secara berkelanjutan.

Ketiga, dalam pengembangan modul pembelajaran, Guru Penggerak memainkan peran penting sebagai desainer pembelajaran dan fasilitator implementasi Kurikulum Merdeka. Modul yang dikembangkan tidak hanya kontekstual dan adaptif, tetapi juga mencerminkan nilai-nilai lokal dan memperkuat karakter siswa melalui kegiatan berbasis proyek.

Secara keseluruhan, Guru Penggerak menjadi agen perubahan yang membawa dampak positif terhadap praktik pendidikan di sekolah. Oleh karena itu, diperlukan dukungan berkelanjutan dari pihak sekolah dan pemerintah agar peran strategis Guru Penggerak dapat terus dioptimalkan dalam mendorong transformasi pendidikan yang berkualitas dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2023). Program Guru Penggerak: Panduan dan Implementasi. Jakarta: Kemendikbudristek.
- Arikunto, S. (2010). Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik (Edisi Revisi). Jakarta: Rineka Cipta.
- Kemendikbudristek. (2023). Program Guru Penggerak: Panduan dan Implementasi. Jakarta: Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
- Moleong, L. J. (2017). Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Kemendikbudristek. (2022). Kurikulum Merdeka: Panduan Implementasi. Jakarta: Kemendikbudristek.
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Arikunto, S. (2010). Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik (Edisi Revisi). Jakarta: Rineka Cipta.
- Kemendikbudristek. (2023). Program Guru Penggerak: Panduan dan Implementasi. Jakarta: Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Arikunto, S. (2010). Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik (Edisi Revisi). Jakarta: Rineka Cipta.
- Kemendikbudristek. (2023). Program Guru Penggerak: Panduan dan Implementasi. Jakarta: Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
- Moleong, L. J. (2017). Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Kemendikbudristek. (2022). Kurikulum Merdeka: Panduan

- Implementasi. Jakarta: Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
- Kemendikbudristek. (2023). Program Guru Penggerak: Panduan dan Implementasi. Jakarta: Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik (Edisi Revisi)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta. Ibnu Majah. Sunan Ibnu Majah, Hadis no. 2443.
- Kamaruddin, S. (2018). *Islamic Reward System: Building Organizational Commitment Based on Spiritual Values*. *International Journal of Islamic Management Studies*, 1(2), 45–60.
- Nasution, H. (2019). *Etos Kerja Islam dan Relevansinya dalam Manajemen Pendidikan*. Bandung: Pustaka Reka Cipta.
- Beekun, R.I. (2006). *Strategic Planning and Implementation for Islamic Organizations*. Herndon: International Institute of Islamic Thought (IIIT).
- Hasan, M. (2019). Pengaruh Keadilan Kompensasi terhadap Loyalitas Pegawai di Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 112–128.
- Ali, A.J. (2016). *Islamic Perspectives on Management and Organization*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Qardhawi, Y. (2004). *Fiqh al-Zakah*. Beirut: Mu'assasah al-Risalah.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2019). *Organizational Behavior (18th ed.)*. Boston: Pearson Education.
- Syahrizal, R. (2020). *Manajemen Berbasis Nilai: Perspektif Pendidikan Islam*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Fattah, N. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Islami: Konsep dan Aplikasi di Lembaga Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Zamroni, A. (2021). *Kepemimpinan Pendidikan Islami: Menyemai Nilai, Membangun Budaya*. Yogyakarta: Deepublish.
- Antonio, M.S. (2010). *Manajemen Sumber Daya Insani dalam Organisasi Islam*. Jakarta: Gema Insani.
- Mardhatillah, A. (2017). "Pendanaan Pendidikan Islam dan Tantangan Kemandirian". *Jurnal Ekonomi Islam*, 5(2), 145–158.
- Khaliq, A. (2020). *Human Resource Management in Islamic Perspective*. Kuala Lumpur: IIUM Press.
- Rahman, F. (2019). "Justice in Islamic Compensation Systems: Between Distribution and Procedure". *Islamic*

Management Journal, 4(1), 22–
37.

Rawls, J. (1993). Political Liberalism.
New York: Columbia University
Press.