

IMPLEMENTASI PROGRAM MERDEKA BELAJAR KAMPUS MERDEKA (MBKM) DI BADAN RISET DAN INOVASI NASIONAL (BRIN) KAWASAN BANDUNG

Oleh

Heri¹⁾ Muhammad Ridwan Caesar²⁾ Nurhadi³⁾ Cintya Dewi Aliece Tya⁴⁾

^{1) 2) 3) 4)} Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Al-Ghifari

E-mail : achief1984@gmail.com ¹⁾, caesar.fisip13@gmail.com ²⁾ nurhadiustadz392@gmail.com ³⁾ cintyadewi63@gmail.com ⁴⁾

ABSTRASK. Tujuan dari penelitian ini yaitu mengetahui bagaimana implementasi program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) di Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN) Kawasan Bandung, faktor yang menghambat dalam implementasi program tersebut, serta upaya untuk mengatasi hambatan tersebut. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan teknik wawancara, observasi, dokumentasi dan studi pustaka. Teknik analisis data yang digunakan yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan dan verifikasi. Teori yang digunakan dalam penelitian ini ialah teori implementasi program Charles O Jones yang terdapat tiga dimensi, yaitu pengorganisasian, interpretasi dan penerapan atau aplikasi. Berdasarkan ketiga dimensi tersebut, implementasi program kerja sama Perguruan Tinggi dengan BRIN dalam rangka MBKM sudah cukup baik. Dikarenakan adanya perubahan atau penataan struktur organisasi dari LIPI dilebur menjadi BRIN ini adanya hambatan pelaksanaan program MBKM BRIN sehingga pelaksanaannya kurang efektif, serta informasi yang didapat juga sering mengalami perubahan yang tidak diduga-duga. Hal yang dilakukan untuk mengatasi hambatan yang terjadi yaitu melakukan penyelesaian perubahan administrasi dan sarana pada BRIN agar tidak mengganggu pelaksanaan kegiatan MBKM. Selanjutnya memberikan informasi dan mengarahkan mengenai kerja sama perguruan tinggi dengan BRIN dalam rangka program MBKM yang akan dilakukan kepada pembimbing BRIN agar lebih mempersiapkan untuk pelaksanaan kegiatan MBKM.

Kata Kunci: Implementasi, Program, MBKM BRIN

ABSTRACT. The purpose of this study is to find out how the implementation of the Merdeka Learning Campus Merdeka (MBKM) program at the National Research and Innovation Agency (BRIN) in the Bandung area, the factors that hinder the implementation of the program, and efforts to overcome these obstacles. This research uses a descriptive method with a qualitative approach. Data collection techniques used in this research are interviews, observation, documentation and literature study. Data analysis techniques used are data collection, data reduction, data presentation, drawing conclusions and verification. The theory used in this study is the theory of implementation of the Charles O Jones program which has three dimensions, namely organizing, interpreting and applying or application. Based on these three dimensions, the implementation of the Higher Education cooperation program with BRIN in the framework of MBKM is quite good. Due to changes or adjustments to the organizational structure of LIPI being merged into BRIN, there are obstacles to the implementation of the MBKM BRIN program so that the implementation is less effective, and the information obtained also often experiences unexpected changes. What was done to overcome the obstacles that occurred was to complete administrative and facility changes at BRIN so as not to interfere with the implementation of MBKM activities. Furthermore, providing information and directing regarding cooperation between universities and BRIN in the framework of the MBKM program which will be carried out to BRIN supervisors so that they are better prepared for the implementation of MBKM activities.

Keywords: implementation, program, MBKM BRIN

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia yang unggul dan berkarakter ini juga mampu untuk bertahan dan memenangkan kompetisi.

Dalam membentuk sumber daya manusia yang unggul dan berkarakter menjadi salah satu tugas pendidikan. Pendidikan merupakan sebuah proses untuk melahirkan sumber daya manusia yang

berkualitas dan berkarakter. (Mahmud, 2017)

Pemerintah melalui Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Riset serta Teknologi (Kemendikbud Ristek) memiliki kebijakan mewujudkan SDM yang berkualitas dan berdaya saing. Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) ialah sebuah program untuk memberikan kesempatan kepada mahasiswa mendapatkan pengalaman belajar yang lebih luas guna menumbuhkan kompetensi baru dalam beberapa kegiatan pembelajaran. Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) yang saat ini dilebur menjadi Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN) juga ikut mendukung tersebut melalui program MBKM LIPI yang dimulai pada tahun 2021 (LIPI, 2021).

Dalam kanal pusbindiklat.lipi.go.id (2021), program MBKM bertujuan untuk mendorong mahasiswa agar mampu menguasai banyak sekali keilmuan yang berguna untuk memasuki global kerja. Program ini memiliki 8 bentuk kegiatan yang dapat dipilih oleh mahasiswa, dan yang ditawarkan oleh BRIN yaitu magang dan penelitian. Salah satu lokasi BRIN Kawasan Bandung yakni berada di Jl. Cisitua Lama No.12, Dago, Kecamatan Coblong, Kota Bandung, Jawa Barat 40135.

Saat LIPI dilebur menjadi BRIN ini banyak sekali perubahan-perubahan yang dialami, seperti struktur organisasi,

organisasi riset, dan lain-lain, sehingga mengganggu pada program-program yang telah direncanakan. Terutama pada program MBKM ini, masalah yang peneliti temukan adanya keterlambatan waktu mengenai jadwal yang telah direncanakan diawal, maka waktu yang telah ditentukan di awal tersebut diubah karena beberapa faktor. Program ini juga melakukan kegiatan melalui daring atau online. Dimana kegiatan yang dilakukan sesuai dari satuan kerja masing-masing yang telah dipilih oleh mahasiswa.

Kemudian berikut ini merupakan daftar hasil dari seleksi penerimaan calon peserta program magang MBKM BRIN Kawasan Bandung. Berikut merupakan daftar hasil seleksi penerimaan mahasiswa magang MBKM dari berbagai universitas di BRIN Kawasan Bandung periode Oktober 2021 – Februari 2022 (Pbt. Direktur Manajemen Talenta BRIN, 2022).

Tabel 1

Daftar Hasil Seleksi Penerima Calon
Peserta magang MBKM BRIN

NO	PERGURUAN TINGGI	SATUAN KERJA TUJUAN	Jumlah Peserta
1	Instintut Teknologi Indonesia	• Pusat Penelitian Fisika • Pusat Penelitian Metalurgi dan Material	8 Peserta
2	Instintut Teknologi Nasional	• Pusat Tenaga Listrik dan Mekatronik	1 Peserta
3	Universitas	• Balai	3

	Ahmad Dahlan Yogyakarta	- Penelitian Teknologi Bahan Alam - Pusat Penelitian Bioteknologi	Peserta
4	Universitas Aisyiyah Yogyakarta	Balai Penelitian Teknologi Bahan Alam	3 Peserta
5	Universitas Al-Ghifari	- Biro Kerjasama, Hukum dan Hubungan Masyarakat - Loka Penelitian Teknologi Bersih - Pusat Penelitian Informatika - Pusat Data dan Dokumentasi Ilmiah	6 Peserta
6	Universitas Alma Ata	Pusat Penelitian Informatika	2 Peserta
7	Universitas Andalas	- Loka Penelitian Teknologi Bersih - Pusat Penelitian Bioteknologi - Pusat Penelitian Fisika	5 Peserta
8	Universitas Bina Sarana Informatika	- Pusat Penelitian Informatika - Pusat Data dan Dokumentasi Ilmiah	10 Peserta
9	Universitas Brawijaya	Pusat Penelitian Bioteknologi	5 Peserta

		- Pusat Penelitian Fisika - Pusat Penelitian Konservasi Tumbuhan dan Kebun Raya	
10	Universitas Gadjah Mada	- Balai Penelitian Teknologi Bahan Alam - Pusat Penelitian Bioteknologi - Pusat Penelitian Limnologi	7 Peserta
11	Universitas Jember	- Balai Konservasi Tumbuhan Kebun Raya Eka Karya Bali - Pusat Penelitian Bioteknologi	2 Peserta
12	Universitas Lampung	- Balai Penelitian Teknologi Mineral - Pusat Penelitian Informatika	7 Peserta
13	Universitas Muhammad Prof. Dr. Hamka	Pusat Penelitian Metalurgi dan Material	1 Peserta
14	Universitas Muhammad Iyoh Sidoarjo	Balai Konservasi Tumbuhan Kebun Raya Purwodadi	2 Peserta
15	Universitas Negeri Padang	Pusat Penelitian Bioteknologi	1 Peserta
16	Universitas	Pusat	2

	Nusa Bangsa	Penelitian Bioteknologi	Peserta
17	Universitas Pattimura	• Pusat Penelitian Bioteknologi • Pusat Penelitian Konservasi Tumbuhan dan Kebun Raya • Pusat Penelitian Laut Dalam	6 Peserta
18	Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta	• Pusat Data dan Dokumentasi Ilmiah • Pusat Tenaga Listrik dan Mekatronik Pusat	9 Peserta
19	Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur	• Balai Konservasi Tumbuhan Kebun Raya Purwodadi • Pusat Penelitian Informatika	2 Peserta
20	Universitas PGRI Kanjuruhan Malang	• Balai Konservasi Tumbuhan Kebun Raya Purwodadi • Pusat Data dan Dokumentasi Ilmiah • Pusat Penelitian Bioteknologi • Pusat Penelitian Fisika	5 Peserta
21	Universitas Sebelas	• Balai Konservasi	1 Peserta

	Maret	i Tumbuhan Kebun Raya Purwodadi	
22	Universitas Sultan Ageng Tirtayasa	• Balai Konservasi Tumbuhan Kebun Raya Purwodadi • Pusat Penelitian Bioteknologi • Pusat Penelitian Konservasi Tumbuhan dan Kebun Raya	10 Peserta
23	Universitas Wiraraja	• Balai Konservasi Tumbuhan Kebun Raya Purwodadi	3 Peserta

Berdasarkan data di atas terlihat bahwa hasil seleksi di tiap perguruan tinggi masing-masing yang dimana peserta telah memilih satuan kerja tertentu pada saat pendaftaran. Pada tahap seleksi ini, peserta tidak tahu kriteria apa yang membuat peserta tersebut bisa diterima di satuan kerja yang telah dipilih. Selain itu, Peserta yang diterima satuan kerja masing-masing memang sesuai dengan program studi di perguruan tinggi nya atau sebaliknya. Kemudian kegiatan yang dilakukan sebagian peserta mengalami kendala dari berlangsungnya MBKM BRIN ini. Adapun komunikasi atau sosialisasi yang dianggap kurang telah

membuat peserta ragu mengenai pelaksanaan MBKM ini.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti akan mengambil salah satu perguruan tinggi yaitu Universitas Al-Ghifari untuk melakukan penelitian dengan judul : “Implementasi Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) di Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN) Kawasan Bandung”.

TINJAUAN PUSTAKA

Menurut Syukur dan Surmayadi dalam D. Widiarso (2021) implementasi memiliki 3 unsur penting, meliputi adanya kebijakan yang harus dilaksanakan, target yang dituju yaitu kelompok masyarakat yang membutuhkan bantuan dan menerima manfaat dari program yang dijalankan pemerintah menuju perubahan, unsur pelaksana baik organisasi maupun perorangan untuk bertanggungjawab dalam memperoleh pelaksanaan dan pengawasan dari proses implementasi tersebut.

Hans Hochholzer dalam B. Gultom (2012), program adalah kumpulan tindakan nyata, sistematis dan terpadu yang dilaksanakan bagi suatu atau sebagian instansi pemerintah dalam rangka kerja sama melalui swasta dan masyarakat untuk menggapai tujuan dan saran yang ditetapkan. Charles O. Jones (Tahir, 2015:81- 82) dalam Sangala, R. J., Lengkong, F. D., & Kolondam, H (2020) berpendapat bahwa implementasi

kebijakan merupakan suatu kegiatan yang dimaksudkan untuk mengoperasikan sebuah program dengan memperhatikan tiga aktivitas utama kegiatan, yaitu :

- 1) Organisasi, pembentukan atau penataan kembali sumber daya, unit-unit serta metode untuk menunjang agar program berjalan.
- 2) Interpretasi, menafsirkan agar program menjadi rencana dan pengarahan yang tepat dan dapat diterima serta dapat dilaksanakan.
- 3) Aplikasi (penerapan), berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan rutin yang meliputi penyediaan barang dan jasa.

Dikutip dari buku panduan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) yang diselenggarakan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, program MBKM ini diperuntukan kepada mahasiswa yang mana mahasiswa memiliki hak belajar tiga semester di luar program studi. Tujuan kegiatan MBKM BRIN ini ialah mendukung kebijakan pemerintah dalam memberikan kegiatan “hak belajar tiga semester di luar program studi” sehingga diharapkan mampu (Sekretariat, 2021) :

- 1) Meningkatkan kompetensi lulusan baik soft skills maupun hard skills.
- 2) Menyiapkan lulusan sebagai pemimpin masa depan bangsa yang unggul dan berkepribadian.

- 3) Memberikan experiential learning sebagai fasilitas mahasiswa mengembangkan potensinya.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hadari Nawawi menyebutkan bahwa metode deskriptif adalah mendeskripsikan kondisi objek penelitian di masa sekarang sesuai fakta-fakta yang nyata atau apa adanya.

Moloeng (2016:10) menyebutkan bahwa penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian seperti perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lainnya.

Teknik pengumpulan data penelitian ini yaitu wawancara, observasi, dokumentasi, dan studi pustaka. Pengolahan data dilakukan dengan cara pemeriksaan data, klasifikasi, verifikasi dan kesimpulan. Menurut Miles dan Huberman, kegiatan analisis data dilakukan secara terus menerus hingga datanya sudah jenuh. Terdapat empat tahapan analisis data menurut Miles dan Huberman yakni pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan dan verifikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) di Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN) Kawasan Bandung

a. Organisasi

Dimensi organisasi ini berhubungan dengan struktur organisasi yang jelas agar dapat mengoperasikan program sehingga tenaga pelaksana dapat terbentuk dari sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan mengenai Implementasi Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) di Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN) Kawasan Bandung menunjukkan bahwa struktur organisasi mengalami perubahan dan berpengaruh pada proses pelaksanaan MBKM BRIN. Hal ini dikarenakan Peraturan Presiden Nomor 33 Tahun 2021 bahwa LIPI kini dilebur menjadi BRIN, bahkan lembaga BPPT, Batan, dan LAPAN pun kini lebur menjadi satu dengan BRIN. Pemerintah memberi waktu paling lambat dua tahun untuk menyatukannya sesuai Perpres tersebut. Perubahan struktur organisasi ini sangat berpengaruh pada program ini yang terlihat kurang kesiapan pada pelaksanaannya. Para SDM harus masih beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang ada.

b. Interpretasi

Dapat disimpulkan bahwa komunikasi kurang berjalan dengan baik, sehingga pelaksanaannya terganggu atau lamban,

apalagi adanya perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi tersebut. Dan program ini pun terkesan kurang kesiapan dalam pelaksanaannya karena masih baru dalam kampus Universitas Al-Ghifari.

c. Penerapan atau Aplikasi

Dari aspek penerapan atau aplikasi ini diketahui dari Implementasi Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) di Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN) Kawasan Bandung telah melakukan sosialisasi tentang program-program MBKM BRIN untuk diberitahukan kepada seluruh pegawai BRIN dan seluruh mahasiswa Universitas Al-Ghifari agar program ini dapat berlangsung sesuai jadwal yang telah dibuat. Alur atau jadwal untuk melaksanakan program ini mengalami perubahan dikarenakan adanya perubahan atau penataan kembali organisasi.

Faktor Penghambat Implementasi Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) di Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN) Kawasan Bandung

Perubahan organisasi ini mempengaruhi sarana dan prasarana. Banyak pembangunan gedung-gedung baru di kawasan Bandung sehingga penempatan ruangan bidang masing-masing mengalami perubahan seperti dalam satu ruangan terdapat dua bidang karena keadaan yang kurang memadai. Prasarana pun sama mengalami

perubahan penempatan bidang serta tugas yang akan dilaksanakan. Hal ini menyebabkan pelaksanaan kegiatan kurang maksimal dan tidak efektif.

Upaya untuk Mengatasi Hambatan dalam Implementasi Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) di Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN) Kawasan Bandung

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan penulis terkait upaya untuk mengatasi hambatan dalam Implementasi Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) di Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN) Kawasan Bandung yaitu menyelesaikan perubahan administrasi dan sarana pada BRIN agar tidak mengganggu pelaksanaan kegiatan MBKM.

Kemudian memberikan informasi dan mengarahkan mengenai kerja sama perguruan tinggi dengan BRIN dalam rangka MBKM yang akan dilakukan kepada pembimbing BRIN agar lebih mempersiapkan untuk pelaksanaan kegiatan MBKM ini.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di BRIN kawasan Bandung, maka dapat disimpulkan bahwa Implementasi Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) di Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN) Kawasan Bandung dapat dilakukan melalui tiga hal yaitu, Organisasi, Interpretasi, dan

Penerapan atau Aplikasi. Dikarenakan adanya perubahan atau penataan struktur organisasi dari LIPI dilebur menjadi BRIN ini adanya hambatan pelaksanaan program MBKM BRIN sehingga pelaksanaannya kurang efektif. Serta informasi yang didapat juga sering mengalami perubahan yang tidak diduga-duga. Adapun hal hal yang dilakukan untuk mengahatasi hambatan yang terjadi yaitu dengan melakukan penyelesaian perubahan administrasi dan sarana pada BRIN agar tidak mengganggu pelaksanaan kegiatan MBKM. Selanjutnya memberikan informasi dan mengarahkan mengenai kerja sama perguruan tinggi dengan BRIN dalam rangka MBKM yang akan dilakukan kepada pembimbing BRIN agar lebih mempersiapkan untuk pelaksanaan kegiatan MBKM.

DAFTAR PUSTAKA

- Achyanoor, A. (2018). Manajemen Pengelolaan Aplikasi Zakat SiMBA Pada BAZNAS Provinsi Kalimantan Selatan. *Ekonomi Dan Bisnis Islam*. <http://idr.uin-antasari.ac.id/id/eprint/10399>
- Arfiani. (2018). Kebijakan Menekan Angka Pengangguran Melalui Program Pelatihan Kerja Di Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi Dan Sosial Kota Magelang [Universitas Negeri Yogyakarta]. In *Didaktika: JURNAL PENDIDIKAN*: Vol. Volume 12, (Issue 3). <https://core.ac.uk/download/pdf/33518754.pdf>
- Dandung, W. (2015). Implementasi Permendes No. 6 Tahun 2020 Dalam Prioritas Penggunaan Dana Desa Tahun 2020 Di Desa Jambeyan. In *Repositori Institusi Universitas Islam Majapahit* (Vol. 3). <http://repository.unim.ac.id/2987/>
- Drs. Muhammad M.Si. (2019). Pengantar Ilmu Administrasi Negara (M. A. P. Rudi Kurniawan, S.Sos., M. S. Bobby Rahman, S.Sos., & M. H. Hadi Iskandar, SH. (eds.); Cetakan pe). Unimal Press.
- Goleman et al., 2019. (2019). Pengertian Administrasi. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1–9. [http://repository.unpas.ac.id/9946/4/BAB II acul.pdf](http://repository.unpas.ac.id/9946/4/BAB%20II%20acul.pdf)
- Gultom, B. (2020). Upaya Pelayanan Kepada Masyarakat Dalam Pelaksanaan Program Kerja Kecamatan di Kantor Camat Hamparan Perak. *Gastronomia Ecuatoriana y Turismo Local*, 1(69), 5–24.
- Hartono, S. S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Publik Kepala Desa Terhadap Tingkat Partisipasi Masyarakat Dalam Pembangunan Di Desa Terantang Kecamatan Tambang Kabupaten Kampar.
- Jamaludin, J. (2018). Analisa Perhitungan Dan Pemilihan Load Cell Pada Rancang Bangun Alat Uji Tarik Kapasitas 3 Ton. *Motor Bakar: Jurnal Teknik Mesin*, 2(2), 22–25. <https://doi.org/10.31000/mbjtm.v2i2.2719>
- Kusnianti, E. (2013). Eksistensi Tradisi Nyadran di Gunung Balak dalam Arus Globalisasi. *Universitas Negeri Yogyakarta*. 21–28.
- LIPI, H. (2021, Agustus 3). Dukung Merdeka Belajar Kampus Merdeka, LIPI 'GOES TO CAMPUS'. Diambil kembali dari lipi.go.id: <http://lipi.go.id/berita/Dukung-Merdeka-Belajar-Kampus-Merdeka-LIPI-GOES-TO-CAMPUS/22464>
- Mahmud, Y. (2017). Kinerja dan Motivasi Guru Dalam Membentuk Karakter Siswa: Study di SMAN 1 Sekampung, Madrasah Ma'arif 5 Sekampung dan SMK Darurrohman Sukadana Kabupaten Lampung Timur. [UIN

- Raden Intan Lampung]. <http://repository.radenintan.ac.id/id/eprint/164>
- Mulyana, A. (2015). Konsep Percaya Diri Perempuan Sunda Dalam Jangjawokan Paranti Disamping Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu.
- Nafisah, S. (2006). Definisi Implementasi. Pengertian Perancangan, 11–48.
- Paulo. (2019). Peraturan Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2019 Tentang Penyelenggaraan Pelatihan Oleh Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia. 1–9.
- Pbt. Direktur Manajemen Talenta Badan Riset dan Inovasi Nasional. (2022, September). Pengumuman Hasil Seleksi Program MBKM BRIN Periode Semester Ganjil Tahun 2021/2022.
- Plt. Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi. (2020). Buku Panduan Merdeka Belajar - Kampus Merdeka (Satu). Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kemdikbud RI.
- Pusbindiklat. (2021, Mei). LIPI Gelar Sosialisasi Program Magang Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) dan Beasiswa Degree by Research University Teknologi Malaysia (UTM). Diambil kembali dari pusbindiklat.lipi.go.id.
- Rheina. (2021, Agustus 18). Presiden Jokowi Dukung Pengembangan Sdm Unggul. Diambil kembali dari vokasi.kemdikbud.go.id: <https://vokasi.kemdikbud.go.id/read/presiden-jokowi-dukung-pengembangan-sdm-unggul>
- Rofifah, D. (2020). Implementasi Media Pembelajaran Permainan Ular Tangga Iqro. Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents, 12–26.
- Safitri, A. (2019). Implementasi Program Keagamaan Dalam Membentuk Karakter Peserta Didik Di Ma Darul Huda Wonodadi Blitar. <http://repo.uinsatu.ac.id/id/eprint/10750>
- Sangala, R. J., Lengkong, F. D., & Kolondam, H. (2020). Implementasi Program Aplikasi Sistem Pemantauan Masyarakat (Sitasya) Di Kota Manado. Jurnal Administrasi Publik, 6(96), 9–16.
- Sekretariat Program MBKM LIPI. (2021). Panduan Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (Mbkm) Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia.
- Sugawara, E., & Nikaido, H. (2014). Properties of AdeABC and AdeIJK efflux systems of *Acinetobacter baumannii* compared with those of the AcrAB-TolC system of *Escherichia coli*. *Antimicrobial Agents and Chemotherapy*, 58(12), 7250–7257. <https://doi.org/10.1128/AAC.03728-14>
- Yos Johan Utama. (2012). Pengertian Administrasi Negara dan Hukum Administrasi Negara. Modul, 1–59.