

---

## Peran Kepemimpinan dalam Mendukung Keberhasilan Program Makanan Bergizi

*The Role of Leadership in Supporting the Success of the Nutritional Food Program*

RAIHAN MUYASSARAH,<sup>1</sup>RAISYA PUTRI HENSI,<sup>2</sup>DIDIN ULVIYA SARI

<sup>1</sup>Nama instansi penulis pertama

<sup>2</sup>Nama instansi penulis kedua

<sup>1</sup>[22501092001@unisma.ac.id](mailto:22501092001@unisma.ac.id), <sup>2</sup>[22501092004@unisma.ac.id](mailto:22501092004@unisma.ac.id), <sup>3</sup> [22501092032@unisma.ac.id](mailto:22501092032@unisma.ac.id)

---

### INFORMASI ARTIKEL

### ABSTRAK

*Article history :*

Dikirim :

xx-xx-20xx

Revisi Pertama :

xx-xx-xxxx

Diterima :

xx-xx-xxxx

Program Makanan Bergizi, termasuk Program Makan Bergizi Gratis (MBG), merupakan kebijakan strategis pemerintah Indonesia untuk meningkatkan kualitas gizi dan sumber daya manusia pada kelompok sasaran seperti anak usia sekolah, balita, santri, dan ibu hamil. Keberhasilan program ini tidak hanya bergantung pada ketersediaan anggaran dan teknologi pangan, tetapi sangat ditentukan oleh peran kepemimpinan di berbagai tingkat: kepemimpinan strategis (nasional), kepemimpinan daerah (provinsi/kabupaten/kota), dan kepemimpinan operasional (sekolah, kepala dapur, dan pengurus fasilitas). Artikel ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana kepemimpinan birokrasi, kepemimpinan daerah, dan kepemimpinan operasional berkontribusi terhadap keberhasilan program makanan bergizi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan (library research) terhadap jurnal ilmiah, laporan institusi, pedoman pelaksanaan program, dan artikel media terkait. Hasil menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan visioner dan kolaboratif diperlukan untuk menciptakan payung hukum dan sinergi lintas sektor; (2) kepemimpinan daerah berperan penting dalam mengorganisasi jaringan kerja antar dinas, sekolah, dan penyedia makanan; (3) kepemimpinan operasional memastikan kualitas, jadwal, dan pelaporan harian berjalan sesuai standar gizi

**Kata Kunci :**

*kepemimpinan, program makanan bergizi, makan bergizi gratis, collaborative governance, kebijakan publik, kapabilitas.*

**Keywords :**

*leadership, nutritious food program, free nutritious meal, collaborative governance, public policy, capability.*

dan keamanan pangan. Artikel ini menyimpulkan bahwa kombinasi kepemimpinan strategis, daerah, dan operasional menjadi kunci keberhasilan program makanan bergizi yang berkelanjutan dan berdampak nyata pada kapabilitas masyarakat. Kepemimpinan yang hanya berfokus pada distribusi makanan tanpa memperhatikan aspek pilihan, putusan, dan kemandirian individu dapat memperkuat ketergantungan dan mengabaikan penguatan struktur sosial-ekonomi jangka panjang.

**Abstract**

*The Nutritious Food Program, including the Free Nutritious Meal Program (MBG), is a strategic government policy in Indonesia aimed at improving nutritional quality and human resources among target groups such as school-aged children, toddlers, Islamic boarding school students (santri), and pregnant women. The success of this program depends not only on budget availability and food technology, but is heavily determined by the role of leadership at various levels: strategic leadership (national), regional leadership (provincial/regency/city), and operational leadership (schools, kitchen heads, and facility managers). This article aims to analyze how bureaucratic, regional, and operational leadership contribute to the success of the nutritious food program. The study utilizes a qualitative approach with a library research method, examining scientific journals, institutional reports, program implementation guidelines, and related media articles. The results indicate that: (1) visionary and collaborative leadership is required to create a legal framework and cross-sector synergy; (2) regional leadership plays a vital role in organizing networks among government agencies, schools, and food providers; (3) operational leadership ensures that daily quality, scheduling, and reporting comply with nutritional and food safety standards. This article concludes that the combination of strategic, regional, and operational leadership is the key to a sustainable nutritious food program that delivers a real impact on community capabilities. Leadership that only focuses on food distribution without considering individual choice, decision-making, and independence could reinforce dependency and ignore the long-term strengthening of socio-economic structures.*

**A. PENDAHULUAN / INTRODUCTION**

Program Makan Bergizi Gratis (MBG) merupakan salah satu program strategis pemerintah Indonesia yang bertujuan meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui pemenuhan kebutuhan gizi masyarakat, khususnya peserta didik, balita, ibu hamil, dan kelompok rentan lainnya. Program ini menjadi bagian dari upaya pemerintah dalam menekan angka stunting, meningkatkan kualitas

kehatan, serta mendukung terwujudnya visi Indonesia Emas 2045. Selain berorientasi pada peningkatan status gizi, program MBG juga diharapkan mampu memberikan dampak positif terhadap prestasi belajar, produktivitas masyarakat, dan pertumbuhan ekonomi daerah melalui keterlibatan pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) dalam penyediaan bahan pangan dan jasa pengolahan makanan.

Meskipun memiliki tujuan yang strategis, implementasi Program Makan Bergizi Gratis menghadapi berbagai tantangan di lapangan. Permasalahan seperti ketidaktepatan sasaran penerima manfaat, keterlambatan distribusi, perbedaan kualitas makanan antarwilayah, keterbatasan koordinasi antarinstansi, hingga munculnya kasus keamanan pangan menunjukkan bahwa keberhasilan program tidak hanya ditentukan oleh besarnya anggaran maupun ketersediaan sumber daya, tetapi juga oleh efektivitas tata kelola pemerintahan. Dalam konteks administrasi publik, keberhasilan implementasi suatu kebijakan sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mengoordinasikan berbagai aktor, membangun kolaborasi lintas sektor, serta memastikan akuntabilitas pelaksanaan program.

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji implementasi Program Makan Bergizi Gratis dari berbagai perspektif. Penelitian mengenai implementasi kebijakan MBG menunjukkan bahwa keberhasilan program dipengaruhi oleh kesiapan kelembagaan, koordinasi antarorganisasi, serta efektivitas mekanisme distribusi kepada kelompok sasaran. Penelitian lain menyoroti pentingnya keterlibatan pemerintah daerah, sekolah, penyedia makanan, dan masyarakat melalui pendekatan *collaborative governance* untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan program. Selain itu, beberapa studi juga membahas kontribusi Program Makan Bergizi Gratis terhadap penurunan stunting, peningkatan kualitas kesehatan masyarakat, serta penguatan ekonomi lokal melalui pemberdayaan UMKM sebagai bagian dari rantai pasok pangan.

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian tersebut masih berfokus pada aspek implementasi kebijakan, efektivitas distribusi, maupun dampak sosial-ekonomi Program Makan Bergizi Gratis. Kajian yang secara khusus menganalisis kepemimpinan sebagai faktor utama yang menentukan keberhasilan implementasi program masih relatif terbatas. Padahal, kepemimpinan memiliki peran penting dalam membangun sinergi antarinstansi, mengelola sumber daya, menyelesaikan konflik koordinasi, serta memastikan terciptanya akuntabilitas dan keberlanjutan program. Dengan demikian, masih terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) mengenai bagaimana kepemimpinan pada berbagai tingkatan pemerintahan berkontribusi terhadap keberhasilan implementasi Program Makan Bergizi Gratis.

Artikel ini menawarkan kebaruan (*novelty*) dengan menganalisis peran kepemimpinan melalui tiga dimensi utama, yaitu kepemimpinan strategis di tingkat nasional, kepemimpinan daerah di tingkat pemerintah provinsi dan kabupaten/kota, serta kepemimpinan operasional pada tingkat sekolah dan pengelola penyedia makanan. Analisis dilakukan menggunakan perspektif *collaborative governance* dan pendekatan kapabilitas (*capability approach*) yang dikemukakan oleh Amartya Sen. Melalui pendekatan tersebut, artikel ini tidak hanya memandang Program Makan Bergizi Gratis sebagai kebijakan distribusi pangan, tetapi juga sebagai instrumen pembangunan yang bertujuan memperluas kapabilitas masyarakat melalui tata kelola yang kolaboratif, partisipatif, dan berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini meliputi: (1) bagaimana peran kepemimpinan strategis dalam mendukung keberhasilan Program Makan Bergizi Gratis; (2) bagaimana peran kepemimpinan daerah dalam mengoordinasikan implementasi program; (3)

bagaimana peran kepemimpinan operasional dalam menjamin kualitas pelayanan dan pelaksanaan program di lapangan; serta (4) bagaimana implikasi kepemimpinan terhadap keberlanjutan Program Makan Bergizi Gratis.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan pada tingkat strategis, daerah, dan operasional dalam mendukung keberhasilan implementasi Program Makan Bergizi Gratis. Selain itu, penelitian ini bertujuan menjelaskan pentingnya kepemimpinan kolaboratif dalam menciptakan sinergi antaraktor, meningkatkan akuntabilitas penyelenggaraan program, serta memperkuat keberlanjutan kebijakan publik di bidang pemenuhan gizi masyarakat. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian administrasi publik, khususnya mengenai kepemimpinan dalam implementasi kebijakan, sekaligus menjadi bahan pertimbangan bagi pemerintah dalam meningkatkan efektivitas pelaksanaan Program Makan Bergizi Gratis di Indonesia.

## B. METODE / METHOD

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan (*library research*). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan memahami secara mendalam peran kepemimpinan dalam mendukung keberhasilan implementasi Program Makan Bergizi Gratis (MBG) melalui analisis berbagai literatur ilmiah yang relevan. Metode studi kepustakaan memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai konsep kepemimpinan, implementasi kebijakan publik, serta tata kelola kolaboratif dalam penyelenggaraan Program Makan Bergizi Gratis.

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber, meliputi artikel jurnal nasional dan internasional, buku ilmiah, dokumen resmi pemerintah, peraturan perundang-undangan, laporan Badan Gizi Nasional (BGN), publikasi kementerian terkait, serta literatur lain yang relevan dengan topik penelitian. Seluruh sumber yang digunakan dipilih berdasarkan kredibilitas, relevansi terhadap fokus penelitian, serta tahun publikasi yang masih sesuai dengan perkembangan kebijakan Program Makan Bergizi Gratis.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi, yaitu dengan mengidentifikasi, mengumpulkan, dan mengkaji berbagai referensi yang membahas kepemimpinan, implementasi kebijakan publik, *collaborative governance*, serta Program Makan Bergizi Gratis. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*). Analisis dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu reduksi data, pengelompokan informasi berdasarkan tema penelitian, penyajian data secara sistematis, serta penarikan kesimpulan. Tahapan tersebut bertujuan untuk mengidentifikasi keterkaitan antara teori kepemimpinan dengan praktik implementasi Program Makan Bergizi Gratis di Indonesia.

Keabsahan data dalam penelitian ini dijaga melalui teknik triangulasi sumber, yaitu membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai referensi ilmiah, dokumen pemerintah, dan hasil penelitian terdahulu. Dengan teknik tersebut, informasi yang digunakan dalam pembahasan memiliki tingkat validitas yang lebih baik karena didukung oleh berbagai sumber yang saling melengkapi. Hasil analisis kemudian diinterpretasikan menggunakan perspektif *collaborative governance* dan pendekatan kapabilitas (*capability approach*) untuk menjelaskan bagaimana kepemimpinan pada tingkat strategis, daerah, dan operasional berkontribusi terhadap keberhasilan implementasi Program Makan Bergizi Gratis.

### C. HASIL DAN PEMBAHASAN / RESEARCH FINDING AND DISCUSSION

Program Makan Bergizi Gratis (MBG) merupakan salah satu kebijakan strategis pemerintah Indonesia yang dirancang untuk meningkatkan kualitas gizi masyarakat, khususnya peserta didik, balita, ibu hamil, dan kelompok rentan lainnya. Program ini tidak hanya diarahkan untuk mengatasi persoalan gizi buruk dan stunting, tetapi juga menjadi bagian dari strategi pembangunan sumber daya manusia menuju Indonesia Emas 2045. Dalam implementasinya, Program MBG melibatkan banyak aktor yang memiliki fungsi dan kewenangan berbeda, mulai dari pemerintah pusat, pemerintah daerah, Badan Gizi Nasional, kementerian teknis, sekolah, penyedia makanan, pelaku UMKM, hingga masyarakat. Kompleksitas hubungan antarlembaga tersebut menjadikan keberhasilan program tidak hanya bergantung pada kecukupan anggaran maupun infrastruktur, tetapi juga pada kualitas kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan seluruh sumber daya yang tersedia.

Dalam ilmu administrasi publik, implementasi kebijakan tidak pernah berdiri sendiri. Sebuah kebijakan yang telah dirancang dengan baik tidak akan menghasilkan dampak yang optimal apabila pelaksanaannya tidak didukung oleh kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan berfungsi sebagai pengarah organisasi, pengambil keputusan, penyelesai konflik, sekaligus penggerak kolaborasi antarlembaga. Oleh karena itu, keberhasilan Program Makan Bergizi Gratis sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam membangun koordinasi, komunikasi, serta sinergi antaraktor yang terlibat dalam implementasi program.

Pada tingkat nasional, kepemimpinan strategis memiliki tanggung jawab utama dalam menentukan arah kebijakan Program Makan Bergizi Gratis. Pemerintah pusat berperan menyusun regulasi, menetapkan standar pelayanan, mengalokasikan anggaran, serta mengembangkan sistem pengawasan yang menjadi acuan pelaksanaan di seluruh wilayah Indonesia. Kepemimpinan strategis juga berfungsi memastikan bahwa setiap kementerian dan lembaga memiliki pemahaman yang sama mengenai tujuan program sehingga tidak terjadi perbedaan interpretasi kebijakan di lapangan. Dalam konteks ini, pemimpin nasional tidak hanya bertindak sebagai pembuat kebijakan, tetapi juga sebagai pengarah perubahan (*change leader*) yang mampu mengintegrasikan berbagai kepentingan organisasi menjadi satu tujuan bersama.

Program Makan Bergizi Gratis merupakan kebijakan lintas sektor yang membutuhkan koordinasi antarkementerian. Badan Gizi Nasional memiliki tanggung jawab dalam penyusunan standar gizi dan pedoman teknis pelaksanaan program. Kementerian Pendidikan berperan dalam koordinasi dengan satuan pendidikan sebagai lokasi utama pelaksanaan program. Kementerian Kesehatan bertanggung jawab memastikan kualitas gizi dan keamanan pangan, sedangkan Badan Pangan Nasional serta Kementerian Pertanian mendukung ketersediaan bahan pangan yang berkualitas. Banyaknya institusi yang terlibat menunjukkan bahwa keberhasilan Program MBG sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin nasional dalam membangun koordinasi yang efektif sehingga setiap lembaga mampu menjalankan tugasnya secara terintegrasi.

Koordinasi lintas sektor tersebut menjadi tantangan tersendiri dalam administrasi publik karena setiap organisasi memiliki budaya kerja, struktur birokrasi, dan kepentingan yang berbeda. Apabila koordinasi tidak berjalan dengan baik, maka akan muncul berbagai permasalahan seperti tumpang tindih kewenangan, keterlambatan distribusi informasi, bahkan ketidaksesuaian pelaksanaan kebijakan di daerah. Oleh sebab itu, kepemimpinan strategis harus mampu membangun komunikasi yang terbuka, memperjelas pembagian tugas, serta menciptakan mekanisme koordinasi yang efektif

agar implementasi Program Makan Bergizi Gratis dapat berlangsung secara konsisten di seluruh Indonesia.

Selain menetapkan arah kebijakan, kepemimpinan nasional juga memiliki peran penting dalam membangun sistem akuntabilitas publik. Akuntabilitas merupakan salah satu prinsip utama *good governance* yang menekankan pentingnya pertanggungjawaban setiap penyelenggara pemerintahan terhadap penggunaan sumber daya publik. Dalam implementasi Program MBG, akuntabilitas diwujudkan melalui penyusunan pedoman operasional, sistem pelaporan, mekanisme monitoring dan evaluasi, serta audit terhadap penggunaan anggaran. Sistem pengawasan yang baik akan meningkatkan transparansi pelaksanaan program sekaligus mencegah terjadinya penyimpangan dalam pengelolaan dana maupun distribusi makanan kepada masyarakat.

Di samping itu, kepemimpinan strategis juga dituntut mampu melakukan inovasi dalam penyelenggaraan program. Perkembangan teknologi informasi memberikan peluang bagi pemerintah untuk mengembangkan sistem pelaporan digital, pemantauan distribusi makanan secara real time, serta evaluasi berbasis data. Digitalisasi tersebut dapat meningkatkan efektivitas pengawasan sekaligus mempercepat proses pengambilan keputusan ketika terjadi kendala di lapangan. Dengan demikian, kepemimpinan nasional tidak hanya berorientasi pada penyusunan kebijakan, tetapi juga pada pengembangan sistem administrasi yang lebih modern, adaptif, dan responsif terhadap dinamika pelaksanaan Program MBG.

Keberhasilan kepemimpinan strategis kemudian harus didukung oleh efektivitas kepemimpinan pemerintah daerah. Pemerintah daerah merupakan pelaksana utama yang bertanggung jawab menerjemahkan kebijakan nasional menjadi kegiatan operasional sesuai dengan karakteristik wilayah masing-masing. Setiap daerah memiliki kondisi geografis, sosial, ekonomi, serta kapasitas kelembagaan yang berbeda sehingga diperlukan kemampuan kepemimpinan yang adaptif dalam mengelola berbagai sumber daya yang tersedia. Dalam konteks tersebut, pemerintah daerah tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai koordinator yang menghubungkan seluruh pemangku kepentingan di tingkat lokal.

Pendekatan *collaborative governance* menjelaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan publik sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemerintah dalam membangun kolaborasi dengan berbagai pihak. Dalam Program MBG, kolaborasi melibatkan dinas pendidikan, dinas kesehatan, dinas ketahanan pangan, sekolah, puskesmas, penyedia makanan, koperasi, UMKM, kelompok tani, serta organisasi masyarakat. Kepemimpinan daerah berperan menciptakan ruang koordinasi yang memungkinkan seluruh aktor tersebut bekerja sama secara efektif. Tanpa adanya kepemimpinan yang mampu membangun kolaborasi, pelaksanaan Program MBG akan menghadapi berbagai hambatan, seperti keterlambatan distribusi, kurangnya koordinasi, serta rendahnya kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Peran pemerintah daerah juga sangat penting dalam memastikan pemerataan pelayanan. Daerah dengan kondisi geografis yang sulit memerlukan strategi distribusi yang berbeda dibandingkan daerah perkotaan. Oleh karena itu, pemimpin daerah harus mampu menyusun kebijakan operasional yang sesuai dengan kebutuhan wilayahnya tanpa mengabaikan standar nasional yang telah ditetapkan. Kemampuan beradaptasi terhadap kondisi lokal menjadi salah satu indikator keberhasilan kepemimpinan dalam implementasi Program Makan Bergizi Gratis.

Selain menjalankan fungsi koordinasi, pemerintah daerah memiliki tanggung jawab dalam meningkatkan partisipasi masyarakat. Partisipasi masyarakat merupakan salah satu prinsip penting dalam administrasi publik karena dapat meningkatkan legitimasi kebijakan sekaligus memperkuat

pengawasan terhadap pelaksanaan program. Dalam implementasi Program MBG, masyarakat dapat berpartisipasi melalui komite sekolah, organisasi masyarakat, kelompok tani, maupun pelaku UMKM yang menjadi penyedia bahan pangan. Kepemimpinan daerah yang mampu mendorong partisipasi masyarakat akan menciptakan rasa memiliki terhadap program sehingga pelaksanaan kebijakan menjadi lebih efektif dan berkelanjutan.

Dari hasil analisis tersebut dapat dipahami bahwa kepemimpinan strategis dan kepemimpinan daerah memiliki hubungan yang saling melengkapi. Kepemimpinan nasional berfungsi menetapkan arah kebijakan dan regulasi, sedangkan kepemimpinan daerah memastikan kebijakan tersebut dapat diterapkan secara efektif sesuai dengan kondisi masing-masing wilayah. Sinergi antara kedua tingkatan kepemimpinan tersebut menjadi dasar utama dalam membangun tata kelola Program Makan Bergizi Gratis yang efektif, transparan, akuntabel, dan mampu memberikan manfaat nyata bagi masyarakat.

Keberhasilan implementasi Program Makan Bergizi Gratis juga sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan pada tingkat operasional. Apabila kepemimpinan strategis berfungsi menetapkan arah kebijakan dan kepemimpinan daerah bertugas mengoordinasikan implementasi program, maka kepemimpinan operasional merupakan pihak yang memastikan bahwa seluruh kebijakan tersebut benar-benar terlaksana di lapangan. Aktor utama pada tingkat operasional meliputi kepala sekolah, pengelola dapur, penyedia makanan, tenaga gizi, serta petugas distribusi yang setiap hari berinteraksi langsung dengan penerima manfaat. Oleh karena itu, keberhasilan program sangat dipengaruhi oleh kemampuan para pemimpin operasional dalam menerjemahkan kebijakan menjadi pelayanan publik yang berkualitas.

Kepala sekolah memiliki posisi yang sangat strategis karena sekolah merupakan lokasi utama pelaksanaan Program Makan Bergizi Gratis. Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai administrator pendidikan, tetapi juga sebagai koordinator yang menghubungkan pemerintah daerah, guru, peserta didik, orang tua, serta penyedia makanan. Dalam pelaksanaan program, kepala sekolah bertanggung jawab menyusun jadwal pembagian makanan, memastikan seluruh peserta didik menerima makanan sesuai ketentuan, mengawasi proses distribusi, melakukan pendataan penerima manfaat, serta menyampaikan laporan pelaksanaan kepada pemerintah daerah. Tanggung jawab tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh yang besar terhadap kelancaran implementasi Program MBG.

Selain aspek administratif, kepala sekolah juga memiliki tanggung jawab membangun budaya organisasi yang mendukung keberhasilan program. Guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik perlu diberikan pemahaman mengenai pentingnya konsumsi makanan bergizi sebagai bagian dari upaya meningkatkan kesehatan dan prestasi belajar. Dengan adanya komunikasi yang baik antara kepala sekolah, guru, orang tua, dan peserta didik, pelaksanaan program tidak hanya menjadi kegiatan pembagian makanan, tetapi juga menjadi sarana edukasi mengenai pentingnya pola hidup sehat. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan operasional memiliki fungsi edukatif selain fungsi administratif.

Pengelola dapur dan penyedia makanan juga memegang peranan yang tidak kalah penting. Mereka bertanggung jawab terhadap seluruh proses produksi makanan, mulai dari pengadaan bahan baku, penyimpanan, pengolahan, pengemasan, hingga distribusi kepada penerima manfaat. Seluruh tahapan tersebut harus dilaksanakan sesuai dengan standar keamanan pangan dan standar gizi yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Kesalahan dalam salah satu tahapan dapat menyebabkan

penurunan kualitas makanan, bahkan berpotensi menimbulkan gangguan kesehatan bagi penerima manfaat. Oleh karena itu, kepemimpinan pengelola dapur harus mampu membangun budaya kerja yang disiplin, higienis, profesional, dan berorientasi pada kualitas pelayanan.

Dalam perspektif administrasi publik, kualitas pelayanan merupakan indikator utama keberhasilan implementasi suatu kebijakan. Pelayanan publik yang berkualitas ditandai oleh ketepatan waktu, ketepatan sasaran, transparansi, efisiensi, serta kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan. Program MBG sebagai salah satu bentuk pelayanan publik di bidang pemenuhan gizi harus memenuhi seluruh indikator tersebut agar tujuan kebijakan dapat tercapai secara optimal. Kepemimpinan operasional menjadi faktor yang menentukan apakah standar pelayanan tersebut dapat diterapkan secara konsisten pada setiap satuan pelaksana.

Analisis implementasi Program MBG juga dapat dilakukan menggunakan pendekatan *Capability Approach* yang dikembangkan oleh Amartya Sen. Menurut Sen, keberhasilan pembangunan tidak hanya diukur dari meningkatnya pendapatan atau tersedianya bantuan dari pemerintah, tetapi dari meningkatnya kemampuan masyarakat untuk menjalani kehidupan yang lebih baik. Dengan kata lain, keberhasilan suatu kebijakan tidak cukup diukur berdasarkan jumlah bantuan yang disalurkan, melainkan sejauh mana kebijakan tersebut mampu memperluas kesempatan dan kapabilitas masyarakat.

Apabila dikaitkan dengan Program MBG, pendekatan kapabilitas menunjukkan bahwa tujuan utama program bukan sekadar memberikan makanan kepada peserta didik, melainkan meningkatkan kualitas hidup mereka melalui perbaikan status gizi. Anak-anak yang memperoleh asupan gizi yang cukup memiliki peluang lebih besar untuk tumbuh sehat, memiliki kemampuan belajar yang lebih baik, meningkatkan konsentrasi selama proses pembelajaran, serta memiliki produktivitas yang lebih tinggi pada masa mendatang. Dengan demikian, manfaat Program MBG tidak hanya dirasakan dalam jangka pendek, tetapi juga memberikan dampak terhadap pembangunan sumber daya manusia dalam jangka panjang.

Pendekatan kapabilitas juga menjelaskan bahwa implementasi Program MBG seharusnya tidak menciptakan ketergantungan masyarakat terhadap bantuan pemerintah. Sebaliknya, program ini perlu diarahkan sebagai instrumen pemberdayaan masyarakat melalui pelibatan petani lokal, kelompok tani, koperasi, dan pelaku UMKM dalam penyediaan bahan pangan. Kebijakan tersebut tidak hanya meningkatkan efektivitas distribusi makanan, tetapi juga memperkuat perekonomian masyarakat lokal. Oleh karena itu, kepemimpinan yang efektif harus mampu mengintegrasikan tujuan peningkatan gizi dengan tujuan pemberdayaan ekonomi masyarakat secara bersamaan.

Keterlibatan UMKM dalam Program MBG memberikan nilai tambah yang signifikan bagi pembangunan ekonomi daerah. Pelaku UMKM memperoleh peluang pasar yang lebih luas karena menjadi bagian dari rantai pasok penyediaan bahan pangan. Kondisi tersebut berpotensi meningkatkan pendapatan masyarakat, memperluas kesempatan kerja, serta mendorong pertumbuhan ekonomi lokal. Dari sudut pandang administrasi publik, kebijakan seperti ini menunjukkan bahwa suatu program pemerintah dapat menghasilkan manfaat multidimensi, yaitu meningkatkan kualitas pelayanan publik sekaligus memperkuat pembangunan ekonomi daerah.

Di sisi lain, implementasi Program MBG juga menghadapi berbagai tantangan yang memerlukan kepemimpinan yang adaptif. Salah satu tantangan utama adalah perbedaan kondisi geografis Indonesia yang sangat beragam. Wilayah perkotaan umumnya memiliki akses distribusi pangan yang lebih mudah dibandingkan wilayah kepulauan atau daerah terpencil. Kondisi tersebut mengharuskan pemerintah daerah mengembangkan strategi distribusi yang sesuai dengan

karakteristik wilayah masing-masing. Kepemimpinan yang inovatif diperlukan agar pelayanan tetap dapat diberikan secara merata meskipun menghadapi keterbatasan infrastruktur maupun sarana transportasi.

Tantangan lainnya adalah fluktuasi harga bahan pangan yang dapat memengaruhi biaya penyelenggaraan Program MBG. Perubahan harga komoditas seperti beras, telur, ayam, sayuran, maupun bahan pangan lainnya dapat meningkatkan kebutuhan anggaran pemerintah. Oleh karena itu, pemimpin pada setiap tingkatan harus mampu melakukan perencanaan yang baik, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, serta membangun kerja sama dengan produsen lokal agar pasokan bahan pangan tetap terjaga. Strategi tersebut akan meningkatkan ketahanan program dalam menghadapi perubahan kondisi ekonomi.

Selain itu, aspek pengawasan juga menjadi tantangan yang harus diperhatikan. Program dengan cakupan nasional memiliki risiko terjadinya penyimpangan dalam pengelolaan anggaran, distribusi makanan, maupun kualitas pelayanan. Oleh sebab itu, diperlukan sistem monitoring dan evaluasi yang terintegrasi dengan memanfaatkan teknologi informasi. Digitalisasi pelaporan memungkinkan pemerintah memperoleh data secara cepat dan akurat sehingga berbagai permasalahan dapat segera ditindaklanjuti. Kepemimpinan yang mendukung inovasi digital akan meningkatkan transparansi, akuntabilitas, serta efektivitas pengawasan terhadap pelaksanaan Program MBG.

Hasil analisis menunjukkan bahwa keberhasilan Program Makan Bergizi Gratis merupakan hasil dari sinergi kepemimpinan pada tiga tingkatan, yaitu kepemimpinan strategis, kepemimpinan daerah, dan kepemimpinan operasional. Ketiga tingkatan tersebut memiliki fungsi yang berbeda, namun saling melengkapi dalam mencapai tujuan kebijakan. Kepemimpinan strategis menetapkan arah kebijakan dan regulasi, kepemimpinan daerah mengoordinasikan implementasi sesuai karakteristik wilayah, sedangkan kepemimpinan operasional memastikan pelayanan kepada masyarakat berjalan sesuai standar yang telah ditetapkan. Apabila salah satu tingkatan kepemimpinan tidak berjalan secara optimal, efektivitas implementasi Program MBG juga akan menurun. Oleh karena itu, penguatan kapasitas kepemimpinan pada seluruh tingkatan menjadi salah satu prasyarat utama dalam mewujudkan Program Makan Bergizi Gratis yang efektif, akuntabel, berkelanjutan, dan mampu memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia Indonesia.

Keberhasilan implementasi Program Makan Bergizi Gratis juga sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemerintah dalam melakukan evaluasi dan perbaikan program secara berkelanjutan. Evaluasi merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari proses implementasi kebijakan publik karena melalui evaluasi pemerintah dapat mengetahui tingkat efektivitas program, mengidentifikasi berbagai kendala yang terjadi di lapangan, serta menyusun strategi perbaikan berdasarkan data yang diperoleh. Dalam konteks Program MBG, evaluasi tidak hanya berfokus pada jumlah makanan yang berhasil didistribusikan, tetapi juga harus mencakup kualitas gizi makanan, ketepatan sasaran penerima manfaat, efisiensi penggunaan anggaran, kepuasan masyarakat, serta dampak program terhadap peningkatan status gizi peserta didik. Kepemimpinan yang memiliki komitmen terhadap budaya evaluasi akan mampu menghasilkan kebijakan yang lebih adaptif dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik.

Penerapan sistem monitoring dan evaluasi yang berkelanjutan juga menjadi bentuk implementasi prinsip akuntabilitas dalam administrasi publik. Pemerintah perlu membangun sistem pengawasan yang mampu mengintegrasikan data dari pemerintah pusat, pemerintah daerah, sekolah, serta penyedia makanan sehingga setiap tahapan pelaksanaan Program MBG dapat dipantau secara menyeluruh. Pemanfaatan teknologi informasi melalui sistem pelaporan digital, basis data

terintegrasi, dan dashboard pemantauan akan membantu proses pengambilan keputusan secara lebih cepat, akurat, dan transparan. Selain meningkatkan efisiensi administrasi, digitalisasi juga mampu meminimalkan potensi penyimpangan dalam pengelolaan anggaran maupun distribusi bantuan kepada masyarakat.

Aspek komunikasi publik juga menjadi salah satu indikator keberhasilan kepemimpinan dalam implementasi Program MBG. Kebijakan yang baik memerlukan dukungan dan kepercayaan masyarakat agar dapat berjalan secara optimal. Oleh karena itu, pemerintah perlu menyampaikan informasi mengenai tujuan, mekanisme pelaksanaan, manfaat, serta hasil evaluasi Program MBG secara terbuka kepada masyarakat. Komunikasi yang efektif akan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap program sehingga mampu mengurangi kesalahpahaman maupun munculnya informasi yang tidak akurat. Di samping itu, keterbukaan informasi juga mendorong masyarakat untuk berpartisipasi dalam memberikan masukan dan melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan program.

Kepemimpinan yang efektif juga ditunjukkan melalui kemampuan membangun budaya organisasi yang berorientasi pada inovasi dan pembelajaran. Setiap kendala yang muncul selama pelaksanaan Program MBG seharusnya menjadi bahan evaluasi untuk memperbaiki sistem yang telah berjalan. Pemimpin tidak hanya dituntut mampu menyelesaikan permasalahan yang muncul, tetapi juga mampu mengembangkan berbagai inovasi yang dapat meningkatkan efektivitas pelayanan. Inovasi tersebut dapat berupa penyempurnaan mekanisme distribusi, peningkatan kualitas pengawasan, pengembangan standar operasional yang lebih efektif, maupun pemanfaatan teknologi digital dalam proses administrasi. Dengan demikian, implementasi Program MBG akan terus mengalami peningkatan kualitas sesuai dengan dinamika kebutuhan masyarakat.

Di sisi lain, kepemimpinan juga memiliki peran penting dalam menjaga keberlanjutan (*sustainability*) Program Makan Bergizi Gratis. Keberlanjutan program tidak hanya ditentukan oleh keberlangsungan pendanaan pemerintah, tetapi juga oleh kemampuan membangun kolaborasi jangka panjang antara pemerintah, dunia usaha, lembaga pendidikan, organisasi masyarakat, dan masyarakat itu sendiri. Kerja sama yang berkesinambungan akan memperkuat sistem penyediaan bahan pangan, meningkatkan stabilitas distribusi, serta memperluas partisipasi masyarakat dalam mendukung keberhasilan program. Oleh karena itu, kepemimpinan yang kolaboratif menjadi salah satu modal utama dalam menciptakan tata kelola program yang berkelanjutan.

Selain memberikan dampak terhadap peningkatan kualitas gizi, Program MBG juga memiliki kontribusi terhadap pencapaian tujuan pembangunan nasional. Peningkatan status gizi anak diharapkan mampu menghasilkan generasi yang lebih sehat, memiliki kemampuan belajar yang lebih baik, serta produktivitas yang lebih tinggi pada masa depan. Kondisi tersebut sejalan dengan upaya pemerintah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia sebagai modal utama pembangunan nasional menuju Indonesia Emas 2045. Dengan demikian, Program MBG bukan hanya merupakan program bantuan sosial, tetapi merupakan investasi jangka panjang dalam pembangunan manusia yang membutuhkan kepemimpinan yang visioner, profesional, dan berintegritas.

Berdasarkan keseluruhan hasil kajian, dapat dipahami bahwa kepemimpinan merupakan elemen yang sangat menentukan keberhasilan implementasi Program Makan Bergizi Gratis. Kepemimpinan strategis berperan dalam merumuskan kebijakan, menetapkan regulasi, mengalokasikan sumber daya, serta membangun sinergi antarkementerian dan lembaga. Kepemimpinan pemerintah daerah berfungsi menerjemahkan kebijakan nasional ke dalam pelaksanaan operasional sesuai dengan karakteristik wilayah melalui koordinasi lintas sektor dan pemberdayaan masyarakat. Sementara itu,

kepemimpinan operasional memastikan bahwa seluruh proses pelayanan berjalan sesuai dengan standar kualitas, keamanan pangan, serta prinsip pelayanan publik yang efektif dan efisien.

Analisis menggunakan perspektif *collaborative governance* menunjukkan bahwa keberhasilan Program MBG tidak dapat dicapai hanya oleh pemerintah sebagai aktor tunggal. Keberhasilan implementasi sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam membangun kolaborasi, menciptakan kepercayaan antarpemangku kepentingan, memperjelas pembagian peran, serta membangun komunikasi yang terbuka. Sementara itu, pendekatan *capability approach* menegaskan bahwa keberhasilan program tidak hanya diukur dari jumlah makanan yang didistribusikan, tetapi juga dari sejauh mana program mampu meningkatkan kemampuan masyarakat untuk hidup lebih sehat, lebih produktif, dan memiliki kualitas hidup yang lebih baik.

Dengan demikian, keberhasilan Program Makan Bergizi Gratis tidak hanya ditentukan oleh kecukupan anggaran maupun kelengkapan regulasi, tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan seluruh sumber daya, membangun kolaborasi lintas sektor, mengembangkan inovasi pelayanan, serta menciptakan tata kelola pemerintahan yang transparan, akuntabel, partisipatif, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat. Sinergi antara kepemimpinan strategis, kepemimpinan daerah, dan kepemimpinan operasional menjadi fondasi utama dalam mewujudkan implementasi Program Makan Bergizi Gratis yang efektif, berkelanjutan, serta mampu memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia Indonesia.

## D. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI / CONCLUSION AND RECOMMENDATION

### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor yang sangat menentukan keberhasilan implementasi Program Makan Bergizi Gratis (MBG). Keberhasilan program tidak hanya dipengaruhi oleh ketersediaan anggaran, sarana, dan regulasi, tetapi juga oleh kemampuan pemimpin dalam mengoordinasikan berbagai pemangku kepentingan, membangun kolaborasi lintas sektor, serta memastikan pelaksanaan program berjalan sesuai dengan prinsip efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas.

Kepemimpinan strategis di tingkat nasional berperan dalam menetapkan arah kebijakan, menyusun regulasi, mengalokasikan sumber daya, serta membangun sinergi antarkementerian dan lembaga yang terlibat dalam penyelenggaraan Program MBG. Di tingkat daerah, kepemimpinan berfungsi mengoordinasikan pelaksanaan program melalui kerja sama antara pemerintah daerah, dinas terkait, sekolah, fasilitas kesehatan, penyedia makanan, dan pelaku UMKM sehingga implementasi kebijakan dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik masing-masing daerah. Sementara itu, kepemimpinan operasional pada tingkat sekolah dan penyedia makanan menjadi ujung tombak dalam menjamin kualitas pelayanan, keamanan pangan, ketepatan distribusi, serta ketepatan sasaran penerima manfaat.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa penerapan pendekatan *collaborative governance* mampu memperkuat koordinasi antarlembaga dan meningkatkan efektivitas implementasi Program MBG. Selain itu, pendekatan kapabilitas (*capability approach*) menegaskan bahwa keberhasilan program tidak hanya diukur dari tersedianya makanan bergizi, tetapi juga dari kemampuannya dalam

meningkatkan kualitas hidup masyarakat melalui pemberdayaan ekonomi lokal, penguatan kapasitas pelaku UMKM, serta peningkatan kualitas sumber daya manusia. Dengan demikian, sinergi kepemimpinan pada tingkat strategis, daerah, dan operasional menjadi fondasi utama dalam mewujudkan Program Makan Bergizi Gratis yang berkelanjutan dan memberikan manfaat bagi pembangunan nasional.

## Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat dipertimbangkan untuk meningkatkan efektivitas implementasi Program Makan Bergizi Gratis. Pertama, pemerintah perlu memperkuat regulasi dan mekanisme koordinasi lintas sektor agar pelaksanaan program memiliki kepastian hukum, pembagian tugas yang jelas, serta sistem pengawasan yang lebih efektif. Kedua, pemerintah daerah perlu meningkatkan kapasitas kepemimpinan aparatur melalui pelatihan manajerial, penguatan koordinasi antarlembaga, serta pengembangan sistem monitoring dan evaluasi yang terintegrasi.

Ketiga, pelaksanaan Program MBG perlu lebih mengoptimalkan pelibatan UMKM, petani, koperasi, dan pelaku usaha lokal sebagai bagian dari rantai pasok pangan sehingga program tidak hanya meningkatkan kualitas gizi masyarakat, tetapi juga memberikan dampak terhadap pertumbuhan ekonomi daerah. Keempat, pemanfaatan teknologi informasi dalam sistem pelaporan, pengawasan distribusi, dan evaluasi program perlu terus dikembangkan untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, serta ketepatan pengambilan keputusan.

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif atau metode campuran (*mixed methods*) sehingga pengaruh kepemimpinan terhadap efektivitas implementasi Program Makan Bergizi Gratis dapat diukur secara lebih empiris. Selain itu, penelitian dapat difokuskan pada studi kasus di daerah tertentu agar diperoleh gambaran yang lebih mendalam mengenai praktik kepemimpinan dalam penyelenggaraan Program Makan Bergizi Gratis.

## REFERENSI / REFERENCE

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29.
- Mulyadi, D., & Wibowo, A. (2024). Implementasi Program Makan Bergizi Gratis dalam meningkatkan kualitas gizi peserta didik di Indonesia. *Jurnal Kebijakan Publik Indonesia*, 9(2), 85–98.
- Prasetyo, A., & Rahmawati, N. (2024). Collaborative governance dalam implementasi Program Makan Bergizi Gratis di Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(1), 35–49.
- Sari, D., & Kurniawan, F. (2024). Peran pemerintah daerah dalam implementasi kebijakan Program Makan Bergizi Gratis. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 14(3), 221–236.

Ballard, J., et al. (2024). Dinamika collaborative governance dalam penyelenggaraan Program Makan Bergizi Gratis di Kabupaten Bojonegoro. *Journal of Administration and Public Policy*, 4(2), 150-166.

Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. New York, NY: Oxford University Press.

Badan Gizi Nasional. (2025). *Pedoman Umum Program Makan Bergizi Gratis*. Jakarta: Badan Gizi Nasional.

PERSAGI. (2023). *Pedoman Sekolah Kepemimpinan Gizi*. Jakarta: Persatuan Ahli Gizi Indonesia.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.