

Strategi Penguatan SDM Aparatur untuk mendukung Program Makan Bergizi Gratis sebagai Program Strategis Pemerintah

Gusti Anisa Wulandari
Pemerintah Provinsi Kalimantan Selatan
gusti.anisanizamy@gmail.com

Abstract

*Free Nutritious Meal Program (MBG) is a strategic policy of the Indonesian government aimed at improving the nutritional quality of the population and supporting human resource development toward Indonesia Emas 2045. However, the success of this program's implementation is determined not only by the availability of funding and infrastructure, but also by the capacity of civil service personnel as policy implementers. This study aims to analyze strategies for strengthening civil service personnel to support the effective and sustainable implementation of the MBG. The method used is a qualitative approach through a literature review of various policy documents, government reports, and relevant scientific journals. The results of the study indicate that strengthening civil service human resources can be achieved through three main strategies; (1) competency-based recruitment and reskilling, particularly in the fields of nutrition, food safety, and digital literacy; (2) enhancing cross-sectoral synergy through a collaborative governance approach; and (3) improving integrity and performance-based oversight systems. Additionally, policy support is needed in the form of specialized training for procurement officials, the involvement of local personnel, and the implementation of performance-based incentives. With these strategies, it is hoped that the capacity of government officials will increase, enabling them to support the implementation of the MBG program in an optimal, transparent, and accountable manner. **Keywords:** Government Human Resources, Free Nutritious Meal Program, Collaborative Governance, Bureaucratic Capacity, Public Policy*

Abstrak

Program Makan Bergizi Gratis (MBG) merupakan kebijakan strategis pemerintah Indonesia dalam upaya meningkatkan kualitas gizi masyarakat serta mendukung pembangunan sumber daya manusia menuju Indonesia Emas 2045. Namun, keberhasilan implementasi program ini tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan anggaran dan infrastruktur, melainkan juga oleh kapasitas sumber daya manusia (SDM) aparatur sebagai pelaksana kebijakan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi penguatan SDM aparatur dalam mendukung pelaksanaan MBG secara efektif dan berkelanjutan. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif melalui studi literatur terhadap berbagai dokumen kebijakan, laporan pemerintah, dan jurnal ilmiah terkait. Hasil kajian menunjukkan bahwa penguatan SDM aparatur dapat dilakukan melalui tiga strategi utama, yaitu: (1) rekrutmen dan reskilling berbasis kompetensi, khususnya di bidang gizi, keamanan pangan, dan literasi digital; (2) penguatan sinergi lintas sektor melalui pendekatan collaborative governance; serta (3) peningkatan integritas dan sistem pengawasan berbasis kinerja. Selain itu, diperlukan dukungan kebijakan berupa pelatihan khusus bagi pejabat pengadaan, pelibatan tenaga lokal, serta penerapan insentif berbasis kinerja. Dengan strategi tersebut, diharapkan kapasitas aparatur pemerintah dapat meningkat sehingga mampu mendukung implementasi MBG secara optimal, transparan, dan akuntabel.

Kata Kunci: SDM Aparatur, Makan Bergizi Gratis, Collaborative Governance, Kapasitas Birokrasi, Kebijakan Publik

PENDAHULUAN

Visi pembangunan nasional menuju Indonesia Emas 2045 menempatkan pembangunan sumber daya manusia (SDM) sebagai prioritas utama dalam strategi pembangunan jangka panjang. Pemerintah Indonesia menargetkan terciptanya generasi yang sehat, cerdas, dan produktif agar mampu bersaing di tingkat global pada satu abad

kemerdekaan Indonesia. Upaya peningkatan kualitas SDM tersebut berkaitan erat dengan pemenuhan gizi masyarakat sejak usia dini karena status gizi yang baik berpengaruh terhadap perkembangan kognitif, kesehatan, dan produktivitas individu di masa depan (Presiden Republik Indonesia, 2025). Penelitian oleh Panjaitan et al. (2024) menunjukkan bahwa kekurangan gizi pada masa anak-anak dapat berdampak pada rendahnya kemampuan belajar, produktivitas kerja, serta meningkatnya risiko penyakit kronis ketika dewasa. Di Indonesia, permasalahan gizi masih menjadi tantangan yang cukup serius, terlihat dari masih tingginya angka stunting dan ketidakseimbangan pola konsumsi pangan. Kondisi tersebut mendorong pemerintah untuk memperkuat berbagai intervensi kebijakan di bidang kesehatan dan gizi sebagai bagian dari strategi pembangunan nasional jangka panjang. Program intervensi gizi berbasis sekolah menjadi salah satu pendekatan yang banyak diterapkan di berbagai negara karena memiliki dampak langsung terhadap kesehatan dan kualitas pendidikan anak (Veri et al., 2025).

Program Makan Bergizi Gratis (MBG) merupakan salah satu kebijakan strategis pemerintah yang dirancang untuk meningkatkan status gizi anak sekolah serta kelompok rentan seperti ibu hamil dan ibu menyusui. Program ini secara resmi mulai dilaksanakan pada 6 Januari 2025 dengan tujuan menyediakan makanan bergizi bagi peserta didik dari tingkat PAUD hingga SMA serta kelompok masyarakat tertentu (Fikri, 2025). Pada tahap awal pelaksanaannya, pemerintah mengalokasikan anggaran sekitar Rp71 triliun dalam APBN 2025 untuk menjangkau sekitar 15–17,5 juta penerima manfaat di seluruh Indonesia. Setiap penerima manfaat memperoleh paket makanan dengan nilai sekitar Rp10.000 per porsi yang disiapkan melalui dapur umum atau Satuan Pelayanan Pemenuhan Gizi (SPPG). CISDI (2024) menyatakan bahwa program ini diproyeksikan berkembang secara bertahap hingga mencakup puluhan juta penerima manfaat dalam beberapa tahun ke depan. Inisiatif ini menjadi salah satu program prioritas nasional yang diharapkan mampu memperbaiki kualitas gizi masyarakat serta meningkatkan kualitas pendidikan melalui peningkatan konsentrasi belajar dan kesehatan siswa.

Selain memberikan dampak terhadap kesehatan dan pendidikan, MBG juga memiliki implikasi ekonomi dan sosial yang cukup luas. Program ini mendorong penggunaan bahan pangan lokal serta melibatkan berbagai pelaku ekonomi seperti petani, nelayan, koperasi, dan usaha mikro kecil menengah (UMKM) dalam rantai pasok penyediaan bahan makanan. Kebijakan ini diharapkan dapat memperkuat ekonomi daerah sekaligus menciptakan lapangan kerja baru dalam sektor pengolahan makanan dan distribusi pangan. Hingga pertengahan tahun 2025, program MBG telah menjangkau hampir 4,9 juta penerima manfaat dengan dukungan lebih dari 1.700 dapur pelayanan gizi yang beroperasi di berbagai wilayah Indonesia (Rifiy Qomarrullah et al., 2025). Pemerintah bahkan menargetkan perluasan cakupan program hingga 82,9 juta penerima manfaat pada tahap berikutnya dengan dukungan puluhan ribu dapur produksi makanan bergizi. Skala program yang besar tersebut menunjukkan bahwa MBG tidak hanya menjadi program sosial, tetapi juga instrumen kebijakan pembangunan yang berpotensi mendorong pertumbuhan ekonomi lokal.

Implementasi MBG juga berkaitan erat dengan pengelolaan anggaran publik dalam jumlah yang sangat besar. Pemerintah memperkirakan kebutuhan anggaran program ini dapat mencapai Rp171 triliun apabila target penerima manfaat diperluas hingga 82,9 juta orang. Anggaran tersebut digunakan untuk membiayai pengadaan bahan pangan,

operasional dapur produksi, distribusi makanan, serta pengawasan kualitas gizi dan keamanan pangan. Data pemerintah menunjukkan bahwa hingga Maret 2025 realisasi anggaran program MBG telah mencapai lebih dari Rp710 miliar dengan jumlah penerima manfaat lebih dari dua juta orang. Besarnya alokasi anggaran menjadikan MBG sebagai salah satu program sosial terbesar dalam sejarah kebijakan pangan di Indonesia (Aini dan Indarti, 2025). Pengelolaan program berskala nasional seperti ini membutuhkan sistem tata kelola yang transparan, akuntabel, serta didukung oleh kapasitas aparatur pemerintah yang memadai di berbagai tingkat pemerintahan.

Dalam pelaksanaannya, program MBG masih menghadapi sejumlah tantangan yang berkaitan dengan kesiapan infrastruktur, sistem distribusi pangan, serta kapasitas sumber daya manusia pengelola program. Perbedaan kemampuan daerah dalam menyediakan dapur produksi, tenaga ahli gizi, serta sistem pengawasan keamanan pangan dapat memengaruhi kualitas implementasi program di lapangan. Selain itu, percepatan perluasan cakupan program menuntut koordinasi yang kuat antara pemerintah pusat, pemerintah daerah, sekolah, serta berbagai lembaga terkait. Evaluasi pelaksanaan MBG menunjukkan bahwa keberhasilan program sangat dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu ketersediaan anggaran, kesiapan sumber daya manusia, dan dukungan infrastruktur pelayanan gizi. Tanpa kesiapan yang memadai pada ketiga aspek tersebut, efektivitas program berpotensi mengalami hambatan terutama pada tahap implementasi di daerah (Saifuddin et al., 2025).

Program Makan Bergizi Gratis (MBG) dirancang sebagai kebijakan strategis nasional untuk meningkatkan kualitas gizi masyarakat dan memperkuat pembangunan sumber daya manusia Indonesia. Target penerima manfaat program ini sangat besar, yaitu mencapai lebih dari 80 juta orang yang terdiri dari siswa PAUD hingga SMA, santri, serta ibu hamil dan menyusui dalam beberapa tahap implementasi. Besarnya cakupan program tersebut menuntut kesiapan aparatur pemerintah di berbagai tingkat pemerintahan, terutama pada sektor kesehatan, pendidikan, pangan, serta pengelolaan logistik distribusi makanan. Namun kondisi di lapangan menunjukkan bahwa masih terdapat keterbatasan jumlah tenaga fungsional yang memiliki kompetensi khusus dalam pengelolaan program pangan skala besar (Rahmah et al., 2025).

Selain keterbatasan tenaga ahli gizi, tantangan lain dalam implementasi MBG berkaitan dengan kebutuhan pengawasan keamanan pangan serta pengelolaan rantai distribusi makanan yang kompleks. Program MBG memerlukan sistem distribusi yang melibatkan pengadaan bahan pangan, proses pengolahan makanan, pengiriman ke sekolah, serta pengawasan kualitas gizi dan keamanan makanan yang dikonsumsi siswa. Setiap tahapan tersebut memerlukan dukungan aparatur dengan kompetensi teknis seperti analisis logistik, pengawas pangan, serta tenaga manajemen program (Aini dan Indarti, 2025). Besarnya alokasi anggaran program MBG juga menimbulkan kebutuhan akan sistem pengelolaan keuangan publik yang transparan dan akuntabel. Dalam APBN 2025, pemerintah mengalokasikan sekitar Rp71 triliun untuk mendukung tahap awal implementasi program MBG dengan target penerima manfaat lebih dari 15 juta orang. Anggaran tersebut digunakan untuk pembelian bahan pangan, operasional dapur produksi makanan, distribusi makanan ke sekolah, serta kegiatan pengawasan dan evaluasi program. Pengelolaan dana publik dalam jumlah besar memerlukan aparatur pemerintah yang memiliki kemampuan dalam perencanaan anggaran, pengawasan keuangan, serta pengendalian risiko penyimpangan (Firmansyah et al., 2025).

Penelitian oleh Sarjito (2024) menunjukkan bahwa Program Makan Bergizi Gratis (MBG) memiliki potensi signifikan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia

melalui perbaikan status gizi, kesehatan, dan produktivitas, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap ketahanan nasional serta menekankan pentingnya sinergi kebijakan kesehatan dan pertahanan; selanjutnya Zainuri et al. (2025) menemukan bahwa keberhasilan implementasi MBG sangat ditentukan oleh penguatan kapasitas institusi sekolah melalui pelatihan, pendampingan, dan penyusunan SOP, yang terbukti meningkatkan kemampuan manajerial, koordinasi internal, serta literasi gizi warga sekolah; sementara itu Nurhalimah et al. (2026) menyimpulkan bahwa efektivitas program MBG sangat bergantung pada kolaborasi antara pemerintah dan guru sebagai pelaksana lapangan, di mana transparansi kebijakan, pelatihan SDM, dan koordinasi lintas sektor menjadi faktor kunci dalam mendukung keberhasilan program serta membangun model collaborative governance dalam kebijakan gizi berbasis sekolah.

Walaupun berbagai penelitian telah membahas dampak program makan bergizi terhadap kesehatan dan prestasi belajar siswa, kajian yang secara khusus menyoro strategi penguatan sumber daya manusia aparatur dalam mendukung implementasi program MBG masih terbatas. Sebagian besar penelitian lebih berfokus pada aspek gizi masyarakat, evaluasi kebijakan pangan, maupun efektivitas program makan di sekolah dari sisi kesehatan dan pendidikan. Sementara itu, analisis mengenai kapasitas aparatur sebagai pelaksana kebijakan di tingkat pusat maupun daerah belum banyak dikaji secara mendalam dalam konteks program MBG di Indonesia. Keterbatasan penelitian tersebut menunjukkan adanya celah akademik yang perlu dikaji lebih lanjut, khususnya terkait strategi peningkatan kompetensi aparatur, sistem pelatihan tenaga pengelola program, serta mekanisme pengawasan administrasi dan distribusi pangan. Kajian yang lebih komprehensif mengenai penguatan SDM aparatur diharapkan dapat memberikan rekomendasi kebijakan yang relevan untuk mendukung keberhasilan implementasi program MBG di masa mendatang.

KAJIAN LITERATUR

New Public Management

Konsep *New Public Management* (NPM) merupakan pendekatan dalam administrasi publik yang menekankan penerapan prinsip-prinsip manajemen sektor swasta ke dalam sektor publik untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas pelayanan pemerintah. Pendekatan ini muncul pada akhir tahun 1970-an hingga 1980-an sebagai respons terhadap kritik terhadap birokrasi tradisional yang dianggap terlalu kaku, tidak efisien, dan kurang berorientasi pada hasil. NPM menekankan penggunaan mekanisme pasar, pengukuran kinerja, desentralisasi kewenangan, serta orientasi pada hasil dan kepuasan masyarakat sebagai pengguna layanan publik. Dalam kerangka ini, organisasi sektor publik didorong untuk mengelola sumber daya secara lebih profesional, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Penerapan prinsip NPM diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik serta memperkuat tata kelola pemerintahan yang lebih efisien dan akuntabel (Melo, 2025).

Penerapan konsep *New Public Management* (NPM) dalam pelaksanaan Program Makan Bergizi Gratis (MBG) tercermin pada penekanan terhadap efisiensi penggunaan anggaran, orientasi pada hasil (*performance-based management*), serta peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat. Program MBG menuntut tata kelola yang mampu memastikan distribusi makanan bergizi kepada jutaan penerima manfaat secara tepat waktu, tepat sasaran, dan dengan standar kualitas yang terjaga. Prinsip NPM

mendorong pemerintah untuk menggunakan sistem manajemen yang lebih profesional, seperti pengukuran kinerja program, pengawasan berbasis hasil, serta penguatan akuntabilitas dalam pengelolaan anggaran publik (Firmansyah et al., 2025).

Agility in Bureaucracy

Agility dalam birokrasi merupakan konsep yang menggabungkan prinsip kelincahan organisasi (*agility*) dengan struktur birokrasi yang formal dan hierarkis. Secara umum, *agility* didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk merespons perubahan secara cepat, fleksibel, dan adaptif terhadap lingkungan yang dinamis dan tidak pasti, dengan menekankan kecepatan, responsivitas, serta kemampuan berinovasi. Dalam konteks birokrasi, konsep ini berkembang menjadi *agile bureaucracy*, yang menurut Walter (2021) didefinisikan sebagai sistem administrasi publik yang tetap mempertahankan struktur, aturan, dan kontrol, tetapi mampu beradaptasi secara cepat terhadap perubahan kebutuhan masyarakat, teknologi, maupun situasi krisis. *Agility* dalam birokrasi juga menekankan kolaborasi, pengambilan keputusan yang lebih fleksibel, serta kemampuan merespons masalah secara *real-time* guna meningkatkan efektivitas pelayanan publik (Asghar et al., 2025).

Dalam implementasi program MBG, *agility* dalam birokrasi sangat penting karena program ini melibatkan distribusi logistik yang kompleks, dinamis, dan rentan terhadap perubahan, misalnya ketersediaan bahan pangan, distribusi ke daerah terpencil, dan fluktuasi kebutuhan penerima (Kismono et al., 2024). Aparatur yang *agile* mampu menyesuaikan kebijakan secara cepat, melakukan koordinasi lintas sektor, serta merespons kendala distribusi secara fleksibel. Dengan demikian, *agility* memungkinkan birokrasi tidak terjebak pada prosedur yang kaku, tetapi mampu memastikan program MBG berjalan efektif, tepat sasaran, dan responsif terhadap kondisi lapangan.

Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu pendekatan manajemen yang berfokus pada peningkatan kualitas secara menyeluruh melalui keterlibatan seluruh anggota organisasi, orientasi pada kepuasan pelanggan, serta perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). TQM tidak hanya berkaitan dengan hasil akhir produk atau layanan, tetapi juga mencakup seluruh proses organisasi, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi, dengan tujuan memastikan kualitas yang konsisten dan bebas dari kesalahan (Hatim & Almashhadani, 2004). Prinsip utama TQM meliputi fokus pada pelanggan, keterlibatan karyawan, pengambilan keputusan berbasis data, serta perbaikan berkesinambungan untuk mencapai keunggulan organisasi. Dalam program MBG, penerapan TQM sangat penting untuk menjaga standar mutu makanan agar tetap konsisten, aman, dan layak konsumsi. Pengawas dan aparatur terkait harus memastikan bahwa seluruh proses mulai dari pengadaan bahan, pengolahan, hingga distribusi mengikuti standar kualitas yang telah ditetapkan (Antwi, 2020). Dengan prinsip *continuous improvement*, kualitas makanan dapat terus ditingkatkan berdasarkan evaluasi dan umpan balik dari penerima manfaat. Selain itu, pendekatan TQM memungkinkan adanya pengawasan yang sistematis dan berbasis data, sehingga potensi kesalahan seperti kontaminasi, ketidaksesuaian gizi, atau distribusi yang tidak tepat dapat diminimalisir.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif melalui studi literatur terhadap berbagai dokumen kebijakan, laporan pemerintah, dan

jurnal ilmiah yang relevan. Teknik pengumpulan data difokuskan pada analisis dokumen-dokumen strategis untuk memetakan strategi penguatan SDM aparatur dalam mendukung pelaksanaan Program Makan Bergizi Gratis (MBG) secara efektif dan berkelanjutan. Melalui tinjauan pustaka ini, peneliti menganalisis celah akademik terkait kapasitas birokrasi dan kompetensi aparatur sebagai pelaksana kebijakan di tingkat pusat maupun daerah guna memberikan rekomendasi kebijakan yang komprehensif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Strategi Penguatan SDM

1. Rekrutmen dan Reskilling Spesifik

Pemerintah perlu melakukan pemetaan ulang (*mapping*) terhadap Aparatur Sipil Negara (ASN) guna mengidentifikasi kompetensi yang relevan dengan pelaksanaan Program Makan Bergizi Gratis (MBG), khususnya di bidang kesehatan masyarakat, gizi, dan manajemen logistik. Langkah ini penting untuk memastikan bahwa penempatan SDM sesuai dengan kebutuhan riil di lapangan sehingga program dapat berjalan efektif dan efisien. Pemetaan juga memungkinkan redistribusi tenaga kerja secara tepat sasaran, terutama di daerah dengan tantangan distribusi pangan yang tinggi (Akbar et al., 2025). Dengan pendekatan berbasis kompetensi ini, pemerintah dapat meminimalisir *mismatch* antara keahlian ASN dan tugas yang diemban. Selain itu, *mapping* SDM menjadi dasar dalam perencanaan pelatihan dan pengembangan kapasitas aparatur secara berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan konsep *strategic human resource management* yang menekankan kesesuaian antara strategi organisasi dan kompetensi SDM.

Program MBG menuntut standar keamanan pangan yang tinggi untuk menjamin kualitas dan kesehatan penerima manfaat, sehingga diperlukan *upskilling* bagi aparatur melalui pelatihan dan sertifikasi *food safety*. Pelatihan ini mencakup aspek higiene, sanitasi, pengolahan makanan yang aman, serta pengendalian risiko kontaminasi. Aparatur di tingkat desa/kelurahan perlu dibekali kompetensi ini karena mereka menjadi ujung tombak dalam implementasi program di lapangan. Dengan adanya sertifikasi, kualitas pengelolaan makanan dapat terstandarisasi dan mengurangi potensi kesalahan yang berdampak pada kesehatan masyarakat. Selain itu, peningkatan kapasitas ini juga mendukung profesionalisme aparatur dalam menjalankan tugas pelayanan publik. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip *capacity building* dalam sektor publik yang menekankan peningkatan keterampilan teknis sebagai faktor keberhasilan program (Nasution, 2023).

Dalam mendukung efektivitas program MBG, aparatur dituntut memiliki kemampuan literasi digital, khususnya dalam penggunaan platform pelaporan berbasis *real-time* untuk memantau distribusi makanan. Sistem digital memungkinkan transparansi, akuntabilitas, serta pengambilan keputusan yang lebih cepat berbasis data. Aparatur yang memiliki kemampuan ini dapat melaporkan kondisi lapangan secara langsung, termasuk kendala distribusi, jumlah penerima, dan kualitas makanan (Rahman et al., 2025). Hal ini sangat penting untuk memastikan respons cepat dari pemerintah terhadap permasalahan yang muncul. Selain itu, pemanfaatan teknologi juga mendukung integrasi data antarinstansi sehingga koordinasi menjadi lebih efektif. Dengan demikian, digital literacy menjadi salah satu kompetensi kunci dalam penguatan SDM aparatur di era pemerintahan berbasis digital (*e-government*).

2. Sinergi Lintas Sektor (*Collaborative Governance*)

Program Makan Bergizi Gratis (MBG) menuntut pendekatan *collaborative governance*, di mana keberhasilan program sangat bergantung pada sinergi lintas sektor dan antar lembaga pemerintah. Aparatur Sipil Negara (ASN) tidak hanya dituntut memiliki kompetensi teknis, tetapi juga kemampuan koordinasi, komunikasi organisasi, dan manajemen kolaborasi. Kementerian Kesehatan berperan dalam menetapkan standar gizi dan kualitas makanan, sementara Kementerian Pertanian memastikan keberlanjutan pasokan bahan baku lokal. Di sisi lain, TNI/Polri memiliki peran strategis dalam mendukung distribusi logistik, khususnya di wilayah terpencil dan sulit dijangkau. Tanpa integrasi yang kuat, program berisiko mengalami tumpang tindih kebijakan dan inefisiensi pelaksanaan (Qomarrullah et al., 2025). Oleh karena itu, penguatan kapasitas SDM harus mencakup kemampuan kerja lintas sektor berbasis koordinasi yang terstruktur. Pendekatan ini sejalan dengan teori *collaborative governance* yang menekankan pentingnya kemitraan antar aktor publik dalam mencapai tujuan bersama.

Dalam implementasinya, sinergi lintas sektor juga membutuhkan dukungan sistem kelembagaan yang terintegrasi serta mekanisme koordinasi yang jelas. ASN harus mampu memanfaatkan forum koordinasi antar instansi sebagai sarana berbagi informasi, penyelesaian masalah, dan penyusunan kebijakan bersama. Hal ini penting agar setiap instansi tidak berjalan sendiri-sendiri, melainkan saling melengkapi sesuai dengan tugas dan fungsinya. Selain itu, kolaborasi lintas sektor juga memungkinkan optimalisasi sumber daya, baik dari segi anggaran, tenaga kerja, maupun infrastruktur. Studi menunjukkan bahwa keberhasilan program publik berbasis kolaborasi sangat dipengaruhi oleh kualitas komunikasi, kepercayaan antar lembaga, dan kepemimpinan yang inklusif (Alexandro, 2025). Oleh karena itu, penguatan SDM aparatur harus diarahkan pada peningkatan soft skills seperti komunikasi interpersonal, negosiasi, dan manajemen konflik.

3. Penguatan Integritas dan Pengawasan

Besarnya alokasi anggaran dalam Program MBG menuntut adanya penguatan integritas dan sistem pengawasan yang ketat dalam pengelolaan SDM aparatur. ASN sebagai pelaksana program harus menjunjung tinggi nilai etika publik, transparansi, dan akuntabilitas dalam setiap tahapan pelaksanaan. Salah satu strategi yang dapat diterapkan adalah pengembangan sistem *whistleblowing* di internal organisasi, yang memungkinkan pelaporan pelanggaran secara aman dan rahasia (Safrida, 2020). Sistem ini berfungsi sebagai alat kontrol sosial internal untuk mencegah praktik korupsi, penyalahgunaan wewenang, dan kecurangan dalam distribusi program. Selain itu, penting untuk menanamkan budaya integritas melalui pelatihan etika dan penguatan nilai-nilai anti korupsi. Hal ini sejalan dengan prinsip *good governance* yang menekankan pentingnya akuntabilitas dalam pengelolaan program public (Istiqomah, 2019).

Selain itu, pengawasan juga perlu dilakukan melalui mekanisme audit kinerja berbasis *output* untuk memastikan efektivitas penggunaan anggaran. Dalam MBG, audit tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga pada hasil nyata seperti jumlah kalori yang tersalurkan kepada masyarakat dibandingkan dengan anggaran yang digunakan. Pendekatan ini memungkinkan evaluasi yang lebih objektif terhadap keberhasilan program serta mendorong efisiensi dalam penggunaan sumber daya (Fikri, 2025). ASN dituntut untuk mampu mengelola data dan menyusun laporan berbasis kinerja sebagai bentuk pertanggungjawaban publik. Studi menunjukkan bahwa penerapan *performance-based* audit dapat meningkatkan transparansi dan kualitas pelayanan publik secara signifikan.

Rekomendasi Kebijakan

1. Mandat Diklat Khusus bagi PPK Pengadaan Pangan

Pemerintah perlu menetapkan kebijakan wajib berupa sertifikasi dan diklat khusus bagi setiap Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) yang menangani pengadaan pangan dalam Program Makan Bergizi Gratis (MBG). Hal ini penting karena pengadaan pangan memiliki karakteristik yang kompleks, seperti standar kualitas gizi, ketahanan pangan, distribusi cepat, serta risiko pemborosan. Tanpa kompetensi khusus, PPK berpotensi melakukan kesalahan dalam perencanaan, pemilihan penyedia, maupun pengawasan kontrak. Penelitian menunjukkan bahwa kompetensi SDM dalam pengadaan barang/jasa berpengaruh signifikan terhadap efektivitas dan akuntabilitas kinerja organisasi publik (Gadzali et al., 2025).

Pelatihan berbasis kompetensi terbukti mampu meningkatkan kualitas aparatur dalam menjalankan fungsi teknis dan administratif secara profesional. Oleh karena itu, pemerintah perlu merancang kurikulum diklat yang spesifik mencakup: manajemen rantai pasok pangan, standar gizi nasional, mitigasi risiko distribusi, serta penggunaan sistem *e-procurement*. Implementasi kebijakan ini juga harus didukung dengan evaluasi berkala dan uji kompetensi ulang guna memastikan kualitas SDM tetap terjaga (Suryani et al., 2025).

2. Pemanfaatan Tenaga Lokal sebagai Pendamping Program

Dalam rangka meningkatkan efektivitas implementasi program di lapangan, pemerintah disarankan untuk melibatkan tenaga lokal, seperti penggerak swadaya masyarakat, kader posyandu, dan perangkat desa sebagai pendamping program. Pendekatan ini sejalan dengan konsep *community-based governance*, di mana masyarakat tidak hanya menjadi objek, tetapi juga subjek dalam pelaksanaan kebijakan publik (Tijow dan Hayat, 2021).

Pelibatan tenaga lokal terbukti mampu meningkatkan pengawasan sosial, transparansi, serta akuntabilitas distribusi program, terutama di wilayah yang memiliki keterbatasan pengawasan formal. Selain itu, pendekatan berbasis komunitas dapat mempercepat adaptasi program dengan kondisi sosial dan budaya setempat. Studi menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas aparatur berbasis kebutuhan lokal mampu memperkuat efektivitas program pembangunan dan pelayanan publik.

Kebijakan ini juga memberikan dampak *multiplier effect*, yaitu membuka peluang kerja lokal dan meningkatkan rasa kepemilikan masyarakat terhadap program MBG. Oleh karena itu, pemerintah perlu menetapkan mekanisme rekrutmen, pelatihan singkat, serta sistem insentif bagi tenaga pendamping lokal agar pelaksanaan program berjalan optimal dan berkelanjutan (Ansell dan Gash, 2008).

3. Insentif Berbasis Kinerja (Performance-Based Incentive)

Untuk mendorong kinerja optimal aparatur dalam pelaksanaan Program MBG, diperlukan sistem insentif berbasis kinerja yang terukur dan transparan. Insentif ini dapat diberikan kepada unit kerja atau individu yang mampu mencapai indikator kinerja utama, seperti:

1. *Zero Waste* (minim pemborosan pangan)
2. Ketepatan waktu distribusi
3. Kepatuhan terhadap standar gizi
4. Transparansi pelaporan

Pendekatan ini sejalan dengan teori manajemen SDM modern yang menekankan bahwa penghargaan berbasis kinerja dapat meningkatkan motivasi, produktivitas, dan akuntabilitas pegawai. Pengembangan SDM yang efektif tidak hanya melalui pelatihan, tetapi juga melalui sistem penghargaan yang adil dan terukur (Siregar dan Suryani, 2025).

Selain itu, integrasi sistem insentif dengan evaluasi kinerja digital (*dashboard monitoring* MBG) akan memperkuat budaya kerja berbasis hasil (*result-oriented bureaucracy*). Pemerintah juga perlu memastikan bahwa indikator kinerja disusun secara realistis, terukur, dan relevan dengan tujuan program, sehingga tidak menimbulkan distorsi perilaku aparatur.

4. Penguatan Kompetensi Aparatur dalam Pemberdayaan Ekonomi Lokal dan Rantai Pasok Program Makan Bergizi Gratis

Penguatan sumber daya manusia (SDM) aparatur tidak hanya berfokus pada aspek administratif dan teknis pelaksanaan program, tetapi juga harus mencakup kemampuan strategis dalam pemberdayaan ekonomi lokal. Hal ini menjadi krusial dalam mendukung keberlanjutan Program Makan Bergizi Gratis, khususnya dalam penyediaan bahan baku yang berkualitas, berkelanjutan, dan berbasis potensi lokal.

Aparatur pemerintah dituntut memiliki kompetensi dalam membina dan mengembangkan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) serta kelompok petani lokal agar mampu menjadi pemasok utama bahan pangan program. Pembinaan tersebut meliputi peningkatan kapasitas produksi, standarisasi kualitas produk, manajemen usaha, hingga akses pasar dan distribusi. Dengan demikian, program tidak hanya berorientasi pada pemenuhan gizi masyarakat, tetapi juga menjadi instrumen penggerak ekonomi lokal (Farizqiyah, 2024).

Dalam hal ini, aparatur berperan sebagai fasilitator, mediator, dan katalisator yang menjembatani antara kebutuhan program pemerintah dengan potensi ekonomi masyarakat. Penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan UMKM memiliki peran signifikan dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi daerah, membuka lapangan kerja, serta memperkuat kemandirian ekonomi masyarakat. Selain itu, keberhasilan pengembangan ekonomi lokal sangat dipengaruhi oleh kelembagaan dan kolaborasi antara pemerintah dengan pelaku usaha lokal, termasuk petani dan UMKM.

Kerja sama antara pemerintah dan masyarakat dalam pemberdayaan ekonomi lokal terbukti mampu meningkatkan kemampuan pelaku usaha dalam inovasi produk, pemasaran, serta menjaga keberlanjutan bahan baku. Hal ini relevan dengan kebutuhan Program Makan Bergizi Gratis menurut Nahak (2025) yang memerlukan pasokan bahan pangan secara kontinu dengan standar kualitas tertentu. Oleh karena itu, aparatur perlu dibekali dengan kompetensi berikut:

1. Kemampuan pendampingan dan pelatihan UMKM/petani (*capacity building*).
2. Pemahaman rantai pasok pangan lokal (*local supply chain management*).
3. Standarisasi mutu dan keamanan pangan.
4. Kemampuan membangun kemitraan (*collaborative governance*) antara pemerintah, pelaku usaha, dan masyarakat.

Dengan penguatan kompetensi tersebut, aparatur tidak hanya menjadi pelaksana kebijakan, tetapi juga agen perubahan yang mampu mengintegrasikan program strategis pemerintah dengan pemberdayaan ekonomi lokal secara berkelanjutan.

5. Pembentukan Budaya Organisasi Aparatur yang Adaptif dalam Mendukung Program Makan Bergizi Gratis

Pembentukan budaya organisasi yang adaptif merupakan salah satu strategi kunci dalam penguatan SDM aparatur untuk mendukung keberhasilan Program Makan Bergizi Gratis. Budaya organisasi tidak hanya berkaitan dengan nilai dan norma kerja, tetapi juga mencerminkan pola pikir, sikap, serta kemampuan aparatur dalam merespons perubahan secara cepat dan tepat.

Budaya organisasi adaptif sangat diperlukan dalam konteks program strategis pemerintah yang dinamis dan melibatkan banyak pemangku kepentingan. Aparatur dituntut untuk memiliki fleksibilitas, inovasi, serta kemampuan kolaboratif dalam menghadapi tantangan seperti distribusi logistik pangan, koordinasi lintas sektor, hingga pengawasan kualitas bahan makanan. Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi adaptif memungkinkan organisasi untuk mengenali perubahan lingkungan serta meresponsnya secara efektif guna meningkatkan kinerja dan keberlangsungan organisasi (Vientiany et al., 2024).

Dalam sektor publik, khususnya birokrasi, tantangan utama sering kali terletak pada budaya kerja yang kaku, hierarkis, dan kurang responsif terhadap perubahan. Oleh karena itu, transformasi menuju budaya adaptif menjadi kebutuhan mendesak. Perubahan ini mencakup penguatan nilai-nilai seperti keterbukaan terhadap inovasi, pembelajaran berkelanjutan, serta orientasi pada hasil dan pelayanan publik. Studi tentang transformasi budaya organisasi menegaskan bahwa organisasi modern harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan melalui pembaruan nilai dan praktik kerja agar tetap relevan dan efektif.

Budaya organisasi adaptif juga berkaitan erat dengan peningkatan kinerja aparatur. Dalam konteks instansi pemerintah, penerapan budaya adaptif dapat mendorong peningkatan kualitas pelayanan publik, efisiensi kerja, serta keberhasilan implementasi program-program prioritas nasional (Mahmud, 2024).

Untuk mewujudkan budaya organisasi yang adaptif, diperlukan beberapa langkah strategis, antara lain:

1. Internalisasi nilai perubahan dan inovasi dalam setiap level organisasi.
2. Penguatan kepemimpinan transformasional yang mendorong adaptasi dan kreativitas.
3. Penerapan sistem kerja fleksibel dan kolaboratif antar unit dan sektor.
4. Pengembangan budaya belajar (*learning organization*) bagi seluruh aparatur.

Dengan terbentuknya budaya organisasi yang adaptif, aparatur tidak hanya mampu menjalankan tugas secara administratif, tetapi juga menjadi agen perubahan yang responsif terhadap dinamika kebijakan dan kebutuhan masyarakat. Hal ini pada akhirnya akan memperkuat efektivitas implementasi Program Makan Bergizi Gratis sebagai program strategis pemerintah yang berkelanjutan.

PENUTUP

Kesimpulan

Penguatan SDM aparatur merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan implementasi Program Makan Bergizi Gratis (MBG) sebagai program strategis pemerintah. Melalui strategi rekrutmen dan reskilling berbasis kompetensi, aparatur

dapat ditempatkan secara tepat sesuai kebutuhan teknis program, didukung dengan peningkatan kapasitas di bidang keamanan pangan dan literasi digital. Sinergi lintas sektor yang efektif juga menjadi elemen penting dalam memastikan koordinasi antar lembaga berjalan optimal, sehingga menghindari tumpang tindih kebijakan dan meningkatkan efisiensi pelaksanaan. Di sisi lain, penguatan integritas dan sistem pengawasan berbasis kinerja diperlukan untuk menjamin transparansi serta akuntabilitas dalam pengelolaan anggaran dan distribusi program. Rekomendasi kebijakan seperti mandat diklat khusus, pelibatan tenaga lokal, dan insentif berbasis kinerja semakin mempertegas pentingnya pendekatan holistik dalam pengembangan SDM aparatur. Sehingga, keberhasilan MBG tidak hanya ditentukan oleh desain program, tetapi sangat bergantung pada kualitas, profesionalisme, dan integritas aparatur sebagai pelaksana utama di lapangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, Rasona Sunara, Triyuni Soemartono, Pandji Sukmana, and T. Herry Rachmatsyah. "Developing a Human Resource Management Model for E-Government Implementation in the Public Sector." *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan* 13, no. 5 (2025): 3491–3502. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i5.3789>.
- Alexandro, Rinto. "Strategic Human Resource Management in the Digital Economy Era: An Empirical Study of Challenges and Opportunities among MSMEs and Startups in Indonesia." *Cogent Business and Management* 12, no. 1 (2025). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2528436>.
- Ansell, Chris, and Alison Gash. "Collaborative Governance in Theory and Practice." *Journal of Public Administration Research and Theory* 18, no. 4 (2008): 543–71. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>.
- Antwi, Samuel. "Total Quality Management and Organizational Performance: A Literature Review." *Journal GEEJ* 7, no. 2 (2020).
- Asgar, Jawad, Dominik K. Kanbach, and Sascha Kraus. "Toward a Multidimensional Concept of Organizational Agility: A Systematic Literature Review." *Management Review Quarterly* 12, no. 3 (2025): 3. <https://doi.org/10.1007/s11301-025-00497-6>.
- CISDI. "Policy Paper Series: Mengkaji Ulang Program Makan Bergizi Gratis Makan Bergizi Gratis: Menilik Tujuan, Anggaran Dan Tata Kelola Program." *Policy Paper Series: Mengkaji Ulang Program Makan Bergizi Gratis* 2023, no. 17 (2024): 1–16.
- Dini Vientiany, Aulia Hafsa Pane, Usna Nur Indah, and Delvi Salwa Nakita. "Organizational Culture Transformation: Towards an Adaptive and Modern Organization." *Journal of Management and Creative Business* 2, no. 3 (2024): 54–62. <https://jurnaluniv45sby.ac.id/index.php/jmcbus/article/view/2678>.
- Farizqiyah, Saila. "Strategi Pengembangan Ekonomi Lokal Berbasis Pemberdayaan UMKM (Studi Pada UMKM Tape Singkong Di Desa Kenduruan, Kabupaten Pasuruan)." *Journal of Regional Economics Indonesia* 5, no. 1 (2024): 80–89. <https://doi.org/10.26905/jrei.v5i1.10479>.

- Fikri, Abdullah. “Program Makan Bergizi Gratis (MBG) Dalam Perspektif Konstitusionalisme.” *JUSTICIA SAINS* 10, no. November (2025).
- Firmansyah, Ricky; Hamzah, Saifuddin; Almunarizi. “Makan Bergizi Gratis (MBG) Program in the Perspective of Social Justice and Socio – Political Dynamics.” *Pancasila: Jurnal Keindonesiaan* 05, no. 1 (2025): 2797–3018.
- Gadzali, Silvy Sondari, Junaid Gazalin, Sutrisno Sutrisno, Yanto Budi Prasetya, and Abu Muna Almaududi Ausat. “Human Resource Management Strategy in Organisational Digital Transformation.” *Jurnal Minfo Polgan* 12, no. 1 (2023): 760–70. <https://doi.org/10.33395/jmp.v12i1.12508>.
- Hatim, Awss, and Mahmoud Almashhadani. “TOTAL QUALITY MANAGEMENT.” *Journal of Engineering* 10, no. 3 (2004).
- Istiqomah, Indah Putri. “ANALISIS PRAKTIK GOOD GOVERNANCE DALAM REFORMASI MANAJEMEN PELAYANAN PERTANAHAN PADA KANTOR PERTANAHAN KOTA SEMARANG.” *ADM PUBLIC* 2, no. 3 (2019): 1–9.
- Kismono, Gugup, Vania Olivine Danarilia, and Heni Ardianto. “Exploring Organizational Health to Achieve Organizational Agility.” *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan* 12, no. 4 (2024): 893–902. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i4.2609>.
- Mahmud, Muhamad Farid. “PENGUATAN KINERJA MELALUI TRANSFORMASI DIGITAL, BUDAYA ADAPTIF, TRANSFER PENGETAHUAN DAN POLA KERJA.” *Jurnal Perspektif Bea Dan Cukai* 6, no. 1 (2024): 186–204.
- Melo, Sara. “New Public Management.” *Elgar Encyclopedia of Critical Management Studies* 1 (2025): 333–38. <https://doi.org/10.4337/9781800377721.00082>.
- Nahak, Marcho Van Roy. “Pemberdayaan Ekonomi Lokal Melalui Kerja Sama Dinas Koperindag Dan Masyarakat Desa Dalam Penguatan.” *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Nusantara (JPkMN)* 6, no. 4 (2025): 5902–9.
- Nasution. “PENERAPAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIS DALAM MENINGKATKAN KINERJA INSTANSI PEMERINTAH: STUDI LITERATUR.” *Jurnal Pijar Studi Manajemen Dan Bisnis* 1, no. 3 (2023): 566–77. <https://e-journal.naurendigiton.com/index.php/pmb>.
- Nora Veri, Agus Hendra Al Rahmad, Lina, Lia Lajuna, and Nurul Hajmi Effendy. “Tiga Beban Malnutrisi Dan Dampaknya Terhadap Kesehatan Anak: Tinjauan Gizi Dalam Perspektif Kebidanan The Triple Burden of Malnutrition and Its Impact on Child Health: A Midwifery Perspective.” *Fjk* 5, no. 1 (2025).
- Nur Aini, Karina, and Nunuk Indarti. “Program Makan Bergizi Gratis (MBG) Sebagai Instrumen Peningkatan Kesadaran Pajak Masyarakat Di Grati.” *Business and Accounting Education Journal* 6, no. 3 (2026): 581–92. <https://doi.org/10.15294/baej.v6i3.35599>.
- Nurhalimah, Lilis, Evi Putri Meilina, Muhammad Lintang Fajar, and Didik Tri Setiyoko. “Kekuatan Kolaboratif Antara Kelompok Guru Dan Pemerintah Dalam Implementasi Program Makan Bergizi Gratis Di Sekolah Dasar Program Makan Bergizi Gratis (MBG) Merupakan Salah Satu Program Prioritas

Nasional Pemerintahan Prabowo Subianto – Gibran Rakabumin.” *Jurnal Riset Rumpun Ilmu Pendidikan* 5, no. November 2025 (2026).

- Panjaitan, Raini, Joe Cresnando Ginting, Abdi Lestari Sitepu, and Debi Dinha Octora. “Peningkatan Pengetahuan Gizi Seimbang Dalam Mengatasi Wasting Dan Underweight Serta Pemantauan Status Gizi Kelompok Anak Balita Di Desa Lestari Dadi Pegajahan Increased.” *Jurnal Pengmas Kestra (Jpk)* 4, no. 2 (2024): 249–54.
- Presiden Republik Indonesia. PERATURAN PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA NOMOR 115 TAHUN 2025 TENTANG TATA KELOLA PENYELENGGARAAN PROGRAM MAKAN BERGIZI GRATIS (2025).
- Qomarrullah, Rifiy, Suratni Suratni, Lestari Wulandari S, and Muhammad Sawir. “Dampak Jangka Panjang Program Makan Bergizi Gratis Terhadap Kesehatan Dan Keberlanjutan Pendidikan.” *Indonesian Journal of Intellectual Publication* 5, no. 2 (2025): 130–37. <https://doi.org/10.51577/ijpublication.v5i2.660>.
- Rahmah, Hana Afifah, Adelia Anggraini, Yuyun Putri Nilasari, and Enjelly Putri Salsabilla. “Analisis Efektivitas Program Makan Bergizi Gratis Di Sekolah Dasar Indonesia Tahun 2025.” *Integrative Perspectives of Social and Science Journal* 2, no. 2 (2025): 2855–66. <https://ipssj.com/index.php/ojs/article/download/380/349/1216>.
- Safrida, N L. “Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Status Pegawai.” *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis* 5, no. 2 (2020): 11–17. <http://journal.undiknas.ac.id/index.php/manajemen/article/view/2703>.
- Sarjito, Aris. “Free Nutritious Meal Program as a Human Resource Development Strategy to Support National Defence.” *International Journal Administration, Business & Organization* 5, no. 5 (2024): 129–41. <https://doi.org/10.61242/ijabo.24.454>.
- Siregar, Dewi Ratna Bulan, and Ade Suryani. “Peningkatan Kapasitas Aparatur Desa Melalui Pelatihan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi Di Desa Tanjung Siram, Kecamatan Bilah Hulu.” *Aksi Kita: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 1, no. 3 (2025): 273–79.
- Suryani, Ida Rindaningsih, and Hidayatulloh. “Systematic Literature Review (SLR): Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.” *Jurnal Pendidikan Dan Riset Ilmu Sains* 2, no. 3 (2023): 363–70. <https://jurnal.serambimekkah.ac.id/index.php/perisai>.
- Tijow, Lusiana Margareth, and Hayat Hayat. “Application of Good Corporate Governance (GCG) in State-Owned Enterprises.” *Aristo* 9, no. 2 (2021): 396–411. <https://doi.org/10.24269/ars.v9i2.2545>.
- Walter, Anna Theresa. *Organizational Agility: Ill-Defined and Somewhat Confusing? A Systematic Literature Review and Conceptualization*. Management Review Quarterly. Vol. 71. Springer International Publishing, 2021. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00186-6>.
- Zainuri, and Isti Fadah. “Pengembangan Kapasitas Institusi Sekolah Dalam Mendukung Program Makan Bergizi Gratis Di SMP Negeri 7 Jember Capacity Building of School Institutions in Supporting the Free Nutritious Meal Program at SMP

118 | Strategi Penguatan SDM Aparatur untuk mendukung Program Makan Bergizi Gratis sebagai Program Strategis Pemerintah

Negeri 7 Jember Pembangunan Sumber Daya Manusia (S.” *Jurnal Pelayanan Masyarakat* 2, no. 3 (2025): 4.