



## Inovasi Sosial pada Penanganan Stunting: Penerapan Konsep Bapak Asuh Anak Asuh di Tambakdahan Subang Jawa Barat

Febtri Wijayanti<sup>1\*</sup> Yudha Raphael<sup>1</sup> Carolina<sup>1</sup> dan Rachmini Saparita<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Pusat Riset Kesejahteraan Sosial, Desa dan Konektivitas, Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN), DKI Jakarta, Indonesia

\* Korespondensi: [febt002@brin.go.id](mailto:febt002@brin.go.id) ; Tel: +62-818-275-513

Diterima: 6 Maret 2023; Disetujui: 19 Juli 2023; Diterbitkan: 29 Juli 2023

**Abstrak:** Program Bapak Asuh Anak Stunting (BAAS) merupakan salah satu strategi pemerintah daerah untuk menggugah partisipasi birokrasi khususnya untuk bersama mengupayakan penanganan percepatan penurunan stunting di masyarakat. Karena penanganan stunting membutuhkan kerjasama sinergis berbagai pihak, maka tata kelola kolaboratif menjadi opsi yang layak dipertimbangkan. Tulisan ini membahas tata kelola kolaboratif yang inovatif dengan mengangkat kasus implementasi BAAS melalui dapur sehat (Dashat). Penelitian menggunakan metode kualitatif, sementara data dan informasi diurai secara deskriptif analitis. Kolaborasi merupakan rekomendasi strategis pada implementasi program BAAS Kabupaten Subang. Kasus di Tambakdahan membuktikan strategi yang tepat untuk mewujudkan tata kelola kolaboratif yang efektif adalah dengan mengakomodasi penerapan inovasi sosial sehingga tujuan publik yang strategis yaitu percepatan penurunan stunting yang memerlukan keterlibatan dan kerjasama berbagai pihak dapat tercapai.

**Kata kunci:** Inovasi sosial, Tata Kelola Kolaboratif, Stunting

*Abstract: The Foster Fathers for Stunting Children (BAAS) program is one of the local government's strategies to encourage bureaucratic participation, especially to jointly strive to accelerate the reduction of stunting in the community. Because the handling of stunting requires the synergistic cooperation of various parties, collaborative governance is an option worth considering. This paper discusses innovative collaborative governance by raising the case of implementing BAAS through healthy kitchens (Dashat). The research uses qualitative methods, while data and information are analyzed descriptively. Collaboration is a recommended strategy for the implementation of BAAS in Subang District. Furthermore, the case of Tambakdahan indicates that effective collaborative governance could be achieved through accommodation of social innovation in order to achieve strategic public goals, namely accelerating the reduction of stunting, which requires the involvement of various parties.*

**Keywords:** Social innovation, Collaborative Governance, Stunting

## 1. Pendahuluan

Percepatan penurunan angka stunting menjadi suatu keniscayaan mengingat permasalahan tersebut merupakan bagian tidak terpisahkan dari upaya strategis dalam mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan. Tidak berlebihan bila penanganan stunting menjadi prioritas bagi Indonesia mengingat berdasarkan survei kesehatan tahun 2021, prevalensi balita stunting ada di kisaran 24,4% (Kementerian Kesehatan, 2022a). Meskipun angka tersebut menggambarkan telah terjadinya penurunan dibandingkan dengan prevalensi di tahun 2018 yakni 30,8% (Kementerian Kesehatan, 2018), namun 24,4% masih tergolong tinggi mengindikasikan adanya masalah kesehatan masyarakat yang berat. Kasus balita stunting tersebar hampir di seluruh provinsi, angka tertinggi yakni 35,3% dialami oleh Nusa Tenggara Timur. Meskipun kasus balita stunting tidak terlalu tinggi dibandingkan dengan sebagian provinsi lainnya (Kementerian Kesehatan, 2022b), akan tetapi pemerintah daerah tetap menempatkan penanganan stunting sebagai prioritas dan setiap wilayah berupaya mengimplementasikan kebijakan tersebut untuk bersama mencapai target penurunan yang signifikan di tahun 2024. Salah satu daerah yang aktif menerapkan strategi penanganan stunting adalah Kabupaten Subang.

Hasil Survey Status Gizi Indonesia (SSGI) 2022 menggambarkan bahwa angka prevalensi balita stunting di Kabupaten Subang adalah sebesar 15,7%; ditemukan pula 7,8% kasus wasting 7,8% dan 12,5% underweight (Kementerian Kesehatan, 2022b). Temuan kasus yang cukup tinggi tersebut mendorong pemerintah daerah Kabupaten Subang untuk melakukan penanganan komprehensif dan integrative. Pencegahan stunting dilakukan dengan intervensi gizi sensitif dan intervensi spesifik (Republik Indonesia, 2021). Penyelenggaraan intervensi yang terpadu dan secara tepat menyasar kepada kelompok prioritas di lokasi yang juga tepat merupakan kunci keberhasilan atas upaya-upaya intervensi yang dilakukan.

Upaya percepatan penurunan (angka) stunting (selanjutnya disebut PPS) merupakan prioritas nasional yang membutuhkan sinergi dan kolaborasi banyak pihak, melibatkan berbagai intervensi multisektor dari berbagai tingkatan administratif, dan bahkan perlu juga melibatkan masyarakat dan atau komunitas umum yang non administratif. Secara administratif, di tingkat daerah dibentuk Tim Percepatan Penurunan Stunting (TPPS) dari tingkat Kabupaten/Kota hingga TPPS tingkat desa, melibatkan seluruh unsur aparatur sipil negara dari berbagai sektor (Republik Indonesia, 2021). Sebagai program prioritas nasional, setiap daerah wajib melakukan segala upaya untuk menjalankan program nasional PPS (Republik Indonesia, 2021). Presiden memberikan mandat penuh kepada Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) untuk memimpin program PPS nasional. Maka Pemerintah Kabupaten Subang menyiapkan perangkat yang terlibat, mulai dari TPPS kabupaten, TPPS Kecamatan, TPPS Desa (TPPS Kabupaten Subang, 2022).

BKKBN sebagai koordinator nasional dalam PPS meluncurkan program Dashat (Dapur Sehat) untuk mengatasi Stunting (BKKBN, 2021). Dashat merupakan kegiatan masyarakat dalam upaya pemenuhan gizi seimbang bagi keluarga berisiko stunting, yang memiliki calon pengantin, ibu hamil, ibu menyusui, baduta/balita stunting terutama yang berasal dari keluarga tidak mampu (BKKBN, 2021). Program Dashat ini pada dasarnya adalah sarana edukasi kepada masyarakat akan pentingnya gizi yang cukup dan hidup bersih sehat. Di Kabupaten Subang sendiri, salah satu wilayah yang bergegas menerapkan program Dashat adalah Kecamatan Tambakdahan dan Binong yang dimotori oleh UPTD P5A (Unit Pelaksana Teknis Daerah Pengendalian Penduduk, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak).

Di Kabupaten Subang Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak (DP2KBP3A) merupakan *leading sector* TPPS daerah. Masalahnya, penanganan stunting memerlukan intervensi yang terus menerus, secara harian dan terukur, sementara dana terbatas, baik dari daerah maupun desa. Selain karena dana pendukung kegiatan intervensi yang tidak sedikit, penetapan program sering disampaikan di tengah tahun, ketika anggaran pemerintah sudah dialokasikan untuk kegiatan lain. Konsekuensinya, anggaran untuk

menyelenggarakan kegiatan intervensi gizi dan spesifik menjadi terbatas bahkan nyaris tidak tersedia. Masalah klasik yang juga dijumpai di daerah Banten dalam menerapkan program prioritas nasional tersebut (Supriyanto & Jannah, 2022). Persoalan lain yang ditemukan adalah ketidak-tepatan sasaran dan tidak adanya pendampingan sehingga program seringkali terhenti/gagal tanpa ada hasil yang optimal. Lalu, bagaimana intervensi gizi pada balita sasaran (stunting) bisa berjalan dalam keterbatasan dana ke masyarakat? Bagaimana tata kelola kolaboratif dapat terlaksana di tingkat desa yang manfaatnya langsung dapat diterima oleh sasaran program?

Pengelolaan kegiatan PPS memerlukan upaya besar untuk menjalankan dapur sehat (Dashat). Salah satunya dengan inovasi sosial agar pengelolaan program dilakukan secara kolaboratif dengan berbagai pihak. Inovasi pengelolaan Dashat dengan diluncurkannya program BAAS (Bapak Asuh Anak Asuh) menjadi salah satu solusi pemerintah Subang atas keterbatasan anggaran dalam kegiatan PPS. Inovasi sosial disini mengacu pada penjelasan (Westley & Antadze, 2010), (Murray, Caulier-Grice, & Mulgan, 2010), (Morais-Da-Silva & Luiz, 2016), dengan penekanan pada tata kelola kolaboratif berbagai pemangku kepentingan (Ansell & Gash, 2007), (Emerson, Nabatchi, & Balogh, 2011), (Gustafson & Hertting, 2017). Inovasi sosial merupakan konsep yang telah dilihat melalui lensa paradigmatis yang berbeda tergantung pada faktor-faktor seperti pendekatan teoritis atau konteks geografis. Inovasi sosial merupakan proses kompleks dalam memperkenalkan produk, proses, atau program baru yang mengubah rutinitas dasar, aliran sumber daya dan otoritas, atau kepercayaan masyarakat sistem di mana inovasi terjadi (Westley & Antadze, 2010).

Inovasi sosial dalam tata kelola kolaboratif merupakan upaya pengaturan dari berbagai institusi publik dalam proses pengambilan keputusan kolektif yang formal, berorientasi pada konsensus, dan deliberatif dan yang bertujuan untuk membuat atau menerapkan kebijakan publik atau mengelola publik (Ansell & Gash, 2007). Hal ini diperjelas lagi oleh Emerson dkk (2011) bahwa tata kelola kolaboratif yang inovatif merupakan proses dan struktur pengambilan keputusan dan manajemen kebijakan publik yang melibatkan orang secara konstruktif di seluruh batas-batas badan publik, tingkat pemerintahan, dan/atau ruang publik, privat, dan sipil untuk melaksanakan tujuan publik yang tidak dapat dicapai dengan cara lain (Emerson, Nabatchi, & Balogh, 2011). Kerangka tersebut mengintegrasikan pengetahuan individu dan hambatan dalam tindakan pembelajaran sosial kolaboratif dan proses penyelesaian konflik, dan pengaturan kelembagaan untuk kolaborasi antar sektor (Emerson, Nabatchi, & Balogh, 2011).

Berpedoman pada teori inovasi sosial dan tata kelola kolaboratif seperti yang dijelaskan (Westley & Antadze, 2010), (Murray, Caulier-Grice, & Mulgan, 2010), (Morais-Da-Silva & Luiz, 2016), (Ansell & Gash, 2007), (Emerson, Nabatchi, & Balogh, 2011), (Gustafson & Hertting, 2017), maka penelitian ini bertujuan mengidentifikasi tata kelola kolaboratif seperti apa yang mendorong program BAAS dengan Dashatnya berhasil dijalankan dalam mengatasi permasalahan balita stunting? Penelitian mengambil kasus pelaksanaan program BAAS di TPPS Kecamatan Tambakdahan dan Kecamatan Binong melalui pelaksanaan Dashat (dapur sehat) inovatif. Pada tulisan ini diuraikan konsep BAAS dari Pemerintah Subang, dan pelaksanaannya di Kecamatan Tambakdahan, sebagai inovasi sosial dalam tata kelola kolaboratif yang potensial untuk dijadikan teladan, baik bagi daerah lain di wilayah Kabupaten Subang, maupun di wilayah lain yang mempunyai permasalahan sejenis.

## 2. Metode

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif analitis dan mencoba mengikuti prosedur yang dijelaskan (Colorafi & Evans, 2016), yang mengadopsi metode kualitatif yang dijelaskan (Evans, Belyea, Coon, & Ume, 2012). Peneliti berinteraksi melakukan wawancara mendalam kepada beberapa narasumber (informan kunci) yang dipilih secara purposive, yaitu Kepala UPTD PA5 sebagai ketua TPPS Kecamatan Tambakdahan dan Binong, Kepala Desa Mulyasari di Kecamatan Binong, Kepala Desa Mariuk Kecamatan Tambakdahan, sebagai Pembina TPPS Desa, dan 2 Kader KB di desa sebagai anggota TPPS Desa, Staf Pemerintah Daerah Subang yang menjadi anggota TPPS Kabupaten. Analisis data dilakukan dengan analisis isi secara konvensional, sementara penyajian data dibuat dari resume hasil wawancara dengan informan kunci tersebut dan menghubungkan dengan kerangka

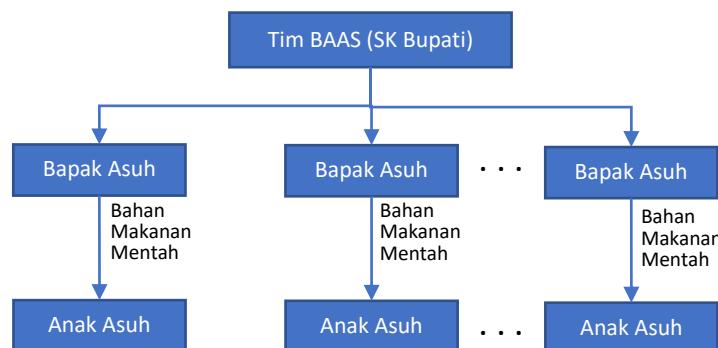
teoritis inovasi sosial, dan data kualitatif utamanya. Lokasi penelitian di wilayah Kecamatan Tambakdahan Kabupaten Subang, waktu penelitian dilakukan di Bulan Oktober 2022 sampai Januari 2023

### 3. Hasil Penelitian

#### 3.1. Konsep BAAS (*Bapak Asuh Anak Stunting*) di Kabupaten Subang

Program BAAS diluncurkan oleh BKKBN dalam upaya untuk mengeliminasi kasus stunting. Program ini merupakan Gerakan gotong royong seluruh masyarakat untuk menurunkan angka stunting terutama di wilayahnya masing-masing (BKKBN, 2022). Program ini menyasar langsung kepada keluarga yang mempunyai anak berisiko stunting, terutama dari kelompok masyarakat tidak mampu. Peluncuran program BAAS ditindaklanjuti dengan Surat Edaran (SE) Kepala BKKBN Nomor 560.a/HL.01.01/G2/2022, tanggal 7 Juni 2022 tentang Permohonan Menggelorakan dan Mengimbau Mitra untuk Menjadi BAAS. Dengan dasar tersebut, mulai bulan Agustus 2022 Bupati Subang mengeluarkan Surat Keputusan (SK) Nomor PA.03.01/KEP.380- DP2KBP3A/2022 Tentang Tim Bapak Asuh Anak Stunting.

Banyak cara dilakukan dalam melaksanakan SE Kepala BKKBN. Setiap daerah dapat melaksanakan secara berbeda. Di Kabupaten Subang, Program BAAS dilaksanakan dengan mewajibkan birokrat di lingkungan pemerintah daerah untuk berpartisipasi, minimal mempunyai satu anak asuh dengan kondisi stunting atau kurang gizi. Program ini diikuti mulai dari Bupati, para pejabat eselon, sampai pada staf pelaksana. Masing-masing orang yang ditunjuk sebagai bapak asuh akan mengalokasikan dana setiap bulan untuk memberikan bahan makanan bergizi kepada keluarga yang diampu-nya. Dari hasil wawancara dengan beberapa narasumber, program BAAS yang dijalankan sesuai SK Bupati Subang seperti terlihat pada Gambar 1.



**Gambar 1.** Pelaksanaan BAAS berdasarkan SK Bupati Subang

Pelaksanaan BAAS dengan cara ini menurut beberapa responden TPPS di tingkat Kabupaten dan di tingkat desa masih tidak efektif. Jumlah paket makanan sangat tergantung dengan kemampuan dan kerelaan bapak asuh, yang tidak sama antara bapak asuh satu dengan lainnya. Dan juga jenis dan jumlah makanan yang tidak sama setiap bulannya. Pemberian bahan manakan mentah juga kurang bisa menjamin akan menambah berat badan dan tinggi badan anak. Beberapa kasus yang terjadi makanan dan susu yang seharusnya dikonsumsi oleh anak terindikasi stunting, dimakan bersama untuk seluruh keluarga. Menyebabkan anak yang terindikasi stunting tidak mendapat asupan yang cukup sesuai kebutuhan. Tidak ada standar yang ditetapkan terhadap jenis-jenis makanan yang harus diberikan. Tidak semua bapak asuh juga memahami kebutuhan gizi balita.



**Gambar 2.** Contoh paket bahan makanan yang diberikan oleh bapak asuh

Kekurangan lain dari model BAAS ini adalah tidak adanya kontrol terhadap ketaatan dan kedisiplinan dari keluarga sasaran dalam memberikan makanan bergizi. Pendamping juga tidak bisa melakukan cek setiap hari ke rumah tangga sasaran. Sebagian besar anak yang terindikasi stunting berasal dari keluarga kurang mampu, dimana sebagian besar ibunya bekerja di pabrik dari pagi hingga sore dan pengasuhan anak diserahkan kepada nenek atau anggota keluarga yang lain. Seringkali, perhatian kepada tumbuh kembang anak juga kurang.

Pengalaman empirik para responden yang diwawancara, program bantuan dari pemerintah dalam penyediaan makanan sehat lebih banyak yang gagal, dan atau tidak berkelanjutan. Sebagai contoh: pemberian beras fortifikasi untuk anak gizi kurang, sebagian besar kelompok sasaran menjual beras yang dibagikan dan membeli beras lain dengan harga yang lebih murah. Contoh lain, ketika ada pembagian bibit ikan untuk rumah tangga sebagai bagian program peningkatan asupan protein, yang terjadi adalah ikan-ikan tidak dirawat dengan baik sehingga banyak yang mati. Banyak terjadi hal-hal seperti tersebut karena lemahnya pengawasan dan kurangnya pendampingan.

### **3.2. Pelaksaaan BAAS di Tambakdahan Subang**

UPT P5A adalah UPT dibawah Dinas DP2KBP3A yang membawahi 2 Kecamatan yaitu Kecamatan Binong dan Kecamatan Tambakdahan. Tupoksi UPT P5A adalah menjadi ujung tombak bagi program dinas agar sampai kepada masyarakat sasaran. Termasuk pendampingan keluarga berencana, perempuan, dan anak. Untuk program stunting, sebenarnya UPT P5A tidak ada tupoksinya secara langsung, namun membantu Dinas Kesehatan untuk penanganan stunting di kecamatan. Jika merujuk pada SK Bupati Subang, program BAAS ini mengajurkan Bapak Asuh memberikan bahan makanan mentah setiap bulannya (Gambar 1).

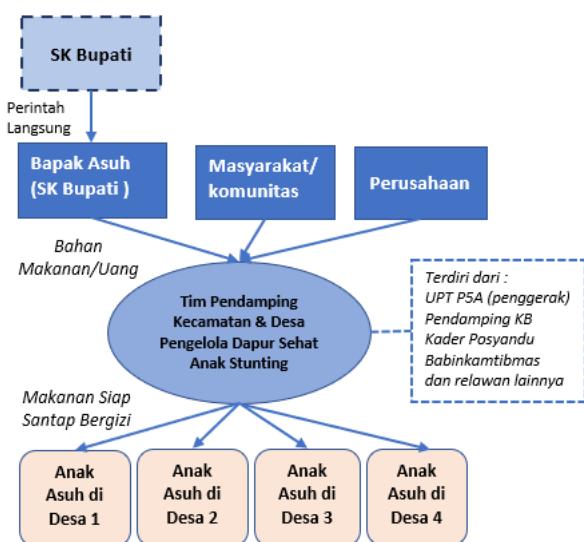
Sebelum program BAAS diluncurkan, menurut Kepala UPTD P5A Tambakdahan dalam wawancara mendalam (Oktober 2022) UPTD P5A sudah memulai melakukan intervensi gizi pada balita stunting di Kecamatan Binong. Bentuk intervensi adalah memberikan beras fortifikasi, bantuan menanam sayur di pekarangan, dan bantuan ikan untuk dibesarkan di kolam. Bantuan makanan dan ikan tersebut dimaksudkan untuk upaya penyediaan bahan makanan local yang bernutrisi. Kegiatan itu dilaksanakan selama 2 bulan yaitu di Bulan Mei hingga Juni 2022. Dana untuk melakukan program-program itu merupakan bantuan dari beberapa kantor Dinas Kabupaten Subang. Selain program bantuan tersebut, UPTD P5A juga melakukan intervensi pemberian makanan sehat kepada balita stunting melalui Dashat di Kecamatan Binong. Dana dari program ini berasal dari sumbangan pribadi masyarakat sekitarnya.

Namun ketika program pembagian fortifikasi dievaluasi, ditermukan banyak masyarakat yang menjual beras fortifikasi dari bantuan, dan uangnya dibelikan kembali pada beras yang lebih murah. Dari pengalaman tersebut, maka menurut Kepala UPT P5A, jika penerapan program BAAS hanya berupa pemberian bahan-bahan mentah, makanan atau uang, maka khawatir terjadi seperti program bantuan beras fortifikasi, sehingga tidak berdampaknya pada tujuan program, dalam hal ini adalah penurunan angka stunting.

Belajar dari kondisi pelaksanaan program bantuan beras fortifikas tersebut, maka program BAAS yang dicanangkan oleh Bupati, oleh UPT P5A Tambakdahan dibuat dalam bentuk pemberian makanan bergizi dengan mengaktifkan dapur sehat (Dashat). Makanan untuk Balita dimasak di Tambakdahan dengan jadwal 5 hari dalam seminggu selama berjalannya program BAAS (Agustus, September, Oktober) Pada program BAAS di Kecamatan Tambakdahan, UPTD P5A membentuk tim kerja Dashat, yang terdiri dari kader-kader posyandu, kader PKK, dan pendamping KB di tiap desa. Seluruh anggota Tim memasak dan mendistribusikan makanan kepada kelompok sasaran. Di dalam program Dashat, para bapak/Ibu/Orang tua asuh yang ada di wilayah Kecamatan Tambakdahan dapat memberikan bantuan dalam bentuk uang atau bahan makanan kepada tim pendamping. Tim pendamping kemudian mengalokasikan dana dan bahan makanan yang sudah terkumpul untuk makanan siap santap dan mendistribusikannya kepada balita sasaran (kurang gizi/stunting).

Bahan makanan atau uang dari bapak asuh dikumpulkan di tim pendamping. Bahan-bahan tersebut dikirimkan ke dapur sehat untuk diolah menjadi makanan siap santap. Kebutuhan nutrisi sudah dihitung mengacu pada hasil konsultasi dengan ahli gizi dari Dinas Kesehatan, sehingga dalam 1 paket makan, kebutuhan nutrisi balita sudah terukur dan mencukupi. Makanan kemudian dikirimkan oleh kader-kader yang bertugas ke rumah "anak asuh". Walaupun dilaksanakan seminggu hanya 5 kali, namun program ini sangat membantu keluarga sasaran. Selain mendapatkan makanan bergizi, keluarga dari balita sasaran juga mendapatkan pendampingan, edukasi tentang kesehatan, pengasuhan, dan kesejahteraan keluarga.

Menurut Kepala UPT P5A, pada mulanya (bulan Oktober 2022), program pemberian makanan yang dimasak langsung ini diremehkan, dianggap mempersulit diri sendiri, tidak praktis, dan membutuhkan dana besar untuk memasak makanan. Namun, kepala UPT P5A beserta stafnya tidak berkecil hati, dengan niat besar beliau mengkoordinasikan berbagai pihak di kecamatan, desa, posyandu dan kader-kadernya untuk bergotong royong. Program pemberian makanan tambahan tentu saja memerlukan biaya yang cukup banyak. Setiap hari harus tersedia uang untuk membeli bahan makanan. Selain mengumpulkan uang dari peserta BAAS yang ditunjuk, UPT P5A juga membuka donasi bagi siapa saja yang bersedia menyumbang. Penyumbang diapresiasi di grup Stunting, dan jika bersedia diajak mengantarkan secara langsung makanan-makanan tersebut kepada balita sasaran. Mekanisme pelaksanaan BAAS di Tambakdahan terlihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Pelaksanaan BAAS di Kecamatan Tambakdahan

#### 4. Pembahasan

##### 4.1. Inovasi Sosial Tata Kelola Kolaboratif Pelaksanaan BAAS di Tambakdahan

Memecahkan masalah-masalah di masyarakat, pendekatan struktural formal seringkali menghadapi banyak hambatan. Apalagi terkait dengan anggaran pemerintah yang terbatas, sedangkan masalah yang ada harus segera diatasi. Inovasi sosial yang dilakukan oleh UPTD P5A merupakan sebuah konsep yang dilihat melalui lensa paradigmatis yang berbeda tergantung pada faktor-faktor seperti pendekatan teoretis atau konteks geografis. Pada kasus BAAS yang dilakukan di Kecamatan Tambakdahan, inovasi sosial muncul dari UPTD. Dari pelaksanaan BAAS terlihat bagaimana pemimpin mempunyai ide/inovasi mengelola makanan agar memenuhi kebutuhan gizi balita stunting, dan diyakini untuk bisa diterima dan dikonsumsi oleh balita sasaran. Hal ini dapat dicapai melalui penggerahan anggota tim yang telah dilatih bukan hanya keterampilan nya akan tetapi tanggung-jawabnya untuk betul-betul melakukan pelayanan sesuai dengan kebutuhan. Pelaksanaan program BAAS, dijalankan melalui Dapur Sehat untuk mengatasi stunting. Pimpinan lembaga memikirkan bagaimana mendifusikan inovasi tersebut sehingga bisa menjadi sebuah gerakan bersama komunitas, bukan semata tanggung-jawab sebuah lembaga formal. Gerakan bersama komunitas dalam menjalankan dapur sehat dikelola sedemikian untuk mendapatkan dukungan banyak pihak dan pemangku kepentingan, karena tidak mungkin dijalankan sendirian. Dibutuhkan dukungan pimpinan daerah dan lembaga relevan seperti dari Kecamatan, Desa, kader-kader posyandu, babinkamtibmas, tokoh masyarakat dan terutama masyarakat itu sendiri.

Meskipun secara struktural tidak mempunyai wewenang untuk mengatur dan memerintahkan pihak-pihak lain, namun dengan semangat bergerak bersama komunitas, pimpinan lembaga mampu merangkul dan mengkolaborasikan pihak-pihak baik secara struktural maupun non struktural. Fungsi pemimpin dalam kasus ini menjembatani kebutuhan dan kepentingan Bapak Asuh (BAAS), Pemerintah Kecamatan, Pemerintah Desa, dan masyarakat sasaran, sehingga semua orang dengan kesadaran penuh menyatakan bahwa program BAAS dengan menghidupkan dapur sehat penting dilakukan dan menjadi cara yang tepat untuk menurunkan angka stunting.

Jika mengacu pada penjelasan Wesley & Antadze (2010) Murray dkk (2010) kegiatan yang dilakukan UPTD P5A memang merupakan jenis inovasi sosial karena telah memperkenalkan proses, atau program baru di bidang sosial (Westley & Antadze, 2010); (Murray, Caulier-Grice, & Mulgan, 2010), yang cukup inovatif karena memodifikasi pola pelaksanaan BAAS yang menurut ketentuan kepala daerah adalah pemberian bahan makanan mentah sumber nutrisi, menjadi bahan makanan siap santap yang diolah sesuai dengan rekomendasi ahli gizi. Hal ini dibuktikan dengan dapat dipastikannya makanan bergizi sampai ke keluarga balita sasaran (kurang gizi/dan juga yang stunting). Kepercayaan masyarakat pada keberhasilan program cukup tinggi, melihat manfaat pemberian makanan pada balita sasaran dapat diukur dari penambahan berat badan sasara. Inovasi sosial yang sukses ini menurut Westley & Antadze (2010) memiliki daya tahan dan dampak yang luas (Westley & Antadze, 2010).

Mengacu pada penjelasan Moulaert et. al. (2017), inovasi sosial yang dicetuskan PUTD P5A dapat mengatasi permasalahan sosial dan menciptakan hubungan kelembagaan baru, yaitu kolaborasi antar pihak (bapak asuh yang terdiri dari aparat pemerintah daerah serta masyarakat umum). Dalam pelaksanaan di lapangan juga terjadi peningkatan kapasitas masyarakat karena ada pendampingan dan edukasi tentang kesehatan. Inilah ciri-ciri terjadinya inovasi sosial menurut Moulaert dkk (Moulaert, Mehmood, MacCallum, & Leubolt, 2017). Di samping komitmen pimpinan lembaga dan timnya, dalam inovasi sosial yang dicetuskan juga terjadi pengembangan proses inovasi melalui filantropi dan kemitraan unsur-unsur strategis, yaitu masyarakat itu sendiri yang membantu pelaksanaan kegiatan. Hal ini sejalan dengan penjelasan Morais –Da Silva & Luiz tentang inovasi sosial (Morais-Da-Silva & Luiz, 2016).

Jika mengacu pada (Ansell & Gash, 2007), (Emerson, Nabatchi, & Balogh, 2011), inovasi sosial yang dibangun oleh UPTD P5A Tambakdahan adalah inovasi dalam tata kelola kolaboratif, karena ada upaya pengaturan yang melibatkan lebih dari satu institusi publik yang bertujuan menerapkan

kebijakan publik untuk hasil yang lebih baik. Inovasi sosial yang dikembangkan mengintegrasikan pengetahuan dan pengalaman individu untuk menyelesaikan permasalahan kondisi serupa. Pengalaman dalam melaksanakan program pembagian beras fortifikasi yang kurang berjalan efektif, memberi pembelajaran yang berharga. Tindakan yang didasarkan pada pembelajaran sebelumnya dimodifikasi sebagai proses penyelesaian permasalahan untuk penyelesaian tujuan, penanganan stunting, yang menurut beberapa pakar lainnya merupakan tatakelola kolaboratif partisipatori, karena ada serangkaian proses dan struktur dari pengambilan keputusan pemerintah yang melibatkan aktor-aktor dari sektor swasta, masyarakat sipil, dan atau sektor publik lainnya, dengan berbagai tingkat komunikasi, kolaborasi, dan pendeklasian kewenangan keputusan kepada peserta (Kübler, Rochat, Woo, & Heiden, 2020); (Gustafson & Hertting, 2017); (Newig, Challies, Jager, Kochskaemper, & Adzersen, 2018).

Inovasi sosial tatakelola kolaboratif yang dilaksanakan oleh UPTD P5A Tambakdahan, memungkinkan untuk direplikasi. Setiap desa perlu dibangkitkan kepemilikan modal sosial di masyarakat, khususnya penumbuhan rasa empati terhadap sesama dan sikap gotong royong dalam menyelesaikan persoalan di masyarakat, dalam hal ini untuk mencapai tujuan penanganan anak stunting. Keberhasilan pelaksanaan BAAS di Kecamatan Tambakdahan, oleh Pemerintah Kabupaten Subang menjadi role model dalam pelaksanaan BAAS lanjutan.

#### **4.2. Faktor Pendukung Keberhasilan BAAS dari Inovasi Sosial Tatakelola Kolaboratif**

Dari pengamatan di lapangan, berbagai faktor keberhasilan dari inovasi sosial dalam pelaksanaan BAAS di Tambakdahan terlihat, seperti 1) kepemimpinan, 2) kesamaan pemahaman mengenai urgensi program, 3) komunikasi efektif antar jenjang, 4) kolaborasi yang baik antar pihak di TPPS tingkat kecamatan dan desa, dan yang menonjol adalah 5) modal sosial yaitu sikap empati dan gotong royong yang baik di masyarakat. Kepemimpinan diduga merupakan salah satu faktor suksesnya kegiatan kolaboratif pelaksanaan BAAS untuk penanganan dan penurunan anak stunting. Hal ini sejalan dengan penjelasan Hastig & Sodhi, (2020) bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan implementasi program, selain faktor lainnya, seperti kolaborasi dan tata kelola antar pihak (Hastig & Sodhi, 2020), dalam hal ini kolaborasi antar TPPS tingkat kecamatan dan TPPS tingkat desa. Hal ini dipertegas Aga dkk (2016) bahwa kepemimpinan yang transformasional dari manajer kegiatan berkontribusi pada kesuksesan proyek/kegiatan (Aga, Noorderhaven, & Vallejo, 2016). Selain itu tim parsial memediasi pengaruh kepemimpinan untuk membangun penyamaan pemahaman mengenai urgensi dari program (dalam kasus ini BAAS) (Aga, Noorderhaven, & Vallejo, 2016), sehingga terjadi hubungan dan jaringan komunikasi yang efektif antar anggota (Oliveira, Echeveste, & Cortimiglia, 2018).

Kesamaan visi misi tim pendamping BAAS diperoleh dari hasil interaksi terus menerus seluruh tim pendamping BAAS Kecamatan Tambakdahan. Penyamaan persepsi pada pelaksanaan program dilakukan agar seluruh anggota mempunyai persepsi yang sama, dan berdampak pada kesamaan Langkah dan kinerja. Mereka juga melakukan koordinasi dan komunikasi antar jenjang birokrasi baik di tingkat desa, kecamatan dan kabupaten dengan seringkali menerjang tembok ‘ewuh pakewuh’ birokrasi yang khas. Secara periodik, TPPS mempunyai agenda pertemuan secara berkala. TPPS kabupaten mempunyai agenda “kamisan stunting” yang dilakukan setiap hari Kamis. TPPS kecamatan dan desa mempunya agenda “Rembug Stunting” yang dilakukan sebulan satu kali. Di dalam agenda itulah penyamaan persepsi dan kesamaan visi misi dibangun. Dalam agenda rembug stunting inilah proses penyamaan visi misi efektif dilakukan, juga menjadi agenda untuk memecahkan masalah dan menyelesaikan konflik dalam tim.

Komunikasi, menjadi sangat penting untuk menjalankan prinsip kolaborasi. Dalam proses kolaborasi, Langkah membangun komunikasi efektif menjadi salah satu Langkah penting. Apalagi, dalam sistem birokrasi, jenjang jabatan seseorang akan mempengaruhi cara berkomunikasi. Karakter birokrasi yang kaku, dapat dipecahkan dengan menerapkan gaya-gaya komunikasi yang non-partisan, non-ideologis dan ditunjang dengan pengetahuan yang kredibel (Kheman, 2020). Disinilah peran penting mediator untuk menjalin jejaring kolaborasi, untuk mendapatkan kepercayaan dan legitimasi

dari aktor jejaring. Dalam kasus ini, sikap kepemimpinan yang menonjol dalam tatakelola kolaboratif adalah sikap pemimpin untuk menjadi inisitor, motivator, koordinator, fasilitator dan komunikator. Jika konsep BAAS Kecamatan Tambakdahan ini di replikasi, peran ini lah yang sebaiknya dimunculkan terlebih dahulu oleh tim pendamping. Inisiasi bisa berasal dari adanya program pemerintah untuk pencegahan stunting, yang kemudian direncanakan intervensi nya sesuai kondisi dan situasi komunitas. Peran tim pendamping adalah mengkoordinasikan pihak-pihak yang harus terlibat dan sebaiknya terlibat dan terus menerus memberikan motivasi agar kinerja kolaborasi terus berjalan.

Tidak kalah pentingnya adalah dukungan modal sosial yang telah dimiliki oleh masyarakat berupa sikap empati dan ke-gotong royongan yang merupakan wujud nilai-nilai toleransi di masyarakat. Hal ini dipertegas oleh informasi yang didapat dari beberapa informan di Desa Mariuk, bahwa modal sosial tersebut memiliki kontribusi positif terhadap keberhasilan program. Dalam modal sosial, ada 3 unsur utama yaitu trust, norma, dan jaringan (Pujihartono, Maryunani, & Manzilati, 2018). Kejujuran sikap, kredibilitas, dan kemudahan akses komunikasi kepada tim pendamping menumbuhkan sikap empati masyarakat untuk turut serta dalam mencegah stunting di wilayahnya. Gotong royong terwujud dalam kerja kolaborasi antar institusi publik dan masyarakat umum. Dalam kasus ini, tim pendamping BAAS kecamatan Tambakdahan sukses dalam tatakelola kolaboratif di dalam skema program pencegahan stunting.

#### 4.3. Tantangan Penerapan BAAS

Setiap program kebijakan pasti mendapatkan tantangan dalam pelaksanaannya. Ketika program ini akan dijalankan, tim kerja sudah mendapatkan komentar negatif dan pesimis dari berbagai pihak, diantaranya:

“untuk apa dimasakin, kasihin aja mentahnya. susah-susah masakin, uangnya dari mana”

Pengetahuan tentang distorsi program serupa sebelumnya, yakni tidak tercapainya tujuan karena bahan pangan mentah yang diberikan ternyata dijadikan penukar untuk mendapatkan bahan yang lebih murah dan menurut mereka lebih berguna, tidak meninggalkan kesan negatif. Komentar semacam itu menggambarkan keraguan dalam menghadapi berbagai tantangan, termasuk keterbatasan dana, tenaga, waktu. Secara rinci, beberapa tantangan yang dirasakan oleh tim kerja pada Program BAAS ala Tambakdahan ini adalah:

- a. Sikap pesimis dan resisten dari lingkungan. Sikap pesimis dan resisten dari lingkungan sekitar yang melihat bahwa kerja kerelawanannya ini menyita waktu dan melelahkan. Bahkan pesimistik dan resistensi juga muncul dari aparat birokrasi. Hal ini wajar, mengingat program Dashat-BAAS seperti yang dilakukan di Tambakdahan merupakan inovasi sosial, yang pelaksanaannya belum mempunyai anggaran jelas dari pemerintah daerah akibat perubahan *leading sector* program penurunan prevalensi stunting nasional dari Kementerian Kesehatan ke BKKBN.
- b. Tidak semua pemimpin dan perangkat di desa punya kemauan dan keikhlasan untuk mencontoh model inovasi sosial Dashat- BAAS. Program yang berbasis kerelawanannya ini menempatkan agen publik (*Pejabat publik*) untuk menggerakkan kader-kader desa dan masyarakat untuk bergotong-royong. Tidak semua orang, perangkat desa bersedia bekerja lebih banyak untuk sesuatu yang tidak ada upah gaji.
- c. Inovasi sosial Dashat- BAAS perlu penggerak yang dapat diterima oleh banyak pihak di desa dan kecamatan. Berbagai pihak harus dihadapi, antara lain: kepala desa dan perangkatnya, Kepala Kecamatan dan perangkatnya, Puskesmas, dan kader-kader yang ada di desa. Tidak dipungkiri bahwa untuk inovasi sosial membutuhkan penggerak yang mempunyai karakter dan determinasi yang kuat terhadap visi misi program. Dalam program Dashat- BAAS ini penggerak diperlukan untuk menjadi katalis pelaksanaan kebijakan daerah yang mengantar program terlaksana dalam kerja-kerja praktis di desa.

- d. Menu sehat harus disiapkan sesuai standar gizi. Intervensi untuk balita stunting tentu membutuhkan perhitungan gizi yang tepat, karena setiap anak berbeda kebutuhan asupan gizinya. Hal ini tentu tidak mungkin bagi para kader jika harus memasak untuk banyak kondisi anak stunting. Oleh karena itu perlu dicari menu yang dapat mengakomodir kebutuhan anak stunting secara umum. Hal ini membutuhkan ahli gizi dalam menyusun menu selama 4 bulan, dengan bahan local yang mudah ditemukan dan harganya terjangkau.
- e. Sistem distribusi harus cepat dan tepat. Alamat keluarga yang terindikasi stunting tersebar, bahkan bisa berjauhan. Sistem pendistribusian makanan siap santap menjadi hal yang perlu diperhatikan. Selain memasak, tim kerja juga bertugas mengantarkan makanan ke kelompok masyarakat sasaran. Selama ini moda tranportasi yang digunakan adalah sepeda motor, agar dapat menjangkau wilayah-wilayah yang tidak dapat dilewati kendaraan roda 4. Tantangan distribusi adalah ketika hujan, sedangkan makanan harus segera diantarkan agar tidak basi sampai di rumah tangga sasaran.

## 5. Kesimpulan

Tata kelola kolaboratif yang inovatif dalam penerapan program Bapak Asuh Anak Stunting (BAAS) dibutuhkan mengingat tersedianya ruang kreatif bagi berbagai penetapan dan pengambilan keputusan konstruktif dalam penanganan stunting. Inovasi sosial, dalam hal ini model BAAS Kecamatan Tambakdahan menjadi solusi efektif dalam membantu Pemerintah Daerah menurunkan angka prevalensi stunting. Hal ini karena tercapainya tujuan program ditentukan oleh terjalannya kerjasama yang baik berbagai pihak, baik mereka yang secara struktural memiliki tanggung jawab mengikat maupun masyarakat secara umum. Kasus di Tambakdahan membuktikan kolaborasi terwujud melalui fleksibilitas dalam memaknai kebijakan yang ternyata merupakan strategi baik untuk mencapai tujuan publik yang strategis, penting dan serius, yang memerlukan keterlibatan berbagai pihak secara utuh.

## 6. Saran

Praktik baik yang ditunjukkan oleh kinerja tim yang menerapkan program Bapak Asuh Anak Asuh secara inovatif layak dijadikan acuan bagi pemerintah daerah dalam merancang pedoman teknis pelaksanaan kebijakan tersebut. Langkah yang dimulai dari penyamaan visi dan pemaknaan misi di dalam tim untuk kemudian disebar-luaskan melalui jejaring formal maupun informal sampai kemudian memperoleh dukungan luas, merupakan inovasi yang perlu diakomodasi dalam kerangka kebijakan yang dapat diterapkan oleh berbagai desa di wilayah kabupaten bahkan potensial untuk dijadikan contoh di wilayah lain. Hal-hal terkait dengan kendala dalam penyelenggaraan program dijadikan inut yang bernilai guna merancang strategi yang implementatif.

**Ucapan terimakasih:** Terimakasih kami sampaikan kepada Pusat Riset Teknologi Tepat Guna dan Pusat Riset Kesejahteraan Sosial, Desa, dan Konektivitas BRIN dalam memfasilitasi keberlangsungan penelitian ini. Terimakasih juga kepada TPPS Kabupaten Subang, TPPS Kecamatan Tambakdahan, khususnya kepada Kepala UPTD P5A Tambakdahan dan Binong, TPPS Desa di wilayah Kecamatan Tambakdahan, serta Kepala Desa Mariuk dan Kepala Desa Mulyasari yang telah bersedia memberikan berbagai data dan informasi terkait dengan kegiatan Percepatan Penurunan Stunting.

## Daftar Pustaka

- Aga, D., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5), 806-818.
- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration*

*Febtri Wijayanti, Yudha Raphael, Carolina dan Rachmini Saparita*

*Inovasi Sosial pada Penanganan Stunting: Penerapan Konsep Bapak Asuh Anak Asuh di Tambakdahan Subang Jawa Barat*

- Research and Theory*, 543-571. doi:doi:10.1093/jopart/mum032
- BKKBN. (2021). *Dapur Sehat Atasi Stunting (DASHAT) di Kampung Keluarga Berkualitas*. Jakarta: BKKBN.
- BKKBN. (2022). Bapak Asuh Anak Stunting. Retrieved Januari 31, 2023, from <https://tebas.online/>
- Colorafi, K. J., & Evans, B. (2016). Qualitative descriptive methods in health science research. *Health Environments Research & Design Journal*, 9(4), 16-25. doi:10.1177/1937586715614171
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2011). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1-29. doi:doi:10.1093/jopart/mur011
- Evans, B. C., Belyea, M. J., Coon, D. W., & Ume, E. (2012). Activities of daily living in Mexican American caregivers: The key to continuing informal care. *Journal of Family Nursing*, 18, 439-466. doi:410.1177/1074840712450210
- Gustafson, P., & Hertting, N. (2017). Understanding Participatory Governance: An Analysis of Participants' Motives for Participation. *American Review of Public Administration*, 47(5). doi:10.1177/0275074015626298
- Hastig, G. M., & Sodhi, M. S. (2020). Blockchain for Supply Chain Traceability: Business Requirements and Critical Success Factors. *Production and Operation Management*, 29(4). doi:10.1111/poms.13147
- Kementerian Kesehatan. (2018). *Laporan Nasional Riset Kesehatan Dasar*. Jakarta: Kementerian Kesehatan.
- Kementerian Kesehatan. (2022a). *Profil Kesehatan Indonesia 2021*. Jakarta: Kementerian Kesehatan.
- Kementerian Kesehatan. (2022b). *Survey Status Gizi Indonesia 2022*. Jakarta: Kementerian Kesehatan.
- Khemani, S. (2020). *An Opportunity to Build Legitimacy and Trust in Public Institutions in the Time of COVID-19*. World Bank.
- Kübler, D., Rochat, P. E., Woo, S. Y., & Heiden, N. v. (2020). Strengthen Governability Rather than Deepen Democracy: Why Local Governments Introduce Participatory Governance. *International Review of Administrative Sciences*, 86(3). doi:10.1177/0020852318801508
- Morais-Da-Silva, & Luiz, R. (2016). Scaling Up Social Innovation: a meta-synthesis. *Mackenzie Management Review*, 17(6).
- Moulaert, F., Mehmood, A., MacCallum, D., & Leubolt, B. (2017). *Social Innovation as a Trigger for Transformations - The Role of Research*. doi:10.2777/68949
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation*. London: NESTA.
- Newig, J., Challies, E., Jager, N. W., Kochskaemper, E., & Adzersen, A. (2018). The Environmental Performance of Participatory and Collaborative Governance: A Framework of Causal Mechanisms. *policy Studies Journal*, 46(2). doi:10.1111/psj.12209
- Oliveira, L. S., Echeveste, M. E., & Cortimiglia, M. N. (2018). Critical success factors for open innovation implementation. *Journal of Organizational Change Management*, 31(6), 1283-1294.
- Pujiharto, S., Maryunani, & Manzilati, A. (2018). Identifikasi Modal Sosial Dalam Pengentasan Kemiskinan Di Kabupaten Semarang. *Sosio Konsepsia*, 8(no. 01), 14-29. doi:<https://doi.org/10.33007/ska.v8i1.1539>
- Republik Indonesia. (2021). Peraturan Presiden Nomor 72 Tahun 2021 tentang Percepatan Penurunan Stunting. Jakarta: Kementerian Sekretariat Negara.
- Supriyanto, A., & Jannah, L. (2022). Analisis Integrasi Kebijakan Upaya Konvergensi Program Percepatan Penurunan Stunting Kabupaten Lebak. *Sosio Konsepsia: Jurnal Penelitian dan Pengembangan Kesejahteraan Sosial*, 11(2), 349 - 363.
- TPPS Kabupaten Subang. (2022). *Penyelenggaraan Percepatan Penurunan Stunting Tahun 2022*. Subang: Pemerintah Kabupaten Subang.
- Westley, F., & Antadze, N. (2010). Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact. *Innovation Journal*, 15(2).



© 2020 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>).