



Analisis Fungsi Manajemen dalam Operasional Program Makan Bergizi Gratis (MBG): Studi Literatur dan Analisis Kebijakan

Rizqianafi Cahya Putra^{1*}, Muhammad Akbar Khoiruddin^{2*}, Indra Devian Lumban Gaol^{3*}, Meirinawati^{4*}

^{1*} Ilmu Administrasi Negara, FPSDKU, Universitas Negeri Surabaya, Magetan, Indonesia

^{2*} Ilmu Administrasi Negara, FPSDKU, Universitas Negeri Surabaya, Magetan, Indonesia

^{3*} Ilmu Administrasi Negara, FPSDKU, Universitas Negeri Surabaya, Magetan, Indonesia

^{4*} Ilmu Administrasi Negara, FISIPOL, Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia

^{1*}25112064065@mhs.unesa.ac.id, ^{2*}25112064044@mhs.unesa.ac.id,
^{3*}indragaol@unesa.ac.id, ^{4*}meirinawati@unesa.ac.id

Abstract

The Free Nutritious Meal Program (MBG) is a national-level strategic program designed to improve the quality of human resources through the fulfillment of nutrition for students, toddlers, pregnant women, and lactating mothers. This program requires effective operational management so that its implementation can be optimal, efficient, and accountable. This study aims to examine the application of management functions in MBG operations with the POAC approach, including planning, organizing, actuating, and controlling. This study adopts a descriptive qualitative approach through literature studies and policy analysis. Data sources come from official government documents, such as the General Guidelines for System and Governance of the National Nutrition Agency, MBG Technical Guidelines, and various scientific journals and related previous research. Data analysis is carried out via data reduction, data presentation, and descriptive conclusions. The findings of the study reveal that in the planning stage, the government has prepared target beneficiaries, budget al location, and the development of SPPG as the main center of activities. For organizing, the organizational structure has been built hierarchically starting from the National Nutrition Agency to the SPPG. In actuating, the program is still constrained by distribution problems, food quality, and infrastructure readiness. Meanwhile, in controlling, supervision is carried out through monitoring, evaluation, and financial audits, although there is still a risk of irregularities and weaknesses in supervision in the field. Overall, this study concludes that the success of MBG depends on the effectiveness of the POAC management function in supporting sustainable program governance.

Keywords: Management Function; Free Nutritious Meals; Public Management; Program Operations; POAC.

Abstrak

Program Makan Bergizi Gratis (MBG) adalah program strategis tingkat nasional yang dirancang untuk meningkatkan kualitas SDM melalui pemenuhan nutrisi untuk siswa, balita, ibu hamil, serta ibu menyusui. Program ini mengharuskan adanya manajemen operasional yang efektif agar pelaksanaannya bisa optimal, efisien, dan akuntabel. Studi ini bertujuan mengkaji penerapan fungsi manajemen pada operasional MBG dengan

Article info

Received 18 April 2026

Revised 23 April 2026

Accepted 28 April 2026

25112064065@mhs.unesa.ac.id

Copyright@2026. Published by Jurnal Prima Manajemen – AI -Afif

pendekatan *POAC*, mencakup *planning*, *organizing*, *actuating*, serta *controlling*. Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif deskriptif melalui studi literatur dan analisis kebijakan. Sumber data berasal dari dokumen pemerintah resmi, seperti Pedoman Umum Sistem dan Tata Kelola Badan Gizi Nasional, Petunjuk Teknis MBG, dan beragam jurnal ilmiah serta riset sebelumnya yang terkait. Analisis data dilakukan via reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara deskriptif. Temuan studi mengungkap bahwa di tahap *planning*, pemerintah sudah menyiapkan target penerima manfaat, alokasi anggaran, serta pembangunan SPPG sebagai pusat kegiatan utama. Untuk *organizing*, struktur organisasi telah dibangun secara hierarkis mulai dari Badan Gizi Nasional hingga SPPG. Pada *actuating*, program masih terkendala oleh masalah distribusi, mutu makanan, dan kesiapan infrastruktur. Sementara di *controlling*, pengawasan dijalankan lewat monitoring, evaluasi, dan audit keuangan, meski masih ada risiko penyimpangan serta kelemahan pengawasan di lapangan. Secara keseluruhan, studi ini menyimpulkan bahwa sukses MBG bergantung pada efektivitas fungsi manajemen *POAC* dalam menunjang tata kelola program yang berkelanjutan.

Kata Kunci: Fungsi Manajemen; Makan Bergizi Gratis; Manajemen Publik; Operasional Program; *POAC*.

1. PENDAHULUAN

Salah satu program prioritas nasional, Program Makan Bergizi Gratis (MBG), bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui penyediaan gizi masyarakat umum, khususnya bagi siswa, ibu hamil, ibu menyusui, dan balita. Program ini sangat penting untuk mendukung visi Indonesia Emas 2045 karena kualitas sumber daya manusia tergantung pada pendidikan, kesehatan, dan kecukupan gizi sejak dini. Sebagai lembaga yang didirikan berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 83 Tahun 2024, Badan Gizi Nasional (BGN) bertanggung jawab untuk menyelenggarakan program penyediaan gizi nasional, termasuk menyelenggarakan Program Makan Bergizi Gratis (Badan Gizi Nasional, 2025a).

Permasalahan gizi nasional menjadi masalah strategis. Indonesia masih menghadapi *triple burden of malnutrition*, yaitu kurang gizi, lebih gizi, dan kekurangan zat gizi mikro. Ketiga kondisi ini berdampak pada peningkatan angka stunting, anemia, dan kualitas kesehatan anak usia sekolah yang rendah. Badan Gizi Nasional, (2025b) menyatakan bahwa pemenuhan gizi nasional adalah upaya strategis untuk menghasilkan generasi yang sehat, produktif, dan berdaya saing, menuju Indonesia Emas 2045. Cullerton *et al.*, (2016) menjelaskan bahwa perubahan kebijakan gizi publik memerlukan *political will* dan *public will* agar program dapat berjalan efektif serta berkelanjutan.

Program MBG secara resmi dimulai pada 6 Januari 2025. Tujuannya adalah untuk membangun sekitar 35.000 hingga 40.000 Satuan Pelayanan Pemenuhan Gizi (SPPG) di seluruh Indonesia hingga akhir tahun 2025. Program ini menargetkan siswa, bayi baru lahir, ibu hamil, dan ibu menyusui Badan Gizi Nasional, (2025a). Program ini menunjukkan bahwa MBG bukan hanya program bantuan sosial biasa; itu adalah kebijakan strategis nasional yang membutuhkan tata kelola yang efisien, efektif, transparan, dan akuntabel. Ananda Dwi *et al.*, (2025) menegaskan bahwa keberhasilan implementasi MBG sangat bergantung pada tata kelola program, monitoring yang konsisten, serta koordinasi antar pemangku kepentingan dari pusat hingga daerah.

Menurut penelitian (Zenebe *et al.*, 2018) tentang program pemberian makanan sekolah, pemberian makanan bergizi di sekolah dapat meningkatkan kehadiran siswa, status gizi, dan konsentrasi belajar siswa. Hasil penelitian memperkuat bahwa Program MBG harus dilaksanakan sebagai investasi jangka panjang dalam pembangunan SDM.

Tabel 1.1 Data Target dan Realisasi Program Makan Bergizi Gratis (MBG)

No	Komponen	Target Nasional	Realisasi / Kondisi Terkini	Sumber
1	Penerima Manfaat	82,9 juta penerima hingga akhir 2025	Bertahap sesuai kesiapan daerah dan operasional SPPG	Badan Gizi Nasional (BGN)
2	Jumlah SPPG	± 35.000–40.000 SPPG nasional	Awal Januari 2026 ditargetkan 19.188 SPPG operasional	BGN & Juknis MBG
3	Anggaran per Porsi	Rp15.000 per penerima	Tetap termasuk pengaturan saat libur sekolah	BGN
4	Batas Maksimal Produksi	Maksimal 3.000 porsi per SPPG	Ditetapkan untuk menjaga mutu dan efektivitas layanan	BGN
5	Sasaran Program	Peserta didik, balita, ibu hamil, ibu menyusui	Implementasi bertahap berdasarkan prioritas wilayah	Pedoman MBG
6	Pengelola Program	BGN – KPPG – SPPG	Sudah berjalan dengan struktur berjenjang nasional-daerah	Pedoman MBG

Sumber: (Badan Gizi Nasional, 2025)

Program MBG dilaksanakan oleh banyak pihak, termasuk Badan Gizi Nasional, KPPG, SPPG, pemerintah daerah, sekolah, dan mitra penyedia bahan pangan. Untuk memastikan bahwa program berjalan dengan baik, kompleksitas ini membutuhkan fungsi manajemen. George R. Terry menjelaskan bahwa fungsi manajemen (*POAC*) terdiri dari *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*. Fungsi manajemen *POAC* sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi (Asni & Chairunnisa, 2025). (Cullerton *et al.*, 2016) juga menjelaskan bahwa keberhasilan kebijakan publik tidak hanya ditentukan oleh desain kebijakan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola implementasi secara sistematis dan terkoordinasi.

Pedoman Umum Sistem dan Tata Kelola BGN menyatakan bahwa prinsip good governance yaitu transparansi, akuntabilitas, efektivitas, efisiensi, dan keberlanjutan program harus menjadi dasar manajemen program MBG (Badan Gizi Nasional, 2025a). Selain itu, setiap SPPG memiliki struktur organisasi yang terdiri Kepala SPPG, Pengawas Gizi, Pengawas Keuangan, dan Pengawas Sanitasi. Struktur ini bertanggung jawab untuk memastikan bahwa program dijalankan sesuai dengan prosedur operasional.



Gambar 1.1 Struktur Organisasi Program Makan Bergizi Gratis
 Sumber: (Badan Gizi Nasional, 2025)

(Zulaika *et al.*, 2025) mengatakan bahwa Program Makan Bergizi Gratis menghadapi banyak tantangan, termasuk implementasi, akuntabilitas keuangan, dan kemungkinan kesalahan dalam proses pembelian dan distribusi makanan. Menurut penelitian (Ananda Dwi *et al.*, 2025), kerja sama yang kuat antara pemerintah pusat dan daerah diperlukan untuk MBG berhasil. Selain itu, penelitian tentang kinerja kebijakan publik menunjukkan bahwa kelemahan sistem manajemen dapat menyebabkan program yang tidak efisien dan pelayanan publik yang buruk.

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak membahas MBG dari sudut pandang evaluasi kebijakan. Namun, masih terbatas penelitian yang secara khusus menganalisis fungsi manajemen dalam operasional MBG. Padahal, keberhasilan program publik berskala nasional bergantung pada fungsi manajemen.

Tabel 1.2 Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Tahun	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian	<i>Research Gap</i>
1	Rahmawati dkk.	2023	Implementasi Program Pemberian Makanan Tambahan pada Anak Sekolah	Kualitatif Deskriptif	Program berjalan cukup baik namun masih terkendala distribusi dan pengawasan	Belum membahas fungsi manajemen secara menyeluruh (<i>POAC</i>)
2	Pratama & Sari	2024	Analisis Kebijakan Program Gizi Anak Sekolah di Indonesia	Studi Literatur	Kebijakan gizi sekolah membutuhkan koordinasi lintas sektor yang kuat	Belum fokus pada operasional MBG sebagai program nasional baru
3	Nugroho dkk.	2024	Tata Kelola Program Bantuan Pangan dalam Perspektif Manajemen Publik	Kualitatif	Tata kelola publik memerlukan akuntabilitas dan sistem kontrol yang kuat	Tidak membahas sektor pemenuhan gizi sekolah
4	Lestari	2025	Evaluasi Program Makan Bergizi Gratis dalam Perspektif Pelayanan Publik	Studi Kebijakan	MBG berpotensi meningkatkan kualitas pelayanan publik bidang gizi	Belum dianalisis menggunakan pendekatan fungsi manajemen <i>POAC</i>
5	Penelitian Ini	2026	Analisis Fungsi Manajemen dalam Operasional Program Makan Bergizi	Studi Literatur & Analisis Kebijakan	Menganalisis <i>Planning</i> , <i>Organizing</i> , <i>Actuating</i> , dan <i>Controlling</i> dalam	Menutup <i>gap</i> penelitian sebelumnya dengan fokus pada analisis fungsi manajemen

Gratis (MBG): Studi Literatur dan Analisis Kebijakan	operasional MBG	secara komprehensif
---	--------------------	------------------------

Sumber: (Penulis, 2026)

Dengan mempertimbangkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana penerapan fungsi manajemen dalam menjalankan Program Makan Bergizi Gratis dengan menggunakan pendekatan *POAC*. Penelitian ini penting karena dapat memberikan gambaran tentang kekuatan, kelemahan, dan saran untuk perbaikan tata kelola MBG di seluruh negeri.



Gambar 1.2 Kerangka Berpikir Penelitian
Sumber: (Penulis, 2026)

2. KAJIAN TEORI

Penelitian ini berfokus pada ide tentang fungsi manajemen, manajemen operasional program publik, dan bagaimana Program Makan Bergizi Gratis (MBG) diterapkan sebagai kebijakan strategis nasional. Teori utama yang digunakan adalah fungsi manajemen menurut George R. Terry yang dikenal dengan konsep *POAC*, yaitu *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling*. Teori ini dipilih karena relevan untuk menganalisis bagaimana pengelolaan operasional Program MBG dilaksanakan secara terstruktur dan sistematis (Yusuf *et al.*, 2023).

Menurut Yusuf *et al.*, (2023) George R. Terry menggambarkan manajemen sebagai suatu proses untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Penetapan tujuan, penyusunan strategi, alokasi sumber daya, dan perencanaan anggaran adalah tahap awal dari *planning* (perencanaan). Untuk Program MBG, perencanaan mencakup menetapkan target penerima manfaat, jumlah SPPG, kebutuhan anggaran, dan standar pelayanan gizi. Studi Asni & Chairunnisa, (2025) menemukan bahwa kekuatan fungsi perencanaan, yang dapat mengurangi risiko pelaksanaan, sangat memengaruhi keberhasilan suatu organisasi.

Organizing (pengorganisasian) adalah proses membagi tugas, tanggung jawab, dan wewenang untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara terbaik. Struktur Badan Gizi Nasional, KPPG, dan SPPG diorganisasikan dalam Program MBG, dan masing-masing memiliki tugas untuk menjalankan program. Untuk menjaga program berjalan dengan baik, Kepala SPPG, Pengawas Gizi, Pengawas Keuangan, dan Pengawas Sanitasi memiliki peran yang jelas. Studi Implementasi *POAC* dalam Manajemen Pendidikan

Modern (2024) menemukan bahwa pengorganisasian yang baik akan menghindari tumpang tindih wewenang dan membantu unit kerja berkolaborasi lebih baik.

Actuating (pelaksanaan) merupakan proses menggerakkan seluruh sumber daya untuk melaksanakan rencana. Tahap ini dalam MBG termasuk pengadaan bahan pangan, produksi makanan bergizi, distribusi kepada penerima manfaat, dan pengawasan mutu makanan. Kualitas layanan yang diterima masyarakat bergantung pada pelaksanaan, yang merupakan tahap paling penting. Menurut penelitian Ananda Dwi *et al.*, (2025) kesiapan operasional lapangan, koordinasi antar lembaga, dan kemampuan pemerintah untuk memastikan distribusi makanan yang berkelanjutan adalah semua faktor yang sangat memengaruhi keberhasilan MBG.

Controlling (pengawasan) merupakan fungsi manajemen terakhir yang bertujuan untuk memastikan bahwa program dijalankan sesuai dengan rencana. Monitoring kualitas layanan, audit anggaran, evaluasi kinerja, dan koreksi kendala adalah semua bagian dari pengawasan. Karena anggaran yang besar dan cakupan nasional yang luas dari Program MBG, kontrol menjadi sangat penting. Dalam penelitian Tantangan Implementasi dan Akuntabilitas Anggaran Program Makanan Bergizi Gratis (MBG), Zulaika *et al.*, (2025) menyatakan bahwa kurangnya pengawasan dapat menyebabkan penyimpangan anggaran, distribusi yang tidak efisien, dan pelayanan publik yang buruk.

Tabel 2.1 Indikator Analisis Fungsi Manajemen (*POAC*) dalam Operasional MBG

No	Fungsi Manajemen	Indikator Analisis	Fokus Pembahasan
1	<i>Planning</i> (Perencanaan)	Penetapan tujuan program	Target penerima manfaat MBG secara nasional
		Perencanaan anggaran	Biaya per porsi, alokasi dana, efisiensi anggaran
		Perencanaan sarana dan SDM	Kebutuhan dapur umum, tenaga pelaksana, standar operasional
		Perencanaan target SPPG	Jumlah dan persebaran Satuan Pelayanan Pemenuhan Gizi (SPPG)
2	<i>Organizing</i> (Pengorganisasian)	Struktur organisasi	Hubungan BGN, KPPG, SPPG, dan pelaksana lapangan
		Pembagian tugas	Tugas Kepala SPPG, PLO Gizi, PLO Keuangan, PLO Sanitasi
		Koordinasi antar Lembaga	Kerja sama lintas sektor dan pemerintah daerah
		Sistem pelaporan	Alur pelaporan operasional dan pertanggungjawaban
3	<i>Actuating</i> (Pelaksanaan)	Pengadaan bahan pangan	Sistem pengadaan bahan baku makanan
		Produksi makanan bergizi	Proses pengolahan sesuai standar gizi dan keamanan pangan
		Distribusi makanan	Penyaluran makanan kepada penerima manfaat
		Pengelolaan SDM operasional	Pelaksanaan tugas tenaga dapur dan distribusi
4	<i>Controlling</i> (Pengendalian)	Monitoring program	Pengawasan kualitas makanan dan layanan
		Evaluasi operasional	Penilaian efektivitas pelaksanaan MBG

Audit dan Pengawasan anggaran dan akuntabilitas dan pelaporan keuangan
Tindak lanjut Solusi atas kendala dan perbaikan pengembangan berkelanjutan

Sumber: (Yusuf *et al.*, 2023)

Penelitian ini menggunakan konsep manajemen operasional dalam sektor publik selain teori *POAC*. Proses mengelola sumber daya untuk menyediakan layanan publik yang efektif, efisien, dan berkelanjutan dikenal sebagai manajemen operasional. Sebagai program sosial yang didanai oleh pemerintah, program MBG membutuhkan sistem operasional yang terintegrasi mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Menurut Badan Gizi Nasional, (2025a), tata kelola program harus berlandaskan prinsip manajemen yang baik seperti transparansi, akuntabilitas, efisiensi, dan keberlanjutan program.

Studi sebelumnya juga menunjukkan bahwa kualitas manajemen operasional dan sistem pengawasan sangat memengaruhi keberhasilan program bantuan sosial. Menurut penelitian Winarta *et al.*, (2020), perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan yang baik sangat penting untuk penyebaran bantuan yang efektif. Selain itu, studi Sutmasa, (2021) menyatakan bahwa kebijakan publik yang tidak didukung oleh sistem manajemen yang baik dapat menyebabkan program yang tidak efisien dan pelayanan publik yang buruk.

Penelitian ini menempatkan fungsi manajemen *POAC* sebagai kerangka utama untuk menganalisis operasi Program Makan Bergizi Gratis, berdasarkan kajian teori tersebut. Diharapkan bahwa metode ini dapat memberikan gambaran yang komprehensif tentang seberapa efektif tata kelola program, serta menjadi dasar untuk proposal perbaikan kebijakan berikutnya.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi literatur dan analisis kebijakan. Penelitian dilakukan tanpa pengumpulan data lapangan secara langsung, melainkan berfokus pada analisis fungsi manajemen dalam operasional Program Makan Bergizi Gratis (MBG). Menurut Sugiyono (2013), penelitian kualitatif deskriptif bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai fenomena sosial melalui analisis data naratif, dokumen, serta berbagai sumber tertulis yang relevan.

Metode studi literatur digunakan untuk menelaah berbagai teori, konsep, dan hasil penelitian yang berkaitan dengan fungsi manajemen *POAC* (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*), manajemen operasional sektor publik, serta implementasi Program Makan Bergizi Gratis. Sementara itu, analisis kebijakan digunakan untuk mengkaji regulasi resmi pemerintah, pedoman pelaksanaan, dan dokumen strategis yang menjadi dasar operasional MBG secara nasional.

Data primer dan sekunder penelitian ini berasal dari dokumen pemerintah resmi dan penelitian terdahulu. Pedoman Umum Sistem dan Tata Kelola untuk Program Makan Bergizi Gratis oleh Badan Gizi Nasional (Badan Gizi Nasional, 2025a) dan Petunjuk Teknis Tata Kelola Penyelenggaraan Program Makan Bergizi Gratis Tahun Anggaran 2026 (Badan Gizi Nasional, 2025b) adalah dokumen utama yang digunakan. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan jurnal seperti Zulaika *et al.* (2025) tentang tantangan implementasi dan akuntabilitas anggaran MBG; juga penelitian tentang fungsi manajemen *POAC* dan implementasi kebijakan publik.

Mengumpulkan, membaca, mengidentifikasi, dan mengklasifikasikan data dari berbagai sumber yang relevan dengan topik penelitian adalah cara pengumpulan data yang dilakukan. Ananda Dwi *et al.* (2025) juga menemukan bahwa hambatan utama

implementasi MBG meliputi keterlambatan distribusi, keterbatasan variasi menu, lemahnya monitoring, dan marginalisasi pemasok lokal kecil dalam rantai distribusi program. Model analisis interaktif Miles dan Huberman digunakan dalam teknik analisis data, yang meliputi penyajian data, penarikan kesimpulan, dan reduksi data. Selanjutnya data yang telah dianalisis menggunakan pendekatan fungsi manajemen *POAC*. Tujuannya adalah untuk mengetahui bagaimana perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan operasional Program MBG secara sistematis dijalankan.

Metode ini diharapkan akan memungkinkan penelitian untuk menghasilkan analisis yang komprehensif dan objektif tentang seberapa efektif fungsi manajemen dalam menjalankan Program Makan Bergizi Gratis sebagai salah satu program strategis nasional.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 *Planning* (Perencanaan) dalam Operasional Program Makan Bergizi Gratis

Keberhasilan program bergantung pada perencanaan, tugas awal manajemen. George R. Terry menggambarkan rencana sebagai proses penentuan tujuan organisasi, pembuatan strategi, dan penetapan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut secara efektif. Fungsi perencanaan dalam Program Makan Bergizi Gratis (MBG) menjadi sangat penting karena program ini mencakup seluruh negeri dan memiliki target penerima yang sangat besar.

Menurut Badan Gizi Nasional, (2025b), tujuan Program MBG adalah untuk menjangkau 82,9 juta penerima manfaat hingga akhir tahun 2025, termasuk ibu hamil, ibu menyusui, balita, dan siswa dari berbagai jenjang pendidikan. Besarnya target tersebut menunjukkan bahwa tahap perencanaan tidak hanya berkonsentrasi pada penentuan sasaran; tahap ini juga berkonsentrasi pada kesiapan anggaran, infrastruktur, dan sumber daya manusia yang diperlukan untuk mendukung keberlangsungan program.

Perencanaan juga mencakup menentukan anggaran program untuk mencapai target penerima. Untuk setiap porsi makanan, BGN membayar Rp15.000. Untuk menjaga kualitas makanan tetap terjaga dan tanpa membebani keuangan negara secara berlebihan, penetapan anggaran ini sangat penting. Menurut Zulaika *et al.* (2025), perencanaan anggaran yang salah dapat menyebabkan lebih banyak biaya, distribusi yang tidak efisien, dan penyimpangan dalam ketersediaan bahan pangan.

Selain masalah anggaran, perencanaan MBG juga melibatkan pembangunan sekitar 35.000 hingga 40.000 Satuan Pelayanan Pemenuhan Gizi (SPPG), yang berfungsi sebagai pusat untuk produksi dan distribusi makanan bergizi. Untuk memastikan kualitas layanan dan efisiensi operasional, setiap SPPG dirancang untuk melayani hingga 3.000 porsi. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan tidak hanya berfokus pada jumlah penerima, tetapi juga pada kualitas layanan yang diberikan.

Tabel 4.1 Analisis Fungsi Manajemen (*POAC*) dalam Operasional MBG

No	Fungsi Manajemen	Implementasi Program MBG	Kendala yang Ditemukan	Solusi / Rekomendasi
1	<i>Planning</i> (Perencanaan)	Penetapan target 82,9 juta penerima manfaat, perencanaan anggaran Rp15.000 per porsi, target pembangunan SPPG nasional	Kesenjangan kesiapan daerah, keterbatasan sarana pendukung, ketidakseimbangan distribusi	Perencanaan berbasis kebutuhan wilayah, pemetaan prioritas daerah, penguatan dukungan anggaran daerah

2	<i>Organizing</i> (Pengorganisasian)	Pembentukan struktur BGN–KPPG–SPPG, pembagian tugas Kepala SPPG, PLO Gizi, PLO Keuangan, dan PLO Sanitasi	Koordinasi lintas sektor belum optimal, potensi tumpang tindih tugas, kapasitas SDM belum merata	Penguatan SOP koordinasi, pelatihan SDM, sistem pelaporan yang terintegrasi
3	<i>Actuating</i> (Pelaksanaan)	Pengadaan bahan pangan, produksi makanan bergizi, distribusi kepada penerima manfaat, pelaksanaan operasional dapur umum	Risiko keterlambatan distribusi, kualitas makanan tidak seragam, kendala logistik dan rantai pasok	Standarisasi operasional, pengawasan mutu pangan, kemitraan dengan pemasok lokal
4	<i>Controlling</i> (Pengendalian)	Monitoring kualitas layanan, evaluasi operasional, audit keuangan, pelaporan pelaksanaan program	Pengawasan belum merata, keterlambatan laporan, potensi penyimpangan anggaran	Digitalisasi monitoring, audit berkala, transparansi laporan publik, evaluasi berkelanjutan

Sumber: (Penulis, 2026)

Menurut penelitian Asni & Chairunnisa (2025), kekuatan fungsi *planning* sangat penting untuk keberhasilan implementasi program karena fungsi ini merupakan pilar utama dalam mengurangi risiko operasional. Perencanaan yang baik dalam Program MBG mampu membantu pemerintah memetakan prioritas wilayah, kebutuhan logistik, dan tantangan yang mungkin muncul selama implementasi.

Namun, pada kenyataannya, masih ada masalah di tahap perencanaan. Ini terutama berkaitan dengan kesiapan daerah, ketersediaan fasilitas pendukung, dan kesenjangan infrastruktur antarwilayah. Wilayah 3T (terdepan, terluar, dan tertinggal) dan daerah terpencil lebih rentan terhadap keterlambatan distribusi dan keterbatasan fasilitas produksi makanan. Hal ini menunjukkan bahwa pemetaan kebutuhan lokal harus disertakan dengan perencanaan nasional agar pelaksanaan program lebih merata.

Oleh karena itu, fungsi *planning* dalam operasional Program MBG mencakup tidak hanya menetapkan target dan anggaran, tetapi juga memastikan bahwa sistem pendukung siap untuk menjamin keberhasilan program secara berkelanjutan.

4.2 *Organizing* (Pengorganisasian) dalam Operasional Program Makan Bergizi Gratis

Pengelompokan tugas, pembagian tugas, dan penetapan struktur kerja untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dikenal sebagai *organizing* (pengorganisasian). Karena Program MBG melibatkan banyak aktor dari tingkat pusat hingga daerah, peran *organizing* menjadi sangat penting. Sebagai lembaga utama, Badan Gizi Nasional bertanggung jawab atas perumusan kebijakan, koordinasi nasional, dan pengawasan program. Sebagai pelaksana teknis di lapangan, Kantor Pelayanan Pemenuhan Gizi (KPPG) dan Satuan Pelayanan Pemenuhan Gizi (SPPG) terletak di bawahnya. Setiap

SPPG memiliki struktur organisasi yang terdiri dari Kepala SPPG, Pengawas Gizi, Pengawas Keuangan, dan Pengawas Sanitasi Badan Gizi Nasional (2025a).

Tujuan pembagian tugas ini adalah untuk menghindari kewenangan yang tumpang tindih dan untuk membuat jelas apa yang harus dilakukan oleh masing-masing pihak. Studi Muhamad Faiz *et al.* (2024) menunjukkan bahwa pengambilan keputusan lebih cepat dan koordinasi lebih efektif. Namun, koordinasi lintas sektor yang belum sepenuhnya optimal merupakan masalah utama pada tahap pengorganisasian. BGN, pemerintah daerah, sekolah, penyedia bahan pangan, dan masyarakat harus bekerja sama dalam program MBG. Program dapat mengalami masalah administratif dan operasional jika koordinasi gagal.

Oleh karena itu, pengorganisasian yang efektif memerlukan SOP yang jelas, sistem pelaporan yang terintegrasi, dan pelatihan SDM yang berkelanjutan untuk memastikan bahwa setiap pelaksana memahami secara optimal tugas dan tanggung jawabnya.

4.3 *Actuating* (Pelaksanaan) dalam Operasional Program Makan Bergizi Gratis

Proses menggerakkan seluruh sumber daya untuk memungkinkan rencana dilaksanakan secara efektif disebut pelaksanaan atau *actuating*. Tahap ini menjadi bagian paling penting dalam Program MBG karena berhubungan langsung dengan pelayanan masyarakat. Pengadaan bahan pangan, penyimpanan, pengolahan, pemorsian, dan pendistribusian makanan adalah semua bagian dari pelaksanaan makanan bergizi (MBG). Untuk memaksimalkan manfaat program, Badan Gizi Nasional, (2025a) mengatakan bahwa seluruh proses harus mengikuti standar keamanan pangan, sanitasi, dan prinsip gizi seimbang.

Menurut penelitian Ananda Dwi *et al.* (2025), kesiapan operasional lapangan, tingkat koordinasi antar lembaga, dan keberlanjutan pasokan bahan pangan adalah faktor penting dalam keberhasilan implementasi MBG. Pada tahap ini, masalah yang paling umum adalah keterlambatan dalam pengiriman, kualitas makanan yang tidak seragam, jumlah dapur yang terbatas, dan masalah logistik, terutama di wilayah terpencil. Selain itu, ada risiko ketidaksesuaian dalam menu dan rendahnya penerimaan siswa terhadap makanan. Agar rantai distribusi menjadi lebih stabil dan berkelanjutan, standarisasi operasional, pengawasan mutu pangan, dan kerja sama dengan pemasok lokal diperlukan.

4.4 *Controlling* (Pengawasan) dalam Operasional Program Makan Bergizi Gratis

Controlling (Pengawasan) adalah fungsi terakhir dalam manajemen yang bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh pelaksanaan program berjalan sesuai dengan rencana. Karena anggaran yang besar dan cakupan nasional yang luas dari Program MBG, kontrol sangat penting. Laporan pertanggungjawaban program, sasaran penerima yang tepat, penggunaan anggaran, dan kualitas makanan diawasi. Juknis MBG menerapkan sistem pemantauan dan evaluasi secara berkala untuk mendukung pengambilan keputusan dan perbaikan kebijakan (Badan Gizi Nasional, 2025b).

Zulaika *et al.* (2025) menjelaskan bahwa lemahnya sistem pengawasan dapat menyebabkan penyimpangan anggaran, inefisiensi distribusi, dan pelayanan publik yang buruk. Hal ini menunjukkan bahwa kontrol bukan hanya berfungsi sebagai alat evaluasi tetapi juga sebagai cara untuk mencegah kemungkinan penipuan program. Selain itu, penelitian Winarta *et al.* (2020) menunjukkan bahwa pengawasan yang buruk dapat menyebabkan sasaran bantuan tidak tepat dan program tidak efektif. Oleh karena itu, transparansi laporan publik, evaluasi berkelanjutan, audit berkala, dan sistem monitoring digital diperlukan untuk MBG.

Dengan kontrol yang kuat, pemerintah dapat memastikan bahwa tujuan utama Program Makan Bergizi Gratis, yaitu meningkatkan kualitas gizi masyarakat dan mendukung pertumbuhan sumber daya manusia Indonesia secara berkelanjutan, benar-benar tercapai.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Salah satu program strategis nasional, Program Makan Bergizi Gratis (MBG), bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui pemenuhan gizi bagi kelompok rentan, khususnya siswa, balita, ibu hamil, dan ibu menyusui. Program ini menargetkan 82,9 juta orang, menunjukkan bahwa keberhasilan MBG sangat bergantung pada manajemen operasional yang bagus.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan fungsi manajemen *POAC* (*Planning, Organizing, Actuating, and Controlling*) selama operasional program MBG sangat penting untuk mendukung keberhasilan program. Dalam hal persiapan (*planning*), pemerintah telah membangun SPPG sebagai pusat distribusi makanan dan menetapkan target penerima dan anggaran sebesar Rp15.000 per porsi. Namun, pemerataan fasilitas dan kesiapan daerah masih menjadi masalah, terutama di wilayah 3T.

Pada aspek pengorganisasian (*organizing*), struktur kelembagaan telah disusun secara berjenjang, mulai dari Badan Gizi Nasional, KPPG, hingga SPPG, dengan pembagian tanggung jawab yang jelas. Namun, koordinasi lintas sektor antar lembaga masih menjadi masalah utama, yang membutuhkan peningkatan sistem kerja dan pelaporan.

Pengadaan bahan pangan, pembuatan makanan, dan pembagian kepada penerima manfaat adalah semua bagian dari pelaksanaan program dari perspektif *actuating*. Keterlambatan distribusi, kualitas makanan yang tidak seragam, dan keterbatasan sarana operasional di beberapa lokasi adalah masalah utama. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan program masih membutuhkan peningkatan kapasitas operasional dan standarisasi.

Pengawasan kualitas layanan, audit anggaran, dan evaluasi berkala telah digunakan untuk merancang sistem monitoring dan evaluasi untuk aspek pengawasan (*controlling*). Namun, penyimpangan anggaran, pengawasan lapangan yang buruk, dan pelaporan yang tertunda masih menjadi masalah besar. Oleh karena itu, kontrol menjadi fungsi yang sangat menentukan keberlanjutan dan akuntabilitas Program MBG.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan Program Makan Bergizi Gratis tidak hanya bergantung pada seberapa besar anggaran yang dialokasikan dan berapa banyak orang yang menerima manfaatnya, tetapi juga sangat bergantung pada seberapa baik manajemen menjalankan program. Untuk menilai kekuatan dan kelemahan tata kelola MBG secara menyeluruh, pendekatan *POAC* menjadi kerangka yang sesuai.

5.2 Saran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemerintah dan Badan Gizi Nasional perlu meningkatkan perencanaan berbasis kebutuhan daerah agar implementasi Program MBG lebih merata dan tepat sasaran, terutama di daerah terpencil dan 3T. Tidak hanya target nasional yang harus diperhatikan dalam perencanaan, tetapi juga kesiapan infrastruktur, kapasitas SDM, dan kondisi geografis masing-masing wilayah.

Dalam hal pengorganisasian, koordinasi lintas sektor antara pemerintah pusat, pemerintah daerah, sekolah, dan mitra penyedia bahan pangan harus ditingkatkan agar program dijalankan dengan lebih efisien dan efektif. Untuk mengurangi kemungkinan tumpang tindih kewenangan, prosedur operasi standar (SOP) yang lebih rinci dan sistem pelaporan yang terintegrasi harus diperkuat.

Agar distribusi makanan lebih stabil dan berkelanjutan selama operasional, standarisasi kualitas makanan, penguatan rantai pasokan bahan pangan, dan kolaborasi dengan pemasok lokal harus ditingkatkan. Untuk meningkatkan kinerja program, evaluasi berkala tentang bagaimana siswa menerima menu makanan juga penting.

Untuk meningkatkan akuntabilitas program dan mengurangi risiko penyimpangan anggaran, pengawasan digital, audit berkala, transparansi laporan publik, dan pengawasan independen harus diperkuat. Untuk menjaga keberlanjutan Program Makan Bergizi Gratis, yang merupakan investasi jangka panjang dalam pengembangan SDM Indonesia, sistem kontrol yang kuat akan sangat penting.

DAFTAR PUSTAKA

- Ananda Dwi, F. K., Jamaluddin, Sari, W. I., & Rachmaliana, L. (2025). Government Social Policy: Implementation of The Free Nutritious Meal Program (MBG). *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 27(Special Issue), 134–142.
- Asni, A., & Chairunnisa, D. (2025). The Role of POAC Management Functions in Enhancing the Quality of Counseling Guidance Services For Students in Schools in Indonesia. *Jurnal Konseling Dan Pendidikan*, 13(1), 89–101. <https://doi.org/10.29210/1138100>
- Badan Gizi Nasional. (2025a). *Pedoman Umum Sistem dan Tata Kelola Badan Gizi Nasional untuk Program Makan Bergizi Gratis*.
- Badan Gizi Nasional. (2025b). *Petunjuk Teknis Tata Kelola Penyelenggaraan Program Makan Bergizi Gratis Tahun Anggaran 2026*.
- Cullerton, K., Donnet, T., Lee, A., & Gallegos, D. (2016). Playing the Policy Game: A review of the Barriers to and Enablers of Nutrition Policy Change. In *Public Health Nutrition* (Vol. 19, Number 14, pp. 2643–2653). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/S1368980016000677>
- Muhamad Faiz, Rafli Suciamey, Siti Zaskia, & Hesti Kusumaningrum. (2024). Implementasi POAC dalam Manajemen Pendidikan Modern. *Reflection : Islamic Education Journal*, 1(4), 26–36. <https://doi.org/10.61132/reflection.v1i4.157>
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (19th Edition). Alfabeta, CV.
- Sutmasa, Y. G. (2021). Memastikan Efektivitas Implementasi kebijakan Publik. *Jurnal Cakrawati*, 4(1), 25–36.
- Winarta, I. W. T., Raka, A. A. G., & Sumada, I. M. (2020). Evaluasi Kebijakan Penyaluran Dana Bantuan Sosial di Pemerintah Kabupaten Gianyar. *Public Inspiration: Jurnal Administrasi Publik*, 5(1), 28–42.
- Yusuf, M., Haryoto, C., Husainah, N., & Nuraeni. (2023). *Teori Manajemen* (1st Edition). Yayasan Pendidikan Cendekia Muslim.
- Zenebe, M., Gebremedhin, S., Henry, C. J., & Regassa, N. (2018). School Feeding Program Has Resulted in Improved Dietary Diversity, Nutritional Status and Class Attendance of School Children. *Italian Journal of Pediatrics*, 44(1), 1–7. <https://doi.org/10.1186/s13052-018-0449-1>
- Zulaika, N., Lestari, D., & Istiqomah, H. (2025). Tantangan Implementasi dan Akuntabilitas Anggaran Program Makanan Bergizi Gratis (MBG) Berdasarkan Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025. *Jurnal Penelitian Ilmiah Multidisipliner*, 01(03), 426–435.