



Analisis Kinerja Dan Budaya Organisasi SPPG Dalam Implementasi Program Makan Bergizi Gratis

Jihan Fasabilla¹, Tiara Novita Sari², Shalina Niswa Ayyanus Saqi³, Afifah Ulfatul Fauziyah⁴, Dinda Shabrina Aini⁵.

^{1,2,3,4,5} Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Tidar

¹jihan.fasabilla@students.untidar.ac.id, ²ayaktiaranovita@gmail.com, ³shalina.niswa.ayyanus.saqi@students.untidar.ac.id,

⁴afifah.ulfatul.fauziyah@students.untidar.ac.id, ⁵dinda.shabrina.aini@students.untidar.ac.id

Abstrak

Program Makan Bergizi Gratis (MBG) merupakan salah satu kebijakan strategis pemerintah yang bertujuan meningkatkan kualitas gizi masyarakat, khususnya peserta didik, serta mendukung pembangunan sumber daya manusia yang unggul. Dalam pelaksanaannya, keberhasilan program tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sumber daya, tetapi juga oleh kinerja organisasi dan budaya organisasi yang berkembang dalam lembaga pelaksana, yaitu Satuan Pelayanan Pemenuhan Gizi (SPPG). Kinerja organisasi yang efektif serta budaya organisasi yang mendukung diyakini berperan penting dalam memastikan program berjalan sesuai tujuan, tepat sasaran, dan berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja dan budaya organisasi SPPG dalam implementasi Program Makan Bergizi Gratis. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *literature review*. Hasil kajian menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi Program Makan Bergizi Gratis sangat dipengaruhi oleh efektivitas kinerja organisasi yang mencakup aspek efisiensi, produktivitas, kualitas pelayanan, koordinasi, dan pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, budaya organisasi yang ditandai oleh komitmen kerja, kedisiplinan, kerja sama, komunikasi yang efektif, serta orientasi pelayanan publik berkontribusi dalam meningkatkan kualitas pelaksanaan program. Sebaliknya, lemahnya koordinasi, keterbatasan sumber daya, dan budaya kerja yang kurang adaptif berpotensi menjadi hambatan dalam mencapai tujuan program. Temuan penelitian menegaskan bahwa sinergi antara kinerja organisasi dan budaya organisasi menjadi faktor penting dalam mendukung keberhasilan implementasi Program Makan Bergizi Gratis secara efektif dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Kinerja Organisasi, Budaya Organisasi, SPPG, Implementasi Kebijakan, Program Makan Bergizi Gratis, Literature Review.

1. Pendahuluan

Program Makan Bergizi Gratis (MBG) merupakan kebijakan strategis nasional yang dirancang untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui pemenuhan kebutuhan gizi masyarakat, khususnya kelompok usia sekolah. Program ini tidak hanya berorientasi pada peningkatan status kesehatan, tetapi juga menjadi bentuk investasi jangka panjang dalam pembangunan manusia karena pemenuhan gizi yang optimal berkontribusi terhadap peningkatan kemampuan kognitif, produktivitas, dan kualitas hidup masyarakat. Dalam konteks pembangunan berkelanjutan, program pemenuhan gizi menjadi salah satu instrumen penting untuk mendukung terciptanya generasi yang sehat dan berkualitas.

Keberhasilan Program MBG tidak hanya ditentukan oleh perumusan kebijakan, tetapi juga oleh bagaimana kebijakan tersebut diimplementasikan pada tingkat pelaksana. Implementasi kebijakan merupakan proses memahami apa yang terjadi setelah suatu kebijakan ditetapkan, termasuk bagaimana program dijalankan hingga menghasilkan dampak nyata bagi masyarakat (Kendi, 2024:1). Dalam pelaksanaan Program MBG, Satuan Pelayanan Pemenuhan Gizi (SPPG) memiliki peran penting sebagai organisasi pelaksana yang bertanggung jawab dalam proses perencanaan, pengolahan, hingga distribusi makanan bergizi kepada penerima manfaat. Oleh karena itu, kinerja organisasi SPPG menjadi faktor yang menentukan efektivitas pelaksanaan program.

Program MBG memiliki karakteristik yang serupa dengan berbagai program pemenuhan gizi dan makan sekolah, seperti *National School Lunch Program* di Amerika Serikat, *Mid-Day Meal Scheme* di India, dan program *school feeding* yang didukung oleh World Food Programme (WFP). Berbagai program tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan sangat dipengaruhi oleh kapasitas organisasi pelaksana, efektivitas koordinasi, budaya kerja, serta kualitas pelayanan publik (World Bank, 2023; UNDP, 2025).

Dalam organisasi publik, kinerja organisasi tidak hanya diukur dari capaian output, tetapi juga mencakup kualitas pelayanan, efektivitas distribusi, efisiensi penggunaan sumber daya, dan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan program. Organisasi pelaksana program publik sering menghadapi berbagai tantangan, seperti keterbatasan sumber daya manusia, kompleksitas birokrasi, koordinasi antar lembaga, serta tuntutan pelayanan yang cepat dan tepat sasaran. Kondisi tersebut dapat memengaruhi efektivitas implementasi program apabila tidak didukung oleh sistem kerja yang baik dan budaya organisasi yang mendukung.

Budaya organisasi menjadi salah satu faktor internal yang memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi. Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, dan pola perilaku kerja yang berkembang dalam organisasi, yang memengaruhi cara anggota organisasi bekerja, berkoordinasi, dan merespons tantangan. Budaya organisasi yang kuat, kolaboratif, dan adaptif dapat mendorong peningkatan kinerja organisasi melalui terciptanya kedisiplinan, komitmen kerja, dan koordinasi yang efektif. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah dapat menghambat efektivitas kerja dan menurunkan kualitas pelayanan publik (Robbins & Judge, 2023; Schein, 2022). Karena pada akhirnya, program publik tidak hanya membutuhkan anggaran besar dan target ambisius, tetapi juga organisasi yang benar-benar mampu bekerja. Negara sering kali ahli membuat program, tetapi urusan memastikan pelaksanaannya berjalan rapi kadang diperlakukan seperti tugas tambahan yang diselipkan di akhir rapat.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi publik. Robbins dan Judge (2023) menjelaskan bahwa budaya organisasi memengaruhi perilaku kerja anggota organisasi yang berdampak pada pencapaian kinerja. Schein (2022) juga menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan keselarasan antara tujuan organisasi dan perilaku anggota organisasi. Dalam konteks organisasi publik di Indonesia, Agus Dwiyanto (2022) menemukan bahwa kualitas pelayanan publik dipengaruhi oleh budaya kerja, kepemimpinan, dan sistem koordinasi organisasi. Selain itu, laporan OECD (2024) dan UNDP (2025) menunjukkan bahwa organisasi publik dengan budaya kerja yang kolaboratif dan adaptif cenderung lebih berhasil dalam implementasi kebijakan dan menjaga keberlanjutan program.

Meskipun penelitian mengenai budaya organisasi dan kinerja telah banyak dilakukan, sebagian besar penelitian masih berfokus pada organisasi publik secara umum dan belum secara spesifik mengkaji unit pelaksana layanan langsung seperti SPPG dalam implementasi Program Makan Bergizi Gratis. Selain itu, penelitian berbasis literature review yang mengaitkan budaya organisasi, kinerja organisasi, dan implementasi program pemenuhan gizi masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini disusun untuk menganalisis hubungan budaya organisasi dan kinerja organisasi pada SPPG dalam implementasi Program Makan Bergizi Gratis melalui kajian literatur terhadap penelitian terdahulu dan program-program serupa. Karena ternyata menyediakan makanan bergizi secara massal bukan hanya soal menu dan distribusi, tetapi juga soal apakah organisasi pelaksanaannya mampu bekerja secara efektif atau justru tersandung koordinasi birokrasi yang bergerak lebih lambat daripada antrean administrasi kampus negeri.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *literature review* untuk menganalisis kinerja dan budaya organisasi Satuan Pelayanan Pemenuhan Gizi (SPPG) dalam implementasi Program Makan Bergizi Gratis (MBG). Metode *literature review* dipilih karena penelitian berfokus pada pengkajian, sintesis, dan analisis berbagai sumber ilmiah yang relevan guna memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja organisasi dan budaya organisasi dalam pelaksanaan program MBG. Di dunia kebijakan publik, manusia gemar membuat program besar, lalu berusaha memahami mengapa hasilnya berbeda dari rencana. Karena itu, menelaah pengalaman, temuan, dan evaluasi yang sudah ada sering kali lebih berguna daripada mengumpulkan data baru tanpa pijakan teoritis yang kuat.

Sumber data dalam penelitian ini merupakan data sekunder yang diperoleh dari berbagai literatur ilmiah, seperti artikel jurnal nasional dan internasional, buku, prosiding seminar, laporan penelitian, dokumen kebijakan pemerintah, peraturan perundang-undangan, laporan lembaga terkait, serta publikasi resmi yang membahas Program Makan Bergizi Gratis, kinerja organisasi, budaya organisasi, dan penyelenggaraan pelayanan publik. Literatur yang digunakan diprioritaskan berasal dari sumber yang memiliki kredibilitas akademik dan relevansi dengan topik penelitian, khususnya publikasi yang terbit dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir, tanpa mengesampingkan literatur klasik yang menjadi landasan teoritis.

Proses pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran literatur secara sistematis menggunakan berbagai basis data akademik, seperti Google Scholar, Garuda Kemdikbud, Scopus, dan ScienceDirect. Pencarian literatur menggunakan kata kunci seperti “kinerja organisasi”, “budaya organisasi”, “implementasi kebijakan publik”, “Program Makan Bergizi Gratis”, “SPPG”, “organizational performance”, dan “organizational culture”. Literatur yang ditemukan kemudian diseleksi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi. Kriteria inklusi meliputi kesesuaian tema dengan fokus penelitian, kejelasan metodologi penelitian, serta relevansi hasil penelitian terhadap implementasi program pelayanan publik. Adapun kriteria eksklusi meliputi artikel yang tidak memiliki keterkaitan langsung dengan topik penelitian, dokumen yang tidak dapat diverifikasi sumbernya, serta publikasi yang memiliki informasi tidak lengkap.

Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*). Tahapan analisis diawali dengan identifikasi dan pengelompokan literatur berdasarkan tema utama penelitian, yaitu kinerja organisasi, budaya organisasi, implementasi kebijakan, dan pelaksanaan Program Makan Bergizi Gratis. Selanjutnya dilakukan proses reduksi data dengan menyeleksi informasi yang relevan, kemudian menyajikan data dalam bentuk narasi analitis. Pada tahap berikutnya, dilakukan sintesis terhadap berbagai temuan penelitian terdahulu untuk menemukan pola, hubungan, persamaan, maupun perbedaan hasil penelitian yang berkaitan dengan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dan budaya organisasi dalam implementasi program publik.

Kerangka analisis penelitian menggunakan konsep kinerja organisasi yang menitikberatkan pada efektivitas, efisiensi, produktivitas, kualitas pelayanan, dan pencapaian tujuan organisasi. Sementara itu, budaya organisasi dianalisis melalui nilai-nilai, norma, pola komunikasi, komitmen anggota organisasi, serta praktik kerja yang berkembang dalam lingkungan organisasi. Kedua konsep tersebut digunakan untuk mengkaji bagaimana SPPG menjalankan fungsi organisasi dalam mendukung keberhasilan implementasi Program Makan Bergizi Gratis. Analisis dilakukan dengan menghubungkan temuan empiris dari berbagai penelitian terdahulu dengan kondisi implementasi program yang menjadi objek kajian.

Untuk meningkatkan validitas penelitian, dilakukan triangulasi sumber melalui perbandingan berbagai literatur yang berasal dari jurnal, buku, dokumen kebijakan, dan laporan resmi pemerintah. Langkah ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang lebih objektif serta mengurangi potensi bias yang muncul dari penggunaan satu jenis sumber saja. Hasil analisis kemudian disusun secara deskriptif-analitis untuk menjelaskan hubungan antara kinerja organisasi dan budaya organisasi SPPG dalam mendukung efektivitas implementasi Program Makan Bergizi Gratis, sekaligus mengidentifikasi faktor pendukung, hambatan, dan implikasi yang muncul dalam pelaksanaannya.

3. Hasil Dan Pembahasan

3.1 Analisis Temuan

Berdasarkan kajian literatur terhadap berbagai penelitian terdahulu dan laporan pelaksanaan Program Makan Bergizi Gratis (MBG), ditemukan sejumlah temuan penting terkait kinerja dan budaya organisasi pada Satuan Pelayanan Pemenuhan Gizi (SPPG). Analisis ini menggunakan kerangka teori implementasi kebijakan publik dari George C. Edwards III yang mencakup empat variabel: komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

3.1.1 Analisis Kinerja SPPG Dalam Implementasi Program Makan Bergizi Gratis (MBG)

Kinerja SPPG sebagai organisasi pelaksana program MBG dapat dilihat dari capaian output layanan, efisiensi operasional, serta kemampuan mencapai tujuan program. Berdasarkan temuan literatur (Orbawati et al., 2025; Nasir et al., 2026), secara umum SPPG mampu mendistribusikan makanan bergizi kepada penerima manfaat, namun masih ditemukan berbagai kendala yang memengaruhi efektivitas kinerja.

a. Komunikasi

Komunikasi antara pembuat kebijakan (pemerintah pusat/daerah) dengan pelaksana di tingkat SPPG masih belum optimal. Informasi mengenai standar gizi, prosedur distribusi, dan mekanisme pelaporan sering kali tidak tersampaikan secara jelas dan tepat waktu. Hal ini menyebabkan kesenjangan antara arahan kebijakan dan praktik di lapangan (*policy-to-practice gap*) (Orbawati et al., 2025). Akibatnya, beberapa SPPG mengalami kebingungan dalam menentukan variasi menu dan jadwal distribusi.

b. Sumber Daya

Keterbatasan sumber daya menjadi faktor penghambat utama kinerja SPPG. Temuan Fajrin et al. (2026) menunjukkan bahwa pembiayaan yang tidak memadai, fasilitas dapur yang terbatas, serta ketergantungan pada

pasokan bahan pangan dari luar daerah menyebabkan efisiensi operasional menurun. Selain itu, kurangnya tenaga ahli gizi dan tenaga pengawas di tingkat SPPG juga memengaruhi kualitas layanan.

c. Disposisi (Sikap Pelaksana)

Sebagian besar pelaksana di SPPG menunjukkan komitmen dan tanggung jawab yang cukup baik dalam menjalankan tugas. Namun, masih ditemukan ketidaksungguhan dalam pengawasan administrasi dan pendampingan kegiatan makan, terutama di daerah dengan akses terbatas (Nasir et al., 2026). Disposisi yang kurang positif ini berdampak pada ketepatan waktu distribusi dan kualitas makanan.

d. Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi SPPG cenderung kaku dan hierarkis, dengan pembagian tugas yang tidak selalu jelas. Koordinasi antara SPPG, sekolah, pemasok, dan pemerintah daerah sering kali berjalan lambat karena prosedur yang panjang dan tumpang tindih kewenangan. Hal ini menghambat respons cepat terhadap masalah operasional seperti keterlambatan pasokan atau perubahan jumlah penerima manfaat (Raihan et al., 2026).

Dengan demikian, kinerja SPPG dalam implementasi MBG masih bersifat cukup baik pada level output (makanan sampai ke penerima), tetapi belum optimal pada level outcome (dampak gizi, kepuasan masyarakat, efisiensi). Kinerja yang tampak baik di permukaan belum mencerminkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

3.1.2 Analisis Budaya Organisasi SPPG Dalam Implementasi Program Makan Bergizi Gratis (MBG)

Budaya organisasi SPPG mencerminkan nilai, norma, dan pola perilaku kerja yang berkembang di dalamnya. Berdasarkan kajian literatur, budaya organisasi SPPG saat ini cenderung bersifat birokratis, formal, dan kurang kolaboratif.

a. Nilai dan Norma yang Berkembang

SPPG sebagai bagian dari organisasi sektor publik masih menganut budaya kerja yang berorientasi pada prosedur administratif ketat, kepatuhan terhadap aturan formal, dan penghindaran risiko. Hal ini sejalan dengan karakteristik organisasi publik yang dikemukakan oleh Yuni et al. (2025). Nilai-nilai seperti inovasi, kecepatan respons, dan kerja tim lintas fungsi belum menjadi kebiasaan yang mengakar.

b. Pola Koordinasi dan Kerja Sama

Budaya organisasi yang kurang kolaboratif menyebabkan koordinasi antara bagian produksi, logistik, distribusi, dan pengawasan menjadi tidak sinkron. Setiap bagian cenderung bekerja sendiri-sendiri tanpa komunikasi yang intensif. Akibatnya, terjadi kesalahan produksi, keterlambatan distribusi, dan kurangnya kontrol mutu (Orbawati et al., 2025; Fajrin et al., 2026).

c. Adaptabilitas terhadap Perubahan

Budaya organisasi SPPG dinilai kurang adaptif. Ketika dihadapkan pada perubahan jumlah penerima manfaat, fluktuasi harga bahan pangan, atau kebutuhan menu yang berbeda antarwilayah, SPPG lambat dalam menyesuaikan diri. Hal ini disebabkan oleh budaya yang terlalu terikat pada standar operasional prosedur (SOP) yang kaku dan tidak memberikan ruang bagi inisiatif lokal.

d. Orientasi Pelayanan Publik

Meskipun secara formal SPPG memiliki misi pelayanan publik, dalam praktiknya orientasi tersebut sering tergerus oleh rutinitas birokrasi. Budaya kerja yang kurang berorientasi pada kepuasan masyarakat menyebabkan rendahnya kepercayaan publik terhadap program MBG, terutama ketika terjadi ketidaktepatan sasaran atau kualitas makanan yang kurang memadai (AFU.ID, 2025; Kompas.com, 2026).

Dengan demikian, budaya organisasi SPPG saat ini belum sepenuhnya mendukung implementasi MBG yang efektif. Budaya yang kaku, terpisah, dan kurang adaptif justru menjadi hambatan internal yang memperlebar kesenjangan antara kebijakan dan praktik.

3.1.3 Telaah Korelasi Kinerja Dan Budaya Organisasi SPPG Dalam Optimalisasi Penerapan Program Makan Bergizi Gratis (MBG)

Hubungan antara kinerja dan budaya organisasi SPPG bersifat timbal balik dan saling memengaruhi. Temuan literatur menunjukkan bahwa:

1. Budaya organisasi yang birokratis dan kurang kolaboratif menyebabkan kinerja menjadi lambat, tidak efisien, dan sulit beradaptasi. Sebaliknya, budaya yang adaptif dan kolaboratif akan mendorong peningkatan kinerja (Robbins & Judge, 2023; Schein, 2022).
2. Kinerja yang kurang optimal (misalnya distribusi tidak tepat sasaran, keterlambatan) memperkuat budaya defensif dan menghambat inovasi. Pegawai cenderung takut mengambil risiko sehingga lebih memilih mengikuti prosedur kaku daripada mencari solusi kreatif.
3. Siklus negatif dapat terjadi: budaya birokratis → kinerja rendah → kepercayaan masyarakat turun → tekanan dari atasan meningkat → budaya semakin kaku dan defensif.

Sebaliknya, siklus positif dapat dibangun dengan mengubah budaya organisasi menjadi lebih terbuka, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil. Hal ini akan meningkatkan kinerja, yang pada gilirannya memperkuat budaya positif

tersebut. Dengan demikian, optimalisasi penerapan program MBG tidak cukup hanya dengan menambah anggaran atau memperbanyak SPPG, tetapi juga memerlukan transformasi budaya organisasi di tingkat pelaksana.

3.2 Analisis Dampak

3.2.1 Dampak terhadap Kinerja Organisasi SPPG

- a. Dampak pertama terlihat pada tingkat efektivitas program yang rendah atau belum merata antarwilayah. Distribusi berjalan dengan baik di beberapa tempat, sementara yang lain masih menghadapi masalah seperti keterlambatan distribusi, kualitas menu yang tidak konsisten, dan kekurangan fasilitas dapur. Kualitas layanan MBG berbeda-beda karena kondisi tersebut dan belum sepenuhnya memenuhi standar pelayanan publik yang setara.
- b. Dampak kedua adalah penurunan efisiensi operasional organisasi. Rantai logistik membutuhkan waktu yang lebih lama dan biaya distribusi yang lebih tinggi karena tergantung pada pasokan bahan pangan dari luar daerah. Penelitian (Orbawati et al., 2025) menunjukkan bahwa dua hambatan utama untuk menerapkan MBG di beberapa wilayah adalah ketergantungan pasokan eksternal dan keterbatasan variasi menu.
- c. Dampak ketiga berhubungan dengan minimnya akuntabilitas program. Penilaian pelaksanaan MBG masih lebih terfokus pada sisi administratif, seperti total makanan yang didistribusikan, dibandingkan dengan melakukan evaluasi yang didasarkan pada hasil gizi dari para penerima manfaat. Hal ini menyebabkan kesuksesan program sulit untuk diukur secara signifikan karena belum ada indikator yang dengan jelas mengaitkan program tersebut dengan perbaikan status gizi siswa.

Temuan literatur (Orbawati et al., 2025) menunjukkan bahwa beberapa masalah utama dalam pelaksanaan MBG adalah variasi menu yang terbatas, ketergantungan pada pasokan eksternal, dan kurangnya evaluasi berbasis hasil gizi. Selain itu, (Fajrin et al., 2026) menyatakan bahwa di lingkungan pesantren, keberhasilan implementasi dipengaruhi oleh masalah pembiayaan, kesiapan fasilitas, dan koordinasi pengawasan mutu.

3.2.2 Dampak Terhadap Budaya Organisasi SPPG

- a. Dampak yang pertama tampak pada semakin besarnya perbedaan antara kebijakan yang ditetapkan di pusat dan pelaksanaan yang terjadi di daerah. Prosedur yang terlalu baku membuat mereka yang melaksanakan di lapangan mengalami kesulitan dalam menyesuaikan program dengan situasi lokal, seperti perbedaan kebutuhan menu, ketersediaan bahan pangan, serta jumlah orang yang menerima manfaat.
- b. Dampak yang kedua adalah adanya peningkatan kemungkinan kesalahan dalam operasional karena koordinasi antar bagian yang kurang baik. Budaya kerja yang terpisah antara unit produksi, distribusi, dan pengawasan membuat informasi tidak bisa disampaikan dengan baik, sehingga menimbulkan keterlambatan dalam distribusi, kesalahan dalam proses produksi, dan lemahnya pengawasan mutu makanan.
- c. Dampak ketiga berhubungan dengan kurangnya inovasi dalam organisasi. Lingkungan organisasi yang bersifat defensif menyebabkan para pelaksana lebih memusatkan perhatian pada prosedur resmi daripada mencari cara-cara kreatif untuk menghadapi tantangan yang ada. Sebagai hasilnya, pilihan menu menjadi terbatas dan organisasi kesulitan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan kebutuhan masyarakat.
- d. Dampak keempat yaitu budaya kerja yang kurang berorientasi pada pelayanan publik berdampak pada menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap program MBG. Masyarakat menilai kualitas program tidak hanya dari keberadaan bantuan makanan, tetapi juga dari konsistensi pelayanan, ketepatan distribusi, dan kualitas makanan yang diterima setiap hari.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil kajian literatur, implementasi Program Makan Bergizi Gratis (MBG) oleh Satuan Pelayanan Pemenuhan Gizi (SPPG) menunjukkan bahwa kinerja organisasi belum sepenuhnya optimal. Meskipun program telah mampu menjalankan fungsi distribusi makanan kepada penerima manfaat, masih terdapat berbagai kendala yang berkaitan dengan komunikasi, keterbatasan sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi yang memengaruhi efektivitas pelaksanaan program.

Selain itu, budaya organisasi SPPG masih cenderung bersifat birokratis, kurang kolaboratif, dan belum cukup adaptif terhadap perubahan kebutuhan di lapangan. Kondisi tersebut berdampak pada proses koordinasi, pengambilan keputusan, serta kemampuan organisasi dalam merespons berbagai tantangan implementasi program. Akibatnya, efektivitas pelayanan, efisiensi operasional, serta kualitas pelaksanaan program di berbagai wilayah belum dapat berjalan secara merata.

Hasil kajian juga menunjukkan bahwa kinerja organisasi dan budaya organisasi memiliki hubungan yang erat dan saling memengaruhi. Budaya organisasi yang kurang mendukung dapat menghambat pencapaian kinerja, sedangkan kinerja yang belum optimal dapat memperkuat budaya kerja yang cenderung defensif dan kurang inovatif. Oleh karena itu, keberhasilan Program Makan Bergizi Gratis tidak hanya ditentukan oleh aspek kebijakan dan ketersediaan sumber daya, tetapi juga oleh kemampuan SPPG dalam membangun budaya kerja yang kolaboratif, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan publik.

- a. Penguatan sistem evaluasi berbasis outcome. Evaluasi Program Makan Bergizi Gratis perlu dilaksanakan secara berkelanjutan dengan menitikberatkan pada capaian hasil, khususnya peningkatan status gizi penerima manfaat, selain pada aspek administratif dan distribusi layanan. Evaluasi yang komprehensif diperlukan untuk mengukur efektivitas program secara lebih akurat serta menyediakan dasar yang kuat bagi penyempurnaan implementasi kebijakan (Dewi, 2022).
- b. Optimalisasi kapasitas organisasi dan pengelolaan sumber daya. Peningkatan kinerja SPPG perlu didukung melalui penguatan kapasitas sumber daya manusia, penyediaan sarana dan prasarana yang memadai, serta pengembangan sistem rantai pasok yang lebih efektif dan berkelanjutan. Kerja sama dengan produsen pangan lokal, kelompok tani, dan koperasi daerah juga perlu diperluas guna mengurangi ketergantungan terhadap pasokan dari luar wilayah yang selama ini menjadi salah satu kendala dalam pelaksanaan program (Orbawati et al., 2025; Fajrin et al., 2026).
- c. Penguatan budaya organisasi yang kolaboratif dan adaptif. Upaya peningkatan efektivitas pelaksanaan Program Makan Bergizi Gratis perlu diiringi dengan pengembangan budaya organisasi yang mendorong kolaborasi, komunikasi yang efektif, kemampuan adaptasi terhadap perubahan, serta orientasi yang kuat terhadap pelayanan publik. Budaya organisasi yang mendukung kerja sama dan inovasi akan memperkuat kinerja organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan implementasi kebijakan serta meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat (Robbins & Judge, 2023; Schein, 2022; Werdingisih, 2023).

Reference

Afu.Id. (2025). Distribusi Dapur Mbg Tidak Tepat Sasaran, Tak Prioritaskan Daerah Rawan Pangan. <https://Afu.Id/Nasional/Distribusi-Dapur-Mbg-Tidak-Tepat-Sasaran-Tak-Prioritaskan-Daerah-Rawan-Pangan>

- Aneta, Y., Isa, R., Usulu, E. M., & Gobel, L. V. (2024). Budaya Dan Perilaku Birokrasi: Menyelami Dimensi-Dimensi Organisasi Publik. Pt Media Penerbit Indonesia. [Http://Repository.Mediapenerbitindonesia.Com/270/1/K%20136%20-%20%28finish%20layout%29%20budaya%20dan%20perilaku%20birokrasi.Pdf](http://Repository.Mediapenerbitindonesia.Com/270/1/K%20136%20-%20%28finish%20layout%29%20budaya%20dan%20perilaku%20birokrasi.Pdf)
- Bahri, S. (2025.). Implementasi Program Makan Bergizi Gratis Di Kabupaten Pinrang (Analisis Siyasa Syar'iyah). [Skripsi, Institut Agama Islam Negeri Parepare]. Repository Iain Parepare. [Https://Repository.Iainpare.Ac.Id/Id/Eprint/11235/1/Syamsul%20bahri%20zr-18.2600.036.Pdf](https://Repository.Iainpare.Ac.Id/Id/Eprint/11235/1/Syamsul%20bahri%20zr-18.2600.036.Pdf)
- Infopublik. (2025, Mei 26). Asisten Lapangan Sppg Pastikan Ketepatan Waktu Layanan Gizi Pelajar. [Https://Infopublik.Id/Kategori/Nusantara/960961/Asisten-Lapangan-Sppg-Pastikan-Ketepatan-Waktu-Layanan-Gizi-Pelajar](https://Infopublik.Id/Kategori/Nusantara/960961/Asisten-Lapangan-Sppg-Pastikan-Ketepatan-Waktu-Layanan-Gizi-Pelajar)
- Kaylla, M. R., Aulis, H. S., Salsabila, Z. Z., & Rohimi, I. A. (2026). Distribusi Pasokan Bahan Pangan Pada Program Makan Bergizi Gratis (Mbg) Daerah Sarjadi. Sinergi: Jurnal Ilmiah Multidisiplin, 2(2), 1570–1584. [Https://Publikasi.Ahlalkamal.Com/Index.Php/Sinergi/Article/View/389/380](https://Publikasi.Ahlalkamal.Com/Index.Php/Sinergi/Article/View/389/380)
- Kementerian Pertanian Republik Indonesia. (2026). Program Makan Bergizi Gratis Dongkrak Ekonomi Rakyat, Mentan Amran Pastikan Pasokan Pangan Nasional Aman. [Https://Www.Pertanian.Go.Id/?Show=News&Act=View&Id=7642](https://Www.Pertanian.Go.Id/?Show=News&Act=View&Id=7642)
- Kendi, I. K. (2024). Implementasi Kebijakan Publik: Aktor, Perangkat, Manajemen, Dan Isu-Isu Otonomi Khusus Papua. Bandung: Manggu Makmur Tanjung Lestari.
- Kompas.Com. (2026, April 16). Pemerintah Siap Operasikan 900 Sppg Di Daerah Terpencil. [Https://Nasional.Kompas.Com/Read/2026/04/16/15305051/Pemerintah-Siap-Operasikan-900-Sppg-Di-Daerah-Terpencil](https://Nasional.Kompas.Com/Read/2026/04/16/15305051/Pemerintah-Siap-Operasikan-900-Sppg-Di-Daerah-Terpencil)
- World Bank. (2023). Nutrition And Human Capital Development. Washington, Dc: World Bank.
- Undp. (2025). Human Development Report 2025. New York: United Nations Development Programme.
- Bappenas. (2023). Laporan Pembangunan Nasional Terkait Program Gizi Dan Pelayanan Publik. Jakarta: Kementerian Ppn/Bappenas.
- Dwiyanto, A. (2022). Manajemen Pelayanan Publik. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Oecd. (2024). Public Governance And Policy Implementation Report. Paris: Organisation For Economic Co-Operation And Development.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). Organizational Behavior (18th Ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (2022). Organizational Culture And Leadership (5th Ed.). Wiley.
- Undp. (2025). Human Development Report 2025. New York: United Nations Development Programme.
- Arischa, K. L., & Frinaldi, A. (2023). Implementasi Budaya Kerja Pada Organisasi Sektor Publik Di Indonesia. 1.
- Dewi, D. S. K. (2022). Kebijakan Publik Proses, Implementasi Dan Evaluasi.
- Fajrin, A. H., Abidin, Z. N., & Ichsan, A. F. (2026). Dari Kebijakan Ke Praktik : Kesiapan Lembaga Dan Implementasi Makan Bergizi Gratis. Jurnal Ilmiah Multi Sciences, 18(1), 83–93. [Https://Doi.Org/10.30599/Tj956t19](https://Doi.Org/10.30599/Tj956t19)
- Febryanti, I., Indiaty, Pane, M. A., & Astuti, P. (2025). Mplementasi Kebijakan Makan Bergizi Gratis (Mbg)(Studi Kasus Pada Sdn 3 Kepanjen Kabupaten Malang. Dialogue : Jurnal Ilmu Administrasi Publik, 7(1), 067–079. [Https://Doi.Org/10.14710/Dialogue.V7i1.26628](https://Doi.Org/10.14710/Dialogue.V7i1.26628)
- Lase, D., Absah, Y., Lumbanraja, P., Giawa, Y., & Gulo, Y. (2025). Teori Budaya Organisasi: Konsep, Model, Dan Implikasi Untuk Manajemen Organisasi. Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin, 3(1), 1–20. [Https://Doi.Org/10.62138/Tuhenori.V3i1.121](https://Doi.Org/10.62138/Tuhenori.V3i1.121)
- Nasir, R., Baso, B. T., R.S, A., Amrillah, R., & Plaikari, R. P. (2026). Implementasi Kebijakan Program Makan Bergizi Gratis (Mbg) Di Sekolah: Analisis Tata Kelola, Akuntabilitas, Dan Koordinasi Aktor. 9. [Https://Www.Tempo.Co/Politik/Sederet-Fakta-](https://Www.Tempo.Co/Politik/Sederet-Fakta-)
- Orbawati, E. B., Mukti, A., Fadlurrahman, Afa, R., Karunia, I., & Ikhtiar, S. (2025). Policy To Practice Gap Dalam Program Makan Bergizi Gratis: Studi Swot Di Magelang. 10(4), Pp.-Pp. [Https://Doi.Org/10.36982/Jpp.V10i4.5982](https://Doi.Org/10.36982/Jpp.V10i4.5982)
- Putri, I. R., & Yusuf, N. F. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dalam Menciptakan Perkembangan Organisasi. Jurnal Administrasi Publik, 18(1), 143–154. [Https://Doi.Org/10.52316/Jap.V18i1.82](https://Doi.Org/10.52316/Jap.V18i1.82)
- Raihan A. Hanasi, Izzatunnisa Akuba, Israh Miranti Wahab, Cipta Monoarfa, Muhajir Riza M. Ahmad, & Alya Putri Pantoiyo. (2026). Implementasi Kebijakan Program Makan Bergizi Gratis Sebagai Pendorong Dan Pembangunan Ekonomi Lokal. Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Kewirausahaan, 6(1), 95–112. [Https://Www.Journalshub.Org/Index.Php/Jumbiku/Article/View/6403?Articlesbysimilaritypage=2](https://Www.Journalshub.Org/Index.Php/Jumbiku/Article/View/6403?Articlesbysimilaritypage=2)
- Rosidin, A., Maulana, J., & Dharmawan, A. (2025). Tantangan Dan Strategi Implementasi Program Makan Bergizi Gratis: Studi Kasus Pemerintah Daerah Provinsi Banten. Jurnal Hukum Dan Administrasi Publik, 3(2), 131–143. [Https://Doi.Org/10.61813/Jhap.V3i2.216](https://Doi.Org/10.61813/Jhap.V3i2.216)
- Taslikhin. (2025). Pengaruh Kualitas Pelayanan Publik Terpadu Dan Budaya Kerja Terhadap Keputusan Masyarakat Dalam Memanfaatkan Layanan Pemerintah Desa : Studi Pada Desa Kaladawa, Kecamatan Talang. Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen, 4(3), 45–63. [Https://Jurnaluniv45sby.Ac.Id/Index.Php/Inisiatif/Article/View/5220](https://Jurnaluniv45sby.Ac.Id/Index.Php/Inisiatif/Article/View/5220)

- Werdiningsih, R., Munawar, Z., Ernayani, R., Cahyadi, N., Nurkadarwati, Afnanda, M., Khasanah, Achmad, M., Muthalib, D. A., & Rini, A. S. (2023). Konsep Dasar Teori Organisasi (I. P. Kusuma, Ed.). Yayasan Cendikia Mulia Mandiri.
- Yuni, L. A., Wahyu, M., & Rahmat, S. (2025). Perbandingan Organisasi Sektor Publik Dan Sektor Swasta: Tujuan, Pembiayaan, Dan Struktur. 2. <https://journal.hasbaedukasi.co.id/index.php/jurmiehalaman:989-1004>
- Arischa, K. L., & Frinaldi, A. (2023). Implementasi Budaya Kerja Pada Organisasi Sektor Publik Di Indonesia. <https://journal.unp.ac.id/index.php/jmiap/article/view/>
- Dewi, D. S. K. (2022). Kebijakan Publik: Proses, Implementasi Dan Evaluasi. <https://repository.unair.ac.id/>
- Fajrin, A. H., Abidin, Z. N., & Ichsan, A. F. (2026). Dari Kebijakan Ke Praktik: Kesiapan Lembaga Dan Implementasi Makan Bergizi Gratis. Jurnal Ilmiah Multi Sciences, 18(1), 83–93. <https://jurnal.unimus.ac.id/index.php/multisciences/article/view/>
- Febryanti, I., Indiaty, I., Pane, M. A., & Astuti, P. (2025). Implementasi Kebijakan Makan Bergizi Gratis (Mbg). Dialogue: Jurnal Ilmu Administrasi Publik, 7(1), 67–79. <https://ejournal.undip.ac.id/index.php/dialogue/article/view/>
- Lase, D., Absah, Y., Lumbanraja, P., Giawa, Y., & Gulo, Y. (2025). Teori Budaya Organisasi: Konsep, Model, Dan Implikasi. Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin, 3(1), 1–20. <https://jurnal.tuhenori.org/index.php/tuhenori/article/view/>
- Melantika, N., Wellem, I., & Obon, W. (2023). Analisis Kinerja Organisasi Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. Jurnal Projemen, 10(2), 18–36. <https://ejournal.unipa.ac.id/index.php/projemen/article/view/>
- Nasir, R., Baso, B. T., Amrillah, R., & Plaikari, R. P. (2026). Implementasi Kebijakan Program Mbg Di Sekolah. <https://ejournal.unhas.ac.id/index.php/>
- Orbawati, E. B., Mukti, A., Fadlurrahman, F., Aufa, R., Karunia, I., & Ikhtiar, S. (2025). Policy To Practice Gap Dalam Program Mbg. <https://journal.unnes.ac.id/index.php/jpp/article/view/>
- Putri, I. R., & Yusuf, N. F. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dalam Menciptakan Perkembangan Organisasi. Jurnal Administrasi Publik, 18(1), 143–154. <https://ejournal.unri.ac.id/index.php/jap/article/view/>
- Ronaan Maulana Basuki, Nur Wahid Muharrom, Nicholas Adi Kusuma, & Kuswan Hadji. (2026). Implementasi Program Makan Bergizi Gratis: Evaluasi Pelaksanaan Dan Tantangan Operasional. Al-Zayn : Jurnal Ilmu Sosial & Hukum, 4(1), 1413–1423. <https://ejournal.yayasanpendidikandzurriyatulquran.id/index.php/alzayn/article/view/3208>
- Werdiningsih, R., Et Al. (2023). Konsep Dasar Teori Organisasi. <https://repository.cendikia.id/>
- Wulandari, G. A. (2026). Strategi Penguatan Sdm Aparatur Untuk Mendukung Program Makan Bergizi Gratis Sebagai Program Strategis Pemerintah. Jurnal Good Governance, 22(1), 105–118. <https://jurnal.stialan.ac.id/index.php/gg/article/view/1043>
- Wulandari, S., Santosa, P., Hidayat, T., Permana, R., & Sunarya, Y. (2026). Implementasi Kebijakan Program Makan Bergizi Gratis Terhadap Penanganan Stunting Di Kabupaten Bandung. Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik, 13(2), 816–826. Universitas Bina Taruna Gorontalo. <https://publik.e-journal.unbitago.ac.id/publik/article/view/2284/884>
- Yuni, L. A., Wahyu, M., & Rahmat, S. (2025). Perbandingan Organisasi Sektor Publik Dan Swasta. <https://journal.hasbaedukasi.co.id/index.php/jurmie/article/view/>
- Dewi, D. S. K. (2022). Kebijakan Publik. <https://eprints.umpo.ac.id/11631/1/bukuajarkebijakanpublik.pdf>
- Fajrin, A. H., Nabila, Z., & Fatichul, A. (2026). Dari Kebijakan Ke Praktik : Kesiapan Lembaga Dan Implementasi Makan Bergizi Gratis. 18(1), 83–93.
- Orbawati, E. B., Mukti, A., -, F., Aufa, R., Karunia, I., & Ikhtiar, S. (2025). Policy To Practice Gap Dalam Program Makan Bergizi Gratis: Studi Swot Di Magelang. Jurnal Pemerintahan Dan Politik, 10(4), 797–810. <https://ejournal.uigm.ac.id/index.php/pdp/article/view/5982>
- Werdiningsih, R. (2021). Konsep Dasar Teori Organisasi (Vol. 1, Issue 2020).
- Winni Abdillah, Yusnanik Bakhtiar, Henni Muchtar, & Oktaviani Puspita Sari. (2025). Implementasi Kebijakan Makan Bergizi Gratis (Studi Pada Sma Negeri 2 Painan Kecamatan Iv Jurai Kabupaten Pesisir Selatan) . Edu Research, 6(2), 424-431. <https://iicls.org/index.php/jer/article/view/820>