

DINAMIKA *COLLABORATIVE GOVERNANCE* DALAM PENYELENGGARAAN PROGRAM MAKAN BERGIZI GRATIS DI KABUPATEN BOJONEGORO

Aslikh Jalaludin¹, Faridatul Istighfaroh², Musta'ana³

^{1,2,3}Universitas Bojonegoro, Bojonegoro, Indonesia

Email: aslikhjalaludin@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dinamika *collaborative governance* dalam penyelenggaraan Program Makan Bergizi Gratis (MBG) di Kabupaten Bojonegoro. Masalah difokuskan pada proses interaksi antarpemangku kepentingan, desain institusional, kepemimpinan fasilitatif, serta mekanisme kolaborasi yang memengaruhi efektivitas implementasi program. Guna mendekati masalah ini dipergunakan acuan teori *collaborative governance* dari Ansell dan Gash yang menekankan kondisi awal, desain institusional, kepemimpinan fasilitatif, proses kolaboratif, dan hasil kolaborasi. Data-data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi non-partisipatif, dan studi dokumentasi dengan melibatkan Satuan Pelayanan Pemenuhan Gizi (SPPG), ahli gizi, sekolah, dan kader posyandu, kemudian dianalisis secara kualitatif menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña. Kajian ini menyimpulkan bahwa kolaborasi lintas sektor dalam Program MBG di Bojonegoro berkembang secara adaptif melalui kombinasi mekanisme formal dan komunikasi digital informal. Kepemimpinan fasilitatif yang fleksibel dan berbagi peran mampu meningkatkan koordinasi, kecepatan respons, serta kepercayaan antaraktor, sehingga memperkuat efektivitas pelaksanaan program di tingkat lokal.

Kata Kunci: *Collaborative Governance, Program Makan Bergizi Gratis, Kolaborasi Lintas Sektor, Pelayanan Publik, Kabupaten Bojonegoro.*

Abstract

This research seeks to examine the dynamics of collaborative governance in the execution of the Free Nutritious Meals Program (MBG) in Bojonegoro Regency. The issue centers on the interaction among stakeholders, institutional architecture, facilitative leadership, and collaborative procedures that influence the efficacy of program execution. This topic is addressed using Ansell and Gash's theoretical framework of collaborative governance, which highlights beginning conditions, institutional design, facilitative leadership, collaborative processes, and collaborative outcomes. Data were gathered through in-depth interviews, non-participant observation, and document analysis including the Nutrition Fulfillment Service Unit (SPPG), nutritionists, schools, and posyandu cadres, and subsequently evaluated qualitatively using the interactive model proposed by Miles, Huberman, and Saldaña. This study finds that the MBG Program in Bojonegoro is adapting to cross-sectoral collaboration by using both formal and informal digital communication. Flexible and collaborative facilitative leadership enhances coordination, accelerates reaction times, and fosters trust among stakeholders, ultimately augmenting the efficacy of program execution at the local level.

Keywords: *Collaborative Governance, Free Nutritional Meal Program, Cross-Sector Collaboration, Public Services, Bojonegoro Regency.*

A. PENDAHULUAN

Program Makan Bergizi Gratis (MBG) merupakan salah satu kebijakan prioritas pemerintah Indonesia yang ditujukan untuk meningkatkan status gizi peserta didik serta mendukung percepatan penurunan stunting secara nasional (A. Wulandari, 2025). Program ini mulai dijalankan secara bertahap di sejumlah daerah pada awal 2025, termasuk Kabupaten Bojonegoro, dengan menyoar siswa sekolah dasar dan menengah, balita, serta ibu menyusui. Pelaksanaannya berada di bawah koordinasi Satuan Pelayanan Pemenuhan Gizi (SPPG) yang bertugas mengelola dapur sehat, menyusun menu gizi seimbang, dan memastikan distribusi makanan berjalan secara rutin. Program ini bukan hanya merupakan kebijakan intervensi sosial, tetapi juga merupakan cara inovatif untuk mengelola urusan publik yang membutuhkan partisipasi aktif masyarakat di luar birokrasi formal (Wayan Lendra, 2025).

Implementasi MBG menuntut keterpaduan antar instansi dan partisipasi masyarakat, yang sejalan dengan konsep *Collaborative Governance*. Ansell dan Gash, (2008) menjelaskan bahwa tata kelola kolaboratif merupakan mekanisme di mana aktor pemerintah dan non-pemerintah bekerja bersama dalam forum resmi untuk merumuskan atau menjalankan kebijakan secara konsensus. Model ini menekankan pentingnya partisipasi bermakna, pembangunan kepercayaan antaraktor, serta kepemimpinan fasilitatif untuk menjaga komunikasi lintas sektor. Dalam keberhasilan program MBG sangat bergantung pada kemampuan pemerintah daerah menjalin kemitraan yang setara, saling menguntungkan dengan masyarakat dan sektor swasta (Herniati & Idawati, 2025).

Pelaksanaan MBG di Kabupaten Bojonegoro melibatkan beragam pemangku kepentingan, termasuk Pemerintah Kabupaten, Pemerintah Kecamatan, Kodim, Puskesmas, Pemerintah Desa, Posyandu, tenaga pendidik, penyedia bahan pangan, hingga relawan masyarakat. Keterlibatan multiaktor tersebut mencerminkan penerapan prinsip *Collaborative Governance* di tingkat lokal, di mana efektivitas komunikasi dan koordinasi menjadi penentu keberhasilan pelaksanaan program (Oktaviyanti et al., 2024). Fleksibilitas institusional serta kejelasan peran tiap aktor merupakan syarat penting bagi keberlanjutan kolaborasi (Ikka Febryanti et al., 2025). Dalam praktiknya, MBG di Bojonegoro menunjukkan adanya proses penyesuaian antar lembaga yang terus berkembang, baik dari sisi koordinasi teknis maupun pemahaman bersama terhadap tujuan program.

Meskipun demikian, sejumlah kendala empiris masih ditemukan di lapangan. Beberapa sekolah melaporkan keterlambatan distribusi makanan, ketidaksamaan standar menu dari masing-masing penyedia, serta ketidakselarasan antara jadwal operasional dapur gizi dan kegiatan sekolah (Santoso et al., 2025). Temuan Rosidin & Maulana (2025) di Provinsi Banten menunjukkan bahwa lemahnya koordinasi dan tidak adanya mekanisme evaluasi partisipatif turut menjadi penyebab ketidakefisienan implementasi MBG. Kondisi ini memperlihatkan bahwa keberhasilan kolaborasi tidak hanya ditentukan oleh rancangan kebijakan, tetapi juga oleh dinamika komunikasi, gaya kepemimpinan, dan tingkat kepercayaan antar pelaksana di tingkat akar rumput.

Kajian akademik mengenai MBG hingga kini masih dominan membahas aspek perencanaan, dampak program dan teknis operasional, sementara studi mengenai dinamika interaksi dan proses kolaborasi antaraktor di tingkat lokal masih terbatas, sebagaimana dicatat (Basit & Ramadani, 2025). Padahal, pemahaman terhadap dinamika interaksi tersebut merupakan komponen penting dalam memperkuat praktik tata kelola kolaboratif di daerah (Neni Nurhayati, 2023). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan mengisi kekosongan tersebut dengan menawarkan kebaruan dengan mengeksplorasi proses kerja sama antara pemerintah daerah, lembaga profesional, dan institusi pendidikan dalam penyelenggaraan MBG di Kabupaten Bojonegoro. Dengan menggunakan kerangka *Collaborative governance* Ansell dan Gash (2008) studi ini meneliti bagaimana kolaborasi dibangun, dinegosiasi, dan dijalankan dalam praktik keseharian pelaksanaan program. Secara teoretis, studi ini berkontribusi pada

pengembangan literatur administrasi publik di Indonesia dengan menegaskan peran *Collaborative Governance* dalam konteks kebijakan nasional yang diimplementasikan di tingkat lokal (Rusliadi, 2025). Secara praktis, temuan penelitian diharapkan menjadi dasar bagi pemerintah daerah untuk merancang model kolaborasi yang lebih adaptif, transparan, dan berkelanjutan dalam penyelenggaraan layanan publik.

B. TINJAUAN PUSTAKA

Collaborative governance merupakan pendekatan tata kelola publik yang menekankan keterlibatan langsung aktor pemerintah dan non-pemerintah dalam proses pengambilan keputusan serta implementasi kebijakan publik secara kolektif. Konsep ini berkembang sebagai respons terhadap keterbatasan model birokrasi hierarkis dan mekanisme pasar dalam menangani persoalan publik yang kompleks, lintas sektor, serta membutuhkan legitimasi sosial yang luas (Ansell & Gash, 2008). Dalam konteks kebijakan publik kontemporer, *collaborative governance* dipandang mampu meningkatkan efektivitas kebijakan melalui integrasi sumber daya, pengetahuan, dan kapasitas aktor yang beragam.

Ansell & Gash (2008) mendefinisikan *collaborative governance* sebagai pengaturan tata kelola di mana satu atau lebih lembaga publik secara langsung melibatkan aktor non-pemerintah dalam suatu forum formal yang berorientasi pada konsensus untuk merumuskan atau melaksanakan kebijakan publik. Definisi ini menekankan empat karakter utama, yaitu partisipasi lintas aktor, proses dialogis, orientasi pada konsensus, dan tujuan kebijakan publik. Dengan demikian, *collaborative governance* tidak hanya dipahami sebagai kerja sama administratif, tetapi sebagai proses sosial dan institusional yang menuntut interaksi intens dan berkelanjutan.

Ansell dan Gash (2008) mengembangkan kerangka analitis *collaborative governance* yang terdiri atas lima komponen utama, yaitu kondisi awal (*starting conditions*), desain institusional (*institutional design*), kepemimpinan fasilitatif (*facilitative leadership*), proses kolaboratif (*collaborative process*), dan hasil kolaborasi (*collaborative outcomes*). Kerangka ini menempatkan kolaborasi sebagai proses dinamis yang berkembang secara bertahap dan saling memengaruhi antar komponennya.

Kondisi awal merujuk pada situasi yang melatarbelakangi terbentuknya kolaborasi, meliputi sejarah hubungan antarpemangku kepentingan, tingkat kepercayaan awal, distribusi sumber daya, serta persepsi kesetaraan kekuasaan. Ansell & Gash (2008) menegaskan bahwa kolaborasi sering kali dimulai dari kondisi yang tidak ideal, seperti rendahnya kepercayaan atau ketimpangan kapasitas antarpihak. Kondisi awal yang lemah berpotensi menghambat partisipasi dan komitmen aktor, sehingga memerlukan intervensi kelembagaan dan kepemimpinan yang tepat.

Desain institusional berkaitan dengan aturan main yang mengatur proses kolaborasi, termasuk kejelasan peran, mekanisme partisipasi, prosedur pengambilan keputusan, serta jaminan inklusivitas. Desain institusional yang efektif harus mampu menciptakan arena kolaborasi yang adil dan transparan, sehingga seluruh aktor, termasuk yang memiliki kapasitas terbatas, tetap memiliki ruang untuk berkontribusi. Dalam konteks ini, keseimbangan antara formalitas dan fleksibilitas menjadi prasyarat penting agar kolaborasi tidak terjebak dalam rigiditas birokrasi maupun kekaburan tanggung jawab.

Kepemimpinan fasilitatif merupakan elemen kunci dalam *collaborative governance*, terutama ketika kolaborasi melibatkan aktor dengan kepentingan dan latar belakang yang beragam. Ansell dan Gash (2008) memandang kepemimpinan bukan sebagai kontrol hierarkis, melainkan sebagai kemampuan memfasilitasi dialog, membangun kepercayaan, mengelola konflik, dan menjaga keseimbangan kekuasaan antarpihak. Kepemimpinan fasilitatif berfungsi memastikan bahwa proses kolaborasi berjalan inklusif, partisipatif, dan tetap berorientasi pada tujuan bersama.

Proses kolaboratif menggambarkan dinamika interaksi yang terjadi selama kolaborasi berlangsung. Proses ini mencakup komunikasi intens, pembangunan kepercayaan, komitmen terhadap tujuan bersama, serta pembelajaran kolektif. Ansell dan Gash (2008) menekankan bahwa proses kolaboratif bersifat siklik dan non-linier, di mana hasil interaksi sebelumnya akan memengaruhi kualitas kolaborasi pada tahap selanjutnya. Oleh karena itu, keberlanjutan kolaborasi sangat ditentukan oleh kualitas hubungan sosial dan mekanisme komunikasi antarpihak.

Hasil kolaborasi merujuk pada capaian yang dihasilkan dari proses collaborative governance, baik dalam bentuk output kebijakan, peningkatan kinerja layanan publik, maupun penguatan kapasitas institusional. Ansell dan Gash (2008) menekankan bahwa hasil kolaborasi tidak hanya diukur dari tercapainya tujuan program, tetapi juga dari terbentuknya kepercayaan, jaringan kerja sama yang stabil, dan kemampuan kolektif dalam menyelesaikan persoalan publik di masa depan.

C. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Pendekatan tersebut dipilih karena memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman mendalam mengenai fenomena sosial melalui sudut pandang para aktor yang terlibat langsung dalam implementasi kebijakan (Creswell, 2014). Dengan menggunakan metode ini, peneliti berupaya menggambarkan serta menganalisis dinamika *collaborative governance* antara Pemerintah Kabupaten, Pemerintah Kecamatan, Kodim, Puskesmas, Pemerintah Desa, Posyandu, dan Guru dalam pelaksanaan Program Makan Bergizi Gratis (MBG) di Kabupaten Bojonegoro. Fokus penelitian diarahkan pada prosies interaksi, pola komunikasi, dan pembentukan kepercayaan yang muncul selama program berlangsung. Data yang diperoleh bersifat naratif serta deskriptif, dengan penekanan pada makna yang terkandung di balik tindakan sosial para pemangku kepentingan.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi non-partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara purposive sampling terhadap informan kunci yang memiliki keterlibatan langsung dan pemahaman substantif mengenai pelaksanaan MBG, meliputi kepala SPPG, tenaga dapur, ahli gizi, kader posyandu, dan guru sekolah dasar. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung proses produksi dan distribusi makanan serta bentuk koordinasi di lapangan. Sementara itu, studi dokumentasi mencakup penelaahan petunjuk teknis program, laporan pelaksanaan, serta dokumen pendukung lain yang relevan.

Analisis data dilakukan secara kualitatif dengan menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldana (2014) yang meliputi proses reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Proses analisis diarahkan untuk mengidentifikasi pola dan dinamika kolaborasi dengan menggunakan lima dimensi collaborative governance menurut (Ansell & Gash, 2008), yaitu kondisi awal, desain institusional, kepemimpinan fasilitatif, proses kolaboratif, dan hasil kolaborasi. Pendekatan ini memungkinkan keterkaitan yang sistematis antara temuan empiris dan kerangka teoretis dalam menjelaskan praktik tata kelola kolaboratif pada implementasi MBG di tingkat lokal.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Sejak Januari 2025, Pemerintah Kabupaten Bojonegoro telah secara ekstensif melaksanakan Program Makan Bergizi Gratis (MBG), kebijakan yang menjadi prioritas nasional. Inisiatif ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas gizi masyarakat, meningkatkan status kesehatan anak sekolah, dan menumbuhkan kebiasaan makan sehat sejak usia dini. Pelaksanaan di Bojonegoro dilakukan secara kooperatif oleh Pemerintah Kabupaten Bojonegoro, Badan Gizi Nasional (BGN), Dinas Kesehatan, Dinas Pendidikan, dan Kodim 0813 Bojonegoro, bersama dengan lembaga masyarakat dan pendidikan. data dari

Infopublik.id menunjukkan bahwa MBG di Bojonegoro telah memberikan manfaat kepada 226.044 individu, termasuk siswa pendidikan anak usia dini (PAUD), sekolah dasar, sekolah menengah pertama, sekolah menengah atas, dan sekolah menengah kejuruan, bayi, serta ibu hamil. Program ini beroperasi melalui 78 dapur aktif Satuan Pelayanan Pemenuhan Gizi (SPPG), masing-masing menyajikan rata-rata 3.000 porsi makanan setiap hari, didukung oleh anggaran sebesar Rp 99 miliar dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Selain itu, sebagian besar makanan bersumber dari petani dan produsen lokal, sehingga memungkinkan MBG untuk memberikan pengaruh ekonomi pada masyarakat. Program ini mencontohkan pelaksanaan *Collaborative Governance*, yang dicirikan oleh sinergi aktor lintas sektor untuk mencapai tujuan bersama Ansell dan Gash (2008) Kolaborasi antar instansi dan keterlibatan masyarakat adalah elemen penting untuk pelaksanaan MBG yang efektif di Bojonegoro.

Analisis hasil penelitian mengacu pada lima pilar *Collaborative Governance* yang dikembangkan Ansell & Gash (2008), yaitu kondisi awal, desain institusional, kepemimpinan fasilitatif, proses kolaboratif, serta hasil kolaborasi.

1. Kondisi Awal

Menurut Ansell dan Gash (2008), kondisi awal termasuk sejarah konflik atau kerja sama sebelumnya antarlembaga, tingkat kepercayaan antaraktor, dan persepsi kesetaraan kekuasaan. Dalam hal Program Makan Bergizi Gratis (MBG) di Kabupaten Bojonegoro, kondisi awal menunjukkan bahwa belum ada mekanisme kerja sama sistematis untuk mengelola layanan gizi masyarakat sebelum program dimulai. Interaksi lintas sektor masih dalam bentuk sektoral. Sekolah, posyandu, pemerintah desa, kader kesehatan, dan militer bekerja dalam program masing-masing tanpa ada ruang untuk koordinasi lintas lembaga. Tidak ada organisasi formal yang menyatukan semua pihak, sehingga informasi terbagi-bagi, tidak ada komunikasi, dan pelayanan gizi tidak sinkronis. Menurut salah satu informan, "Sebelumnya itu berjalan sendiri-sendiri." Posyandu, sekolah, dan desa masing-masing memiliki program. Tidak ada yang dapat menyatukan mereka. Kondisi ini menunjukkan tahap pra-integratif, di mana tingkat integrasi rendah dan kurangnya kebiasaan kerja sama.

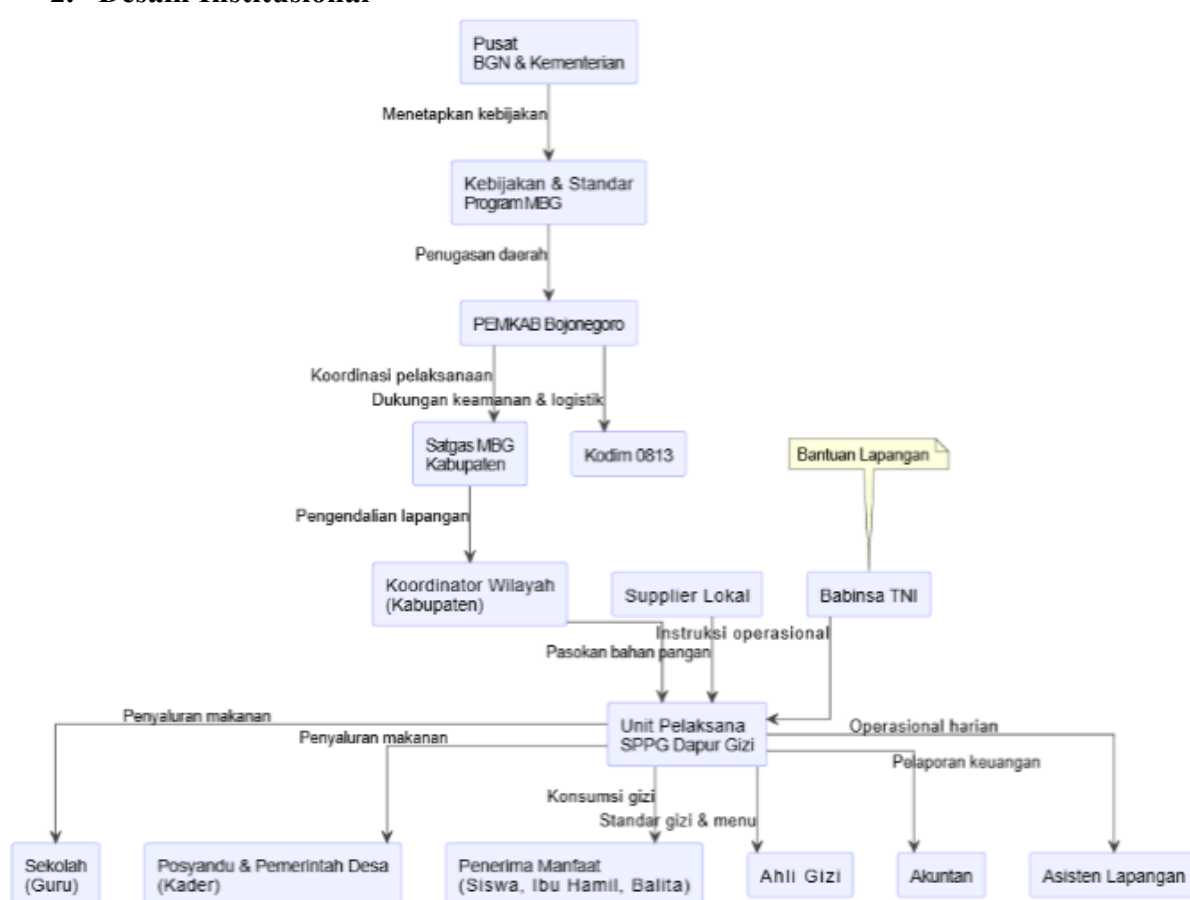
Kelemahan program sebelumnya menunjukkan kondisi awal yang buruk selain pembagian lintas sektor. Misalnya, program pemberian makanan tambahan (PMT) telah ada sebelum MBG. Namun, PMT lebih banyak berupa kegiatan pemberian makanan ringan tanpa desain gizi yang terukur, dan tidak terkoordinasi antarsektor, dan koordinasi dengan sekolah atau pemerintah desa hanya terjadi sesekali dan tidak didukung oleh struktur manajemen kolaboratif yang jelas. Informan lain menyatakan bahwa "Pada program sebelum MBG terdapat program serupa yakni PMT tidak berkolaborasi dengan intens dan teratur". Hasilnya menunjukkan bahwa hubungan antarlembaga belum terbentuk secara formal dan koordinasi dilakukan secara khusus, sementara. Akibatnya, kolaborasi tidak memiliki pijakan struktural maupun kebiasaan kerja bersama.

Kapasitas dan sumber daya yang tidak seimbang juga merupakan tanda kondisi awal. Kapasitas sumber daya manusia di tingkat sekolah dan posyandu masih rendah, dan SPPG belum berfungsi sebagai entitas operasional inti sebelum MBG dimulai. Tenaga dapur tidak memiliki pengalaman dalam menyediakan makanan skala besar, dan banyak operator sekolah dan kader posyandu tidak terbiasa dengan pelaporan digital. Akibatnya, pada awal program, banyak kesalahan distribusi, dokumentasi digital yang buruk, pemahaman yang buruk tentang standar gizi, dan ketergantungan yang besar pada pelatihan intensif dari Badan Gizi Nasional (BGN). Ketidakseimbangan sumber daya seperti ini dapat menghambat kerja sama karena menciptakan ketergantungan pada aktor dengan kapasitas lebih besar, menurut teori Ansell dan Gash. Untuk Bojonegoro, ketergantungan awal pada SPPG sebagai pusat operasional menunjukkan kapasitas lintas aktor yang lemah pada awalnya.

Tingkat keyakinan antaraktor pada tahap awal juga cenderung rendah. Masing-masing pihak ragu terhadap kemampuan dan komitmen pihak lain karena belum terbiasa bekerja sama. Misalnya, pemerintah daerah meragukan kemampuan SPPG untuk menghasilkan dan mendistribusikan makanan dalam jumlah besar setiap hari, sekolah meragukan ketepatan waktu pengiriman, dan SPPG sendiri meragukan kemampuan pemasok lokal untuk memenuhi standar gizi dan ketepatan waktu suplai bahan baku. Konsep kepemimpinan kolaboratif berpendapat bahwa aktor mungkin tidak termotivasi untuk berpartisipasi secara aktif dalam proses kolaboratif karena kurangnya kepercayaan awal. Oleh karena itu, sejak awal program, diperlukan upaya yang intens untuk membangun kepercayaan.

Secara keseluruhan, pada tahap awal pelaksanaan MBG di Bojonegoro, ada kelemahan dalam hal integrasi, kapasitas, dan kepercayaan. Kondisi ini kemudian berdampak pada proses kolaborasi, pembentukan kepemimpinan fasilitatif, dan penguatan mekanisme koordinasi pada tahap berikutnya.

2. Desain Institusional



Gambar 1. Alur Tata Kelola Program MBG Kabupaten Bojonegoro

Sumber: Hasil Analisis Data Penelitian (2025)

Menurut Ansell dan Gash (2008), desain institusional yang baik harus menentukan peran yang jelas, menjamin partisipasi yang sama, dan menyediakan ruang diskusi yang konsisten. Desain institusional yang dibuat untuk Program Makan Bergizi Gratis (MBG) di Kabupaten Bojonegoro menunjukkan upaya untuk mengatur tata kelola multi-level yang terstruktur, mulai dari tingkat pusat hingga tingkat pelaksana lapangan.

Pada tingkat pusat, Badan Gizi Nasional (BGN) bertanggung jawab untuk menetapkan standar gizi, kebijakan keselamatan pangan, protokol pengadaan bahan pangan, dan sistem pelaporan digital melalui Web Pelaporan MBG. BGN juga menetapkan standar proses produksi, jadwal menu harian, dan standar kualitas dokumentasi yang harus dipenuhi oleh

semua pelaksana program. Standar ini menyediakan kerangka aturan tanah untuk pemerintah daerah, SPPG, sekolah, dan pihak lain yang terlibat di lapangan.

Pemerintah Kabupaten Bojonegoro membentuk Satgas MBG di tingkat kabupaten. Satgas ini terdiri dari Sekretariat Daerah, Dinas Kesehatan, Dinas Pendidikan, TP-PKK, dan TNI. Tugasnya adalah untuk menghubungkan arahan BGN dengan pelaksanaan operasional di lapangan. Selain itu, tugas berfungsi sebagai pusat pengambilan keputusan dalam kasus kendala teknis, menentukan strategi adaptasi menu dalam situasi di mana bahan baku tertentu tidak tersedia, dan bertindak sebagai mediator dalam konflik antarlembaga. Dengan struktur ini, pemerintah kabupaten berperan penting dalam menjamin kolaborasi berjalan dengan baik.

Koordinator Wilayah (Korwil) berfungsi sebagai perantara antara Satgas dan unit pelaksana lapangan di bawah Satgas. Korwil bertanggung jawab memberikan petunjuk resmi, memantau SPPG di daerah, memeriksa kelengkapan laporan, dan menangani masalah sehari-hari. "Kalau bahan datang terlambat, kami langsung koordinasi lewat grup WA. Tidak menunggu rapat formal," kata seorang informan. Hal ini menunjukkan bahwa struktur institusional MBG didasarkan pada aturan formal dan mekanisme informal yang membantu menyebarluaskan informasi dengan lebih cepat.

Satuan Pelayanan Pemenuhan Gizi (SPPG) adalah unit teknis pelaksana utama program ini. SPPG mengawasi produksi makanan, manajemen sanitasi dapur, pengawasan kualitas gizi, dan penyediaan makanan ke sekolah dan posyandu. Setiap SPPG memiliki kepala satuan, tim nutrisi, tenaga dapur, relawan, dan pendukung distribusi, termasuk babinsa Kodim 0813. Struktur mikro yang kuat ditunjukkan oleh pembagian peran ini, di mana setiap anggota memahami tugas dan garis koordinasi.

Bagian penting dari desain institusional adalah sekolah sebagai titik penerima manfaat. Operator sekolah sangat penting untuk memastikan akuntabilitas data lapangan, karena mereka bertanggung jawab untuk menerima makanan, mendistribusikannya kepada siswa, dan menyimpan foto dan laporan harian pada sistem digital yang telah ditetapkan BGN. Namun, pada awal pelaksanaan sistem, banyak operator belum akrab dengan sistem dan membutuhkan bimbingan khusus.

Kader posyandu dan pemerintah desa di masyarakat bertanggung jawab untuk memantau ibu hamil, balita, dan penerima manfaat non-sekolah lainnya. Selain itu, mereka menerima distribusi makanan dari SPPG untuk memastikan bahwa penerima manfaat hadir dan untuk melacak tingkat kepatuhan. Sebaliknya, pemasok lokal, juga dikenal sebagai supplier, dimasukkan dalam desain kelembagaan sebagai penyedia bahan baku utama. Supplier diwajibkan untuk memenuhi standar BGN tentang kebersihan, kualitas bahan, dan ketepatan waktu pengiriman. Koordinasi cepat dilakukan melalui rapat formal dan komunikasi informal ketika bahan baku terlambat atau tidak sesuai jadwal.

Bagaimana mekanisme formal seperti SOP, Juknis, rapat mingguan, dan pelaporan digital berinteraksi dengan mekanisme informal seperti koordinasi harian dan komunikasi WhatsApp menunjukkan bahwa desain institusional tetap terarah tetapi tetap fleksibel. Formalitas memberikan legitimasi, sedangkan informalitas memberikan keluwesan dan responsivitas. Struktur seperti ini mewakili prinsip-prinsip desain institusional yang efektif, menurut Ansell dan Gash: menetapkan aturan main yang jelas tetapi tidak kaku, memberikan ruang untuk diskusi, dan menjamin bahwa ada mekanisme pemecahan masalah yang cepat.

Dengan demikian, desain institusional MBG di Bojonegoro dapat dianggap sebagai desain yang cukup matang dan mendukung kerja sama. Namun, ada beberapa masalah seperti SPPG yang tidak seimbang dalam kapasitas, bergantung pada supplier tertentu, dan perbedaan kemampuan operator sekolah dalam pelaporan digital. Namun, secara keseluruhan, desain ini berhasil membangun sistem koordinasi multi-level yang memungkinkan aktor lintas sektor bekerja sama dengan baik dan responsif.

3. Kepemimpinan Fasilitatif

Untuk memastikan bahwa proses kolaboratif berjalan secara inklusif, responsif, dan adaptif, kepemimpinan fasilitatif merupakan komponen penting dari *Collaborative Governance*. Untuk menjaga keseimbangan kekuasaan antaraktor, memastikan bahwa semua pihak memiliki kesempatan untuk menyuarakan pendapat mereka, dan secara konstruktif mengendalikan dinamika konflik, Ansell dan Gash (2008) mengatakan kepemimpinan fasilitatif diperlukan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pola kepemimpinan yang berkembang dalam pelaksanaan Program Makan Bergizi Gratis (MBG) di Kabupaten Bojonegoro tidak lagi bersifat hierarkis atau sentralistik; sebaliknya, pola kepemimpinan bersama, yang fleksibel, dan situasional.

Forum kolaborasi MBG di Bojonegoro tidak memiliki satu aktor dominan yang mengontrol proses pengambilan keputusan, berbeda dengan birokrasi pemerintah yang biasanya memiliki struktur kontrol vertikal. Sebaliknya, kepemimpinan bertindak sebagai fungsi antaraktor saat diperlukan. Dinas Kesehatan biasanya bertanggung jawab atas masalah sanitasi, standar gizi, atau kesehatan pangan. Ketika masalah lintas sektor muncul dan membutuhkan intervensi level kabupaten, Sekretariat Daerah bertindak sebagai fasilitator. Sementara itu, Koordinator Wilayah bertanggung jawab atas pengawasan operasional dalam kasus-kasus sehari-hari seperti keterlambatan pengiriman bahan makanan atau penyesuaian porsi di lapangan. Jika ada pertanyaan tentang manajemen produksi, kesiapan tenaga, atau teknis dapur, bahkan kepala SPPG dapat memimpin diskusi. Tidak seperti struktur kepemimpinan yang didasarkan pada jabatan formal, pola ini menghasilkan struktur kepemimpinan yang fleksibel, responsif, dan berbasis keahlian.

Menurut informasi lapangan, Koordinator Wilayah dan Satgas MBG kabupaten adalah yang pertama mengatasi masalah di dapur. Mereka menilai masalah, bekerja sama dengan cepat, dan menentukan apakah kasus dapat diselesaikan di tingkat operasional atau perlu ditingkatkan. Jika diperlukan keputusan strategis, tanggung jawab kepemimpinan diberikan kepada Sekretaris Daerah (Sekda) atau kepala dinas yang terkait. Pola ini menunjukkan bahwa kepemimpinan MBG terbagi di antara berbagai aktor sesuai dengan tingkat urgensi dan jenis masalah yang dihadapi.

Proses rapat menunjukkan kepemimpinan fasilitatif ini. Ada ruang untuk diskusi yang inklusif dalam rapat evaluasi mingguan yang melibatkan Satgas, Korwil, SPPG, sekolah, dan unsur TNI. Setiap aktor diberi kesempatan yang sama untuk menyuarakan pendapat mereka, melaporkan hambatan mereka, dan memberikan umpan balik. Dalam rapat evaluasi, "semua bagian diberi ruang untuk bicara", menurut salah satu informan, menunjukkan bahwa keputusan tidak dibuat oleh satu pihak, tetapi melalui musyawarah bersama. Kondisi ini sejalan dengan teori Ansell dan Gash, yang menyatakan bahwa kepemimpinan fasilitatif harus memiliki kemampuan untuk menciptakan forum diskusi yang aman di mana pihak yang memiliki kekuasaan lebih rendah tetap merasa dihargai dan didengarkan.

Kemampuan untuk mengelola konflik dan mengurangi resistensi juga ditunjukkan dalam pola kepemimpinan MBG Bojonegoro. Dalam governance kolaboratif, ketidaksetujuan dapat muncul ketika aktor merasa didominasi atau dipinggirkan. Namun, kepemimpinan yang didasarkan pada kewajaran, transparansi, dan pembagian otoritas dapat mengurangi ketidaksetujuan. Karena kepemimpinan dibentuk berdasarkan kemampuan dan situasi, bukan hanya struktur kekuasaan, para aktor percaya bahwa mereka memiliki peran yang penting. Mekanisme kepemimpinan ini membuat pelaksana merasa lebih bertanggung jawab karena memberi mereka kesempatan untuk berpartisipasi secara aktif dalam proses pengambilan keputusan.

Kemampuan untuk menghubungkan berbagai kepentingan dan menyelesaikan konflik juga merupakan ciri kepemimpinan fasilitatif di Bojonegoro. Misalnya, pemimpin rapat berfungsi sebagai perantara antara supplier, SPPG, dan pihak sekolah dalam kasus kelangkaan

bahan baku. Setelah diskusi terbuka yang melibatkan semua pihak, keputusan tentang penggantian menu atau penyesuaian distribusi dibuat. Fokusnya tidak pada kontrol, tetapi pada koordinasi, mediasi, dan memungkinkan diskusi, adalah ciri utama kepemimpinan kolaboratif.

Pemanfaatan teknologi komunikasi informal seperti grup WhatsApp lintas instansi, yang memungkinkan koordinasi cepat tanpa harus menunggu rapat formal, membantu kepemimpinan di lapangan. Dalam situasi ini, peran formal serta individu yang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan masalah dengan cepat menentukan kepemimpinan. Kompatibilitas ini meningkatkan produktivitas kolaborasi karena dapat menangani dinamika operasional yang sangat cepat dan kompleks, seperti perubahan jumlah porsi, masalah keamanan pangan, atau masalah logistik.

Secara keseluruhan, kepemimpinan fasilitatif MBG Bojonegoro masuk dalam kategori kepemimpinan berbagi yang matang. Kepemimpinan tidak berada di pusat kendali; sebaliknya, itu adalah fungsi yang bergerak secara dinamis di antara berbagai aktor. Kepemimpinan seperti ini sangat penting dalam *governance* kolaboratif karena memastikan bahwa proses kolaborasi berjalan secara terbuka, partisipatif, dan menghasilkan keputusan yang diinginkan semua pihak. Oleh karena itu, kepemimpinan fasilitatif tidak hanya membantu sistem berjalan, tetapi juga membangun kepercayaan, rasa memiliki, dan komitmen bersama dari semua pemangku kepentingan.

4. Proses Kolaborasi

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pola kepemimpinan yang berkembang dalam pelaksanaan Program Makan Bergizi Gratis (MBG) di Kabupaten Bojonegoro tidak lagi bersifat hierarkis atau sentralistik; sebaliknya, pola kepemimpinan bersama, yang fleksibel, dan situasional.

Forum kolaboratif MBG tidak memiliki satu aktor dominan yang mengontrol proses pengambilan keputusan, berbeda dengan birokrasi pemerintah yang biasanya memiliki struktur kontrol vertikal. Sebaliknya, kepemimpinan bertindak sebagai fungsi antaraktor saat diperlukan. Dinas Kesehatan biasanya bertanggung jawab atas masalah sanitasi, standar gizi, atau kesehatan pangan. Ketika masalah lintas sektor muncul dan membutuhkan intervensi level Kabupaten, Sekretariat Daerah bertindak sebagai fasilitator. Sementara itu, Koordinator Wilayah bertanggung jawab atas pengawasan operasional dalam kasus-kasus sehari-hari seperti keterlambatan pengiriman bahan makanan atau penyesuaian porsi di lapangan. Jika ada pertanyaan tentang manajemen produksi, kesiapan tenaga, atau teknis dapur, bahkan kepala SPPG dapat memimpin diskusi. Tidak seperti struktur kepemimpinan yang didasarkan pada jabatan formal, pola ini menghasilkan struktur kepemimpinan yang fleksibel, responsif, dan berbasis keahlian.

Menurut informasi dari kepala SPPG, Koordinator Wilayah dan Satgas MBG kabupaten adalah yang pertama mengatasi masalah di dapur. Mereka menilai masalah, bekerja sama dengan cepat, dan menentukan apakah kasus dapat diselesaikan di tingkat operasional atau perlu ditingkatkan. Jika diperlukan keputusan strategis, tanggung jawab kepemimpinan diberikan kepada Sekretaris Daerah (Sekda) atau kepala dinas yang terkait. Pola ini menunjukkan bahwa kepemimpinan MBG terbagi di antara berbagai aktor sesuai dengan tingkat urgensi dan jenis masalah yang dihadapi.

Proses rapat menunjukkan kepemimpinan fasilitatif ini. Ada ruang untuk diskusi yang inklusif dalam rapat evaluasi mingguan yang melibatkan Satgas, Korwil, SPPG, sekolah, dan unsur TNI. Setiap aktor diberi kesempatan yang sama untuk menyuarakan pendapat mereka, melaporkan hambatan mereka, dan memberikan umpan balik. Dalam rapat evaluasi, "semua bagian diberi ruang untuk bicara", menurut salah satu informan, menunjukkan bahwa keputusan tidak dibuat oleh satu pihak, tetapi melalui musyawarah bersama. Kondisi ini sejalan dengan teori Ansell dan Gash, yang menyatakan bahwa kepemimpinan fasilitatif harus

memiliki kemampuan untuk menciptakan forum diskusi yang aman di mana pihak yang memiliki kekuasaan lebih rendah tetap merasa dihargai dan didengarkan.

Kemampuan untuk mengelola konflik dan mengurangi resistensi juga ditunjukkan dalam pola kepemimpinan MBG Bojonegoro. Dalam *governance* kolaboratif, ketidaksetujuan dapat muncul ketika aktor merasa didominasi atau dipinggirkan. Namun, kepemimpinan yang didasarkan pada kewajaran, transparansi, dan pembagian otoritas dapat mengurangi ketidaksetujuan. Karena kepemimpinan dibentuk berdasarkan kemampuan dan situasi, bukan hanya struktur kekuasaan, para aktor percaya bahwa mereka memiliki peran yang penting. Mekanisme kepemimpinan ini membuat pelaksana merasa lebih bertanggung jawab karena memberi mereka kesempatan untuk berpartisipasi secara aktif dalam proses pengambilan keputusan.

Kemampuan untuk menghubungkan berbagai kepentingan dan menyelesaikan konflik juga merupakan ciri kepemimpinan fasilitatif di Bojonegoro. Misalnya, pemimpin rapat berfungsi sebagai perantara antara supplier, SPPG, dan pihak sekolah dalam kasus kelangkaan bahan baku. Setelah diskusi terbuka yang melibatkan semua pihak, keputusan tentang penggantian menu atau penyesuaian distribusi dibuat. Fokusnya tidak pada kontrol, tetapi pada koordinasi, mediasi, dan memungkinkan diskusi, adalah ciri utama kepemimpinan kolaboratif.

Pemanfaatan teknologi komunikasi informal seperti grup WhatsApp lintas instansi, yang memungkinkan koordinasi cepat tanpa harus menunggu rapat formal, membantu kepemimpinan di lapangan. Dalam situasi ini, peran formal serta individu yang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan masalah dengan cepat menentukan kepemimpinan. Kompatibilitas ini meningkatkan produktivitas kolaborasi karena dapat menangani dinamika operasional yang sangat cepat dan kompleks, seperti perubahan jumlah porsi, masalah keamanan pangan, atau masalah logistik.

Secara keseluruhan, kepemimpinan fasilitatif MBG Bojonegoro masuk dalam kategori kepemimpinan berbagi yang matang. Kepemimpinan tidak berada di pusat kendali; sebaliknya, itu adalah fungsi yang bergerak secara dinamis di antara berbagai aktor. Kepemimpinan seperti ini sangat penting dalam *governance* kolaboratif karena memastikan bahwa proses kolaborasi berjalan secara terbuka, partisipatif, dan menghasilkan keputusan yang diinginkan semua pihak. Oleh karena itu, kepemimpinan fasilitatif tidak hanya membantu sistem berjalan, tetapi juga membangun kepercayaan, rasa memiliki, dan komitmen bersama dari semua pemangku kepentingan.

5. Hasil Kolaborasi

Hasil kolaborasi antaraktor dalam Program Makan Bergizi Gratis (MBG) di Kabupaten Bojonegoro menunjukkan bahwa kerja sama lintas sektor mampu menghasilkan kinerja yang lebih terkoordinasi, responsif, dan adaptif terhadap dinamika lapangan. Kolaborasi yang terbangun tidak hanya memfasilitasi penyamaan persepsi mengenai tugas dan peran masing-masing aktor, tetapi juga melahirkan mekanisme kerja kolektif yang memperkuat efektivitas implementasi program. Temuan lapangan memperlihatkan bahwa intensitas komunikasi antarinstansi meningkat signifikan selama pelaksanaan program, terutama antara Dinas Kesehatan, Sekretariat Daerah, SPPG, dan sekolah penerima MBG. Peningkatan frekuensi koordinasi tersebut berkontribusi pada kecepatan respons terhadap kendala teknis seperti keterlambatan pendistribusian makanan, kualitas penyajian, hingga pelaporan berbasis aplikasi.

Hasil kolaborasi juga tampak pada kemampuan para aktor untuk berbagi sumber daya baik dalam bentuk informasi, dukungan teknis, maupun tenaga operasional. Dinas Kesehatan misalnya, menyediakan standar gizi dan monitoring kualitas, sementara SPPG mengambil peran dalam memastikan kelancaran administrasi dan operasional di tingkat kabupaten dan kecamatan. Di sisi lain, sekolah berkontribusi dengan menyediakan dokumentasi, memastikan

ketepatan waktu penerimaan makanan, serta memberi umpan balik real-time mengenai kondisi distribusi. Pola saling melengkapi tersebut menciptakan siklus kerja kolaboratif yang mengurangi beban institusi tertentu dan memungkinkan pembagian peran yang proporsional sesuai kapasitas.

Dampak konkret dari kolaborasi terlihat pada meningkatnya kemampuan sistem untuk menyelesaikan masalah secara cepat (*problem-solving capacity*). Ketika terjadi isu seperti ketidaksesuaian jumlah porsi, keterlambatan logistik, atau permasalahan menu, mekanisme koordinasi horizontal memungkinkan sekolah menghubungi koordinator wilayah, yang kemudian berkoneksi ke satgas kabupaten atau jajaran teknis di Dinas Kesehatan. Alur respons yang tidak berjenjang kaku ini mempercepat penyelesaian masalah tanpa menunggu instruksi struktural yang panjang. Temuan penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar kendala operasional dapat diselesaikan dalam rentang waktu kurang dari satu hari melalui pola koordinasi kolaboratif tersebut.

Selain itu, kolaborasi memberikan ruang terciptanya inovasi implementatif. Melalui pertemuan evaluasi rutin, para aktor saling berbagi pembelajaran praktik terbaik (*best practices*), misalnya strategi pengambilan foto dokumentasi yang sesuai standar aplikasi, pengaturan waktu makan yang lebih efisien di sekolah, atau metode penyimpanan makanan agar kualitas tetap terjaga. Inovasi tersebut tidak bersifat top-down, tetapi muncul dari interaksi dan pengalaman kolektif para pelaksana di lapangan, mencerminkan karakter kolaborasi yang adaptif dan berbasis kebutuhan nyata.

Hasil kolaborasi juga tercermin dalam meningkatnya rasa saling percaya (*trust*) antarpihak, yang menjadi pondasi penting dalam teori *Collaborative Governance*. Sekolah mulai memandang pemerintah kabupaten bukan semata pemberi instruksi, tetapi mitra yang siap memberikan bantuan teknis. Sementara itu, SPPG dan koordinator wilayah menganggap sekolah bukan sebagai objek pelaksana, tetapi sebagai sumber informasi penting yang menentukan ketepatan implementasi. Hubungan yang lebih egaliter ini mengubah pola interaksi yang sebelumnya hierarkis menjadi lebih terbuka, suportif, dan saling menghargai kontribusi masing-masing aktor.

Secara keseluruhan, hasil kolaborasi dalam Program MBG di Bojonegoro menunjukkan bahwa tata kelola kolaboratif mampu menghasilkan dampak operasional dan institusional. Dari sisi operasional, program menjadi lebih responsif, adaptif, dan minim hambatan karena adanya saluran komunikasi dan koordinasi yang terbuka. Dari sisi institusional, kolaborasi menciptakan budaya kerja lintas sektor yang sebelumnya tidak terbentuk, sekaligus memperkuat kapasitas bersama dalam menangani isu publik yang kompleks seperti pemenuhan gizi anak sekolah. Temuan ini menguatkan argumen bahwa keberhasilan Program MBG bukan semata hasil intervensi prosedural, tetapi merupakan buah dari proses kolaborasi yang terbangun secara konsisten dan partisipatif di seluruh tingkatan pelaksana.

Penelitian ini menunjukkan keselarasan dengan literatur sebelumnya yang menekankan pentingnya komunikasi intens dan struktur koordinasi fleksibel dalam layanan publik. Aldhea Nur Sheila, Nurnawati (2025) menegaskan bahwa keberhasilan kolaborasi bergantung pada kemampuan aktor untuk mempertahankan interaksi stabil dan saling percaya. Hasil penelitian ini memperkuat temuan tersebut, karena komunikasi digital terbukti mampu menggantikan dialog tatap muka dan tetap menghasilkan kolaborasi efektif, sebagaimana juga diuraikan oleh (Batoebara, 2021).

Temuan dari Bojonegoro menunjukkan bahwa kepemimpinan bersifat tersebar muncul dari peran harian, hubungan sosial, dan kemampuan teknis di lapangan selaras dengan gagasan kepemimpinan digital dalam (Al-Khayari et al., 2024). Dari sisi output program, kolaborasi menghasilkan pencapaian signifikan: makanan diproduksi dan didistribusikan setiap hari, standar keamanan pangan meningkat setelah evaluasi, dan respon terhadap komplain berjalan cepat. Keberhasilan ini menunjukkan bahwa *collaborative governance* efektif meskipun beban

operasional tinggi dan kondisi awal tidak sempurna. Insiden keracunan, misalnya, tidak melemahkan jaringan kolaboratif, melainkan memicu perbaikan terhadap SOP, pengawasan bahan, dan pengecekan lapangan.

Penelitian ini juga menemukan bahwa kegiatan operasional di lapangan berjalan lebih efektif ketika melibatkan koordinasi lintas sektor. Hal ini sejalan dengan ketentuan dalam Juknis program MBG (2025) yang menegaskan pentingnya peran SPPG, pemerintah daerah, sekolah, posyandu, dan tenaga kesehatan dalam memastikan distribusi makanan bergizi sesuai standar keamanan pangan, kesiapan sarana dapur, peralatan, serta mekanisme pengelolaan belanja bahan baku turut mendukung kelancaran program.

Di Kabupaten Bojonegoro, hasil observasi memperkuat temuan tersebut. Pemerintah daerah berhasil mempercepat efektivitas pelaksanaan MBG melalui sinergi lintas sektor antara OPD, TNI/Polri, tenaga kesehatan, satuan pendidikan, serta unsur masyarakat. Kolaborasi ini terbukti mempercepat verifikasi penerima manfaat, distribusi bahan pangan, serta monitoring pelaksanaan menu di sekolah dan posyandu.

Implikasi temuan ini penting bagi administrasi publik. Program MBG di Bojonegoro menunjukkan bahwa kolaborasi lintas aktor dapat berjalan efektif dengan dukungan komunikasi digital sederhana tanpa sistem formal yang kompleks hal yang juga dibuktikan oleh Putri & Larantika (2025) dalam layanan publik berbasis digital di Denpasar. Fleksibilitas SOP, pendampingan lapangan, dan kemampuan adaptif jaringan kerja yang menyimpulkan tentang pentingnya kapasitas kolaboratif dalam tata kelola digital. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur *collaborative governance* dengan menegaskan bahwa kolaborasi tidak harus bertumpu pada dialog tatap muka, tetapi dapat berlangsung efektif melalui interaksi digital intens. Secara praktis, model kolaborasi MBG Bojonegoro dapat menjadi contoh bagi daerah lain yang ingin membangun jaringan layanan publik dengan koordinasi cepat dan pelaksanaan harian, sebagaimana juga disarankan dalam studi (Fannur et al., 2023).

E. KESIMPULAN

Studi ini menunjukkan bahwa keberhasilan Program Makan Bergizi Gratis (MBG) di Kabupaten Bojonegoro sangat ditentukan oleh kualitas tata kelola kolaboratif yang berkembang dalam praktik implementasinya. Dalam penelitian ini menemukan bahwa mekanisme koordinasi berbasis interaksi horizontal, forum teknis lintas aktor, evaluasi rutin, serta komunikasi digital informal mampu membentuk pembagian peran yang fungsional dan responsif di lapangan. Kepemimpinan fasilitatif yang muncul secara rotasional dari berbagai pihak mulai dari pemerintah daerah, dinas kesehatan, hingga kepala SPPG menjadi penggerak utama yang mempercepat respons operasional dan meningkatkan rasa kepemilikan bersama. Hasil kolaborasi memperlihatkan mekanisme kerja yang inklusif, adaptif, dan berorientasi solusi. Namun demikian, masih terdapat celah yang terlihat pada kesenjangan kapasitas awal antaraktor, ketidaksamaan pemahaman SOP, dan ketergantungan yang cukup besar pada komunikasi digital informal. Celah-celah ini tidak menghambat pelaksanaan program, tetapi menunjukkan bahwa kualitas kolaborasi masih terus berkembang dan membutuhkan penguatan lebih lanjut.

Ke depan, tata kelola kolaboratif perlu di arahkan pada SOP koordinasi yang lebih jelas, peningkatan kapasitas kepemimpinan fasilitatif khususnya di tingkat sekolah dan SPPG serta pemanfaatan sistem monitoring berbasis data untuk mendukung pengambilan keputusan yang cepat dan akurat. Keterlibatan sekolah perlu dijaga agar mereka tidak hanya sebagai penerima manfaat, namun juga sebagai sumber informasi evaluatif strategis bagi perbaikan program. Pemerintah daerah juga perlu memastikan bahwa forum kolaborasi tetap berfungsi melalui pertemuan rutin lintas sektor, sehingga integrasi kebijakan, pembelajaran bersama, serta penyelesaian masalah dapat terus berlangsung secara sistematis. Dengan penguatan tersebut, kolaborasi yang telah terbentuk akan semakin matang, mampu mengurangi celah koordinasi

yang muncul, dan meningkatkan efektivitas program MBG secara berkelanjutan. Untuk penelitian selanjutnya disarankan dapat menyoroti praktik kolaborasi di tingkat pelaksana untuk memahami bagaimana kerja sama benar-benar dijalankan dalam kondisi lapangan yang nyata. Pendekatan ini penting agar dinamika kolaborasi tidak hanya dilihat dari sisi kebijakan, tetapi juga dari pengalaman aktor yang menjalankannya sehari-hari dalam administrasi publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Khayari, N. M., Yousefi, M., & Aigbogun, O. (2024). A predictive model for collaborative leadership in digital transformation: Does it make a difference in Oman's e-government performance? *Foresight*, 26(5), 775–792. <https://doi.org/10.1108/FS-08-2023-0163>
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Badan Gizi Nasional. (2025). *Petunjuk Teknis Penyelenggaraan Bantuan Pemerintah untuk Program Makan Bergizi Gratis Tahun Anggaran 2025*. Badan Gizi Nasional.
- Basit, M., & Ramadani, H. (2025). Analisis Implementasi Program Makan Bergizi Gratis Terhadap Perkembangan Ekonomi. *Journal of Economics Development Research*, 1(2).
- Batoebara, M. U. (2021). Inovasi dan kolaborasi dalam era komunikasi digital. *Publik Reform*, 8(1), 29–38.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.
- Fannur, A., Sari, N., & Wahyudi, A. (2023). Digital governance dan koordinasi antarinstansi pada layanan publik daerah. *Jurnal Kebijakan Publik*, 9(2), 115–130.
- Febryanti, I., Indiati, I., Pane, M. A., & Astuti, P. (2025). Implementasi Kebijakan Makan Bergizi Gratis (MBG) Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 83 Tahun 2024 tentang Badan Gizi Nasional (Studi Pada SDN 3 Kepanjen Kabupaten Malang). *Dialogue: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 7(1), 067-079.
- Herniati, N., & Idawati, I. (2025). Efektivitas Program Pemerintah MBG (Makan Bergizi Gratis) Terhadap Minat Belajar Anak Usia Dini. *Jurnal Pendidikan AURA (Anak Usia Raudhatul Atfhal)*, 6(1).
- Lendra, I. W., Husni, D., & Fitriani, Y. (2025). Kebijakan Makan Bergizi Gratis dan Relevansinya terhadap Nilai-nilai Good Governance: Analisis Kualitatif dalam Administrasi Publik. *Arus Jurnal Sosial dan Humaniora*, 5(1), 937-945.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis*. SAGE Publications.
- Nurhayati, N., & Rahman, A. (2023). Systematic Literature Review: Tata Kelola Kolaboratif Dalam Sektor Publik. *Jurnal Agregasi: Aksi Reformasi Government Dalam Demokrasi*, 11(1), 1-22.
- Oktaviyanti, A., Taufiq, A., & Suhindarno, H. (2024). Collaborative Governance in Efforts to Reduce Stunting in Bojonegoro Regency. *Jurnal Noken: Ilmu-Ilmu Sosial*, 10(2), 481–493. <https://doi.org/10.33506/jn.v10i2.3822>
- Putri, K. A., & Larantika, M. (2025). Kolaborasi digital dalam pelayanan publik: Studi kasus kota Denpasar. *Jurnal Transformasi Governance*, 4(1), 40–55.
- 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.
- Rusliadi, R., & Hasriadi, H. (2025). Analisis Pendekatan Collaborative Governance dalam Mengatasi Masalah Stunting di Indonesia. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 12(1), 22-36.

- Santoso, A., Melianawati, B. D., & Ayuningtyas, E. A. (2025). Governance Analysis of the Implementation of the Free Nutritious Meal Program. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Organisasi*, 4(1).
- Sheila, A., & Siswanto, S. (2025). Pola Komunikasi Organisasi Dalam Mendukung Pelayanan Publik Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Surakarta. *Solidaritas*, 9(1).
- Wulandari, A. (2025). Model Kyūshoku Jepang dan Tantangan Implementasi Program Makan Bergizi Gratis di Indonesia. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9(1).
- Wulandari, A. P., Septriana, P., Ginting, H., Hidayati, M. K., & Tukiman, T. (2025). Collaborative Governance dalam Program Pekarangan Pangan Bergizi (P2B) untuk Mendukung Ketahanan Pangan di Kabupaten Sidoarjo Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur, Indonesia pertumbuhan populasi, perubahan iklim, dan konflik geopol. *Jurnal Riset Rumpun Ilmu Sosial, Politik dan Humaniora*, 4(1), 850–865.