



GOVERNANCE ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF THE FREE NUTRITIOUS MEAL PROGRAM

Ary Santoso ¹, Briliantina Dwi Melianawati ², Eka Avianti Ayuningtyas ³

^{1,2,3} Institut Pertanian Bogor, Bogor (16680)

* Corresponding Author: kerjaku26@gmail.com

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>Articles History: Accepted tgl. 16/06/2025 Repaired tgl. 24/06/2025 Approved tgl. 26/06/2025 Available online tgl. 26/06/2025</p> <p>ISSN-E: 2962-4746 ISSN-P: 2961-8312</p>	<p>The Free Nutritious Meal Program (MBG) is one of the government's strategic initiatives aimed at improving nutritional quality and public welfare, particularly for school-aged children. This article seeks to identify key governance factors of the MBG program that influence its implementation effectiveness and to provide policy recommendations to strengthen the governance of the National Nutrition Agency (BGN). This study employs a combination of approaches and methodologies, including the Triangulation Model, Analytical Hierarchy Process (AHP), and SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) analysis. The triangulation model identified eight (8) priority governance criteria for the MBG program: Participatory, Transparency, Accountability, Effectiveness-Efficiency, Collaboration, Digital Technology, Decentralization, and Program Evaluation. AHP results indicate that Effectiveness and Efficiency are the primary success factors of the MBG program, while Digital Technology serves as an enabler of Transparency and Evaluation, with improvements in Participation and Collaboration driven by a multi-stakeholder approach.</p>
<p>DOI: 10.58290/jmbo.v4i1.423</p>	<p>Keywords: National Nutrition Agency, Free Nutritious Meal, Triangulation Model, AHP, SWOT</p>
<p>©2025. Diterbitkan oleh Jurnal Manajemen Bisnis dan Organisasi (JMBO). Artikel ini memiliki akses terbuka di bawah lisensi CC BY (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)</p>	

PENDAHULUAN

Ketahanan gizi merupakan faktor yang tidak terpisahkan dari ketahanan nasional, hal ini berkaitan langsung dengan kualitas sumber daya manusia (SDM) suatu negara. Berdasarkan SSGI (2023) terdapat 21,6% balita stunting dan 10,8% wasting di Indonesia, hal tersebut merupakan indikator kritis gagalnya akses gizi kelompok rentan. Indonesia

masih menghadapi tantangan besar dalam hal kekurangan gizi, stunting, dan ketahanan pangan, terutama di kalangan masyarakat miskin dan rentan (Global Nutrition Report, 2021). Kondisi ini menghambat perkembangan kognitif, menurunkan produktivitas masa depan, dan berkontribusi pada rendahnya nilai *Human Capital Index* (HCI) di Indonesia. Berdasarkan *World Bank* 2020, HCI di

Indonesia hanya mencapai 0,54 pada 2020. Hal tersebut mengindikasikan seorang anak yang lahir di Indonesia saat ini hanya akan mencapai 54% dari potensi produktivitas maksimal ketika dewasa. Dalam mengatasi masalah ini, pemerintah Indonesia meluncurkan program Makan Bergizi Gratis (MBG) yang dikelola oleh Badan Gizi Nasional (BGN) yang diamanatkan dalam Peraturan Presiden Nomor 83 Tahun 2024 tentang BGN. Program MBG bertujuan memberikan akses makanan bergizi kepada anak sekolah, ibu hamil, dan kelompok rentan lainnya, dengan harapan dapat meningkatkan status gizi sekaligus mendorong pertumbuhan ekonomi melalui peningkatan produktivitas (Kemenkes RI, 2022).

Program MBG merupakan intervensi strategis pemerintah dalam mengatasi *triple burden of malnutrition (stunting, wasting, dan obesitas)* di Indonesia. MBG memiliki potensi besar dalam memperbaiki status gizi nasional, meningkatkan konsentrasi belajar, dan menurunkan angka putus sekolah. MBG mencerminkan paradigma baru dalam kebijakan sosial, menjadikan pembangunan manusia sebagai prioritas utama. Program ini menjadi bagian dari strategi jangka panjang pembangunan SDM dan reformasi perlindungan sosial. MBG berpotensi untuk (i) meningkatkan nilai HCI melalui perbaikan kesehatan dan hasil pendidikan, (ii) mendorong pertumbuhan ekonomi lokal melalui pemanfaatan rantai pasok pangan

domestik, dan (iii) platform kolaboratif antara pemerintah pusat-daerah, swasta, dan masyarakat. MBG merupakan tindak lanjut dari Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2025-2045, Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJMN) 2024-2029 dan strategi nasional percepatan penurunan stunting untuk tercapainya *Human Capital Index (HCI)* sebesar 0,73% dalam mendukung visi Indonesia Emas 2045.

Namun, implementasi program MBG tidak terlepas dari berbagai tantangan tata kelola, seperti koordinasi antar lembaga, transparansi anggaran, akuntabilitas distribusi, serta pemantauan dan evaluasi yang efektif (Pratiwi et.al 2025). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa program bantuan pangan sering kali tidak mencapai sasaran optimal karena lemahnya mekanisme pengawasan dan partisipasi masyarakat (*World Bank*, 2019). Agustina et al. (2021) mengemukakan bahwa intervensi gizi berbasis sekolah memiliki dampak signifikan terhadap penurunan stunting, namun efektivitasnya sangat bergantung pada tata kelola yang baik (*good governance*), termasuk perencanaan berbasis data dan kolaborasi *multi-stakeholder*.

Berdasarkan gap penelitian tersebut, maka didapatkan pertanyaan yang mendasari penelitian ini yaitu “Apa faktor penting dalam tata kelola BGN agar pelaksanaan program MBG menghasilkan dampak sosial dan

ekonomi yang optimal?”. Oleh karena itu diperlukan analisis awal dalam menentukan faktor-faktor kunci dalam tata kelola BGN yang menentukan keberhasilan program MBG, sehingga tercipta dampak sosial (perbaikan gizi) dan ekonomi (pengurangan kemiskinan), serta rekomendasi kebijakan untuk memperkuat tata kelola BGN sehingga implementasi program MBG menjadi efektif dan berkelanjutan.

LANDASAN TEORI

1. Review Peraturan Presiden Nomor 83 Tahun 2024 tentang BGN

Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 83 Tahun 2024 tentang Badan Gizi Nasional (BGN) dirancang sebagai respons atas kebutuhan pemenuhan gizi yang sistematis dan holistik, sejalan dengan amanat Pasal 4 ayat (1) UUD 1945 mengenai hak atas pangan dan gizi yang layak, dengan menggantikan peran deputy bidang kerawanan gizi dari Badan Pangan Nasional yang dicabut melalui Perpres No. 66 Tahun 2021. Visi dan misi dari Perpres.83/2024 adalah mewujudkan pemenuhan gizi nasional yang aman, bergizi, dan merata sebagai bagian dari pembangunan SDM berkualitas, dengan sasaran utama adalah peserta didik (SMA, termasuk pesantren & pendidikan khusus), balita (< 5 tahun), ibu hamil, dan ibu menyusui. Perpres ini lahir sebagai respons terhadap tingginya prevalensi *stunting* (21,6% menurut SSGI 2023).

Dalam pelaksanaannya, BGN bekerja

sama dengan Pemerintah Daerah, BUMN, dan swasta melalui skema kemitraan multi-stakeholder. Perpres ini lahir sebagai respons terhadap tingginya prevalensi *stunting* (21,6% menurut SSGI 2023). Perpres 83/2024 membentuk fondasi kelembagaan dan struktural yang kokoh untuk memperkuat intervensi gizi nasional, terutama melalui program MBG. Namun, efektivitas nyata akan sangat bergantung pada berbagai kriteria, sebagai contoh kualitas koordinasi internal, dukungan daerah, mekanisme evaluasi, maupun kesinambungan pendanaan.

2. Program Makan Bergizi Gratis

Berdasarkan *Human Capital Theory*, investasi dalam kesehatan dan nutrisi anak usia sekolah meningkatkan produktivitas jangka panjang dan prestasi akademik. Taras (2005) menemukan hubungan positif antara status gizi dan performa sekolah, seperti penurunan anemia serta peningkatan konsentrasi dan nilai akademik. Sedangkan dalam literatur lainnya, disebutkan bahwa Program MBG termasuk komponen layanan nutrisi dan pendidikan kesehatan dalam skema FRESH (*Focusing Resources on Effective School Health*) dengan dukungan kemitraan lintas sektor dan partisipasi masyarakat (UNESCO et al, 2000).

Program MBG dapat dioptimalkan dengan mengidentifikasi dan menyebarkan praktik positif lokal dalam penyusunan menu dan distribusi

makanan (Pascale, Sternin & Sternin, 2020). Berdasarkan Khomsan & Ali (2024) menyatakan program MBG sebagai strategi meningkatkan SDM nasional, namun memerlukan antisipasi fraud karena skala geografis luas dengan anggaran 71 trilyun. Pusat Kajian BAZNAS (2024) menekankan pendekatan sosial-ekonomi melalui mustahik dalam penanganan stunting dan penguatan rantai pasokan.

3. Tata Kelola

Dalam literatur sebelumnya Bevir (2008) menyatakan bahwa tata kelola atau governance merupakan pengaturan dari serangkaian proses, aturan, dan institusi dalam membuat kebijakan hingga implementasi untuk mencapai tujuan dan menyelesaikan masalah bersama. Hal tersebut mendukung penelitian sebelumnya oleh Dredge & Jenkins (2007), yang menekankan kerjasama, dukungan dan bantuan timbal balik antara aktor dan lembaga dalam mengejar kepentingan bersama. Emerson et al., (2012) mendefinisikan tata kelola sebagai struktur pengambilan keputusan dan manajemen kebijakan publik yang melibatkan masyarakat secara konstruktif melintasi batas-batas lembaga publik, meliputi kemitraan antar negara, swasta, masyarakat sipil, dan masyarakat. Dalam literatur terbaru oleh Ikeanyibe et al. (2017) disebutkan bahwa tata kelola memiliki makna sebagai *partnership, collaboration, dan networks*.

3.1. Partisipasi

Partisipasi adalah keterlibatan aktif

masyarakat dalam proses pengambilan keputusan kebijakan untuk meningkatkan legitimasi dan responsivitas pemerintah. Berdasarkan Obama (2009), partisipasi publik dalam tata kelola adalah mekanisme demokratis yang menjadikan keterlibatan warga sebagai salah satu pilar utama pemerintahan terbuka (*open government*), bertujuan untuk mengurangi asimetri informasi antara pemerintah dan masyarakat melalui transparansi, menciptakan kebijakan yang lebih responsif dengan menginternalisasi aspirasi publik dalam proses pembuatan keputusan. Pada literatur terbaru oleh Amsler (2016), partisipasi merupakan keterlibatan warga secara langsung dan bermakna dalam proses pengambilan keputusan publik, bukan hanya sebagai penerima kebijakan pasif. Partisipasi masyarakat dalam tata kelola publik merupakan prinsip inti dari *collaborative governance* maupun *participatory governance*. Konsep ini menekankan bahwa proses kebijakan melibatkan aktor non-pemerintah yaitu warga, Lembaga Swadaya Masyarakat, dan sektor swasta secara inklusif untuk menciptakan keputusan yang legitim dan efektif (Ansell & Gash, 2008; Fung, 2015).

3.2. Transparansi

Berdasarkan Nurhidayat (2023) transparansi merupakan prinsip keterbukaan memungkinkan masyarakat untuk mengetahui dan mendapat akses informasi seluas luasnya. Transparansi dapat diartikan dengan keterbukaan dimana pemerintahan memberikan

kemudahan akses informasi kepada masyarakat terkait dengan kegiatan penyelenggaraan pemerintahan, dengan memperhatikan pada ketentuan-ketentuan yang telah dibuat. Informasi haruslah bersifat terkini dan dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Selain itu Nurhidayat (2023) juga mengemukakan bahwa transparansi bertujuan membangun rasa saling percaya antar pemerintah dengan masyarakat, pemerintah harus memberi informasi akurat terutama informasi yang berkaitan dengan permasalahan hukum, peraturan, dan hasil yang dicapai dalam proses pemerintahan. Dalam transparansi terdapat mekanisme yang memungkinkan masyarakat mengakses informasi yang relevan, adanya peraturan yang mengatur kewajiban pemerintah daerah dengan menyediakan informasi kepada masyarakat, dan menumbuhkan budaya di tengah masyarakat untuk mengkritisi kebijakan yang dihasilkan pemerintah.

Dalam penelitian sebelumnya oleh Novatiani et. al., (2019), dikatakan bahwa penerapan transparansi pada setiap perangkat daerah bisa meningkatkan kinerja pemerintah dengan baik dengan melakukannya keterbukaan informasi yang relevan maupun akurat. Pemerintahan yang transparan dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap kinerja pemerintah. Dikatakan transparan apabila dalam penyelenggaraan pemerintahannya mudah diakses atau diketahui oleh

masyarakat sehingga masyarakat bisa memantau sekaligus mengevaluasi kinerja.

3.3. Akuntabilitas

Akuntabilitas merupakan kewajiban pihak pemegang amanah (agent) untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya kepada pihak pemberi amanah (principal) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut. Dalam akuntabilitas, segala bentuk kegiatan maupun program yang telah dilaksanakan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat, dengan bentuk pertanggungjawaban yang berbeda-beda berdasarkan pihak terkait. Akuntabilitas yang dilakukan oleh pemerintah dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat (Mardiasmo, 2009).

3.4. Kolaborasi

Berdasarkan Farazmand, A., (2004), tata kelola kolaboratif merupakan paradigma pemerintahan modern yang mengedepankan: (i) kemitraan multidimensi antara aktor negara (pemerintah), pasar (swasta), dan masyarakat sipil (LSM, komunitas), (ii) pembangunan kapasitas bersama (*collaborative capacity*) untuk mengatasi masalah kompleks, dan (iii) karakteristik, dimana non-hierarkis ketika tidak ada dominasi satu aktor atas aktor lain, dan adanya interdependensi dengan sumber daya (informasi, dana, keahlian) yang

saling melengkapi. Pada literatur terbaru oleh Holidin & Handini (2014) menyatakan bahwa kolaborasi adalah suatu pendekatan dalam penyelenggaraan pemerintahan yang melibatkan kerja sama antar berbagai pemangku kepentingan (stakeholders) yakni pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat sipil, yang bertujuan untuk merumuskan dan mengimplementasikan kebijakan publik secara bersama-sama agar mencapai hasil yang lebih inklusif dan berkelanjutan.

3.5. Efektivitas dan Efisiensi

Menurut (Hai, 2021) efektivitas terjadi apabila sasaran atau tujuan atau program yang dijalankan dapat berjalan sesuai dengan yang telah ditetapkan sebelumnya, sedangkan efisiensi dimana pemerintah harus menggunakan anggaran dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kebutuhan yang akan dilakukan. Efektivitas merupakan ukuran suatu organisasi dalam mencapai proses kerja yang lebih baik dalam menyelesaikan tugas. Konsep efektivitas kinerja menunjukkan hasil yang dicapai. Efektivitas kerja adalah suatu kegiatan yang diukur besar kecilnya penyesuaian antara tujuan dan harapan yang ingin dicapai dalam kerja dengan hasil yang baik.

3.6. Teknologi Informasi

Digital Era Governance (DEG) adalah paradigma tata kelola pemerintahan yang memanfaatkan teknologi digital untuk mentransformasi struktur birokrasi, pelayanan publik, dan interaksi negara-masyarakat. DEG muncul sebagai

respons terhadap kegagalan model New Public Management (NPM), dengan fokus pada integrasi sistem digital untuk menciptakan pemerintahan yang lebih terpusat-data, efisien, dan responsif. (Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J., 2006). **Desentralisasi**

Berdasarkan Rondinelli, D. A., (1981), desentralisasi adalah transfer kewenangan dari pemerintah pusat ke otoritas lokal atau semi-otonom, yang mencakup dekonsentrasi (pelimpahan tugas ke kantor perwakilan pusat di daerah), devolusi (pemberian kewenangan legislatif ke pemerintah daerah), dan delegasi (pelimpahan tanggung jawab ke badan quasi-pemerintah). Desentralisasi dalam urban governance partisipatif merupakan pendistribusian kewenangan dari pemerintah pusat ke tingkat lokal atau komunitas. Tujuan dari desentralisasi adalah meningkatkan partisipasi warga dalam pengambilan keputusan terkait pembangunan dan tata kelola.

Dalam kerangka *Empowered Participatory Governance* (EPG) yang dikembangkan Archon Fung dan Erik Olin Wright menekankan desentralisasi pada pembentukan institusi-institusi lokal yang inklusif dan deliberatif untuk mengatasi masalah kolektif (Fung & Wright, 2003). Ciri utama desentralisasi partisipatif (Fung & Wright, 2003) antara lain (i) pelibatan langsung warga yaitu pembuatan kebijakan melibatkan kelompok masyarakat terdampak melalui berbagai forum partisipatif (contoh: musyawarah perencanaan,

badan anggaran partisipatif), (ii) otonomi lokal yaitu unit pemerintahan lokal yang memiliki kewenangan dalam merancang dan mengimplementasi solusi sesuai spesifik wilayah, (iii) akuntabilitas bottom-up, yaitu mekanisme pengendalian dari bawah (downward accountability) untuk memastikan responsivitas pemerintah terhadap kebutuhan masyarakat, dan (iv) kolaborasi multi-pihak di mana kemitraan antara pemerintah, masyarakat sipil, dan sektor swasta dalam kerjasama untuk perumusan kebijakan.

3.7. Evaluasi

Evaluasi dalam tata kelola yaitu mekanisme sistematis untuk menilai kinerja kebijakan publik, mencakup di antaranya akuntabilitas vertikal (pemerintah-masyarakat) dan akuntabilitas horizontal (antar-lembaga negara) (Bovens, M., Schillemans, T., & Hart, P. T., 2008). Dalam experimental governance, model tata kelola yang menekankan pembelajaran melalui eksperimen kebijakan berulang. Konsep ini lahir sebagai respons terhadap kompleksitas masalah modern misalnya perubahan iklim, ketimpangan yang tidak bisa diatasi dengan solusi standar (Sabel, C. F., & Zeitlin, J., 2008). Evaluasi partisipatif mengintegrasikan perspektif warga dalam penilaian kebijakan melalui deliberasi publik dengan FGD (focus group discussion), kemudian dengan metode citizen report card. Contohnya program kesehatan di Kanada yang dievaluasi oleh pasien dan tenaga medis

bersama-sama (Abelson, J., & Gauvin, F. P. (2006).

METODE PENELITIAN

Model Triangulasi

Triangulasi adalah metode validasi data atau aspek penelitian dengan menggabungkan beberapa sumber, metode, atau perspektif untuk meningkatkan kehandalan (reliability) dan validitas temuan. Dalam konteks penyusunan kuesioner AHP, triangulasi digunakan untuk memastikan bahwa kriteria yang dipilih adalah yang relevan dan komprehensif (Saaty, T. L., 2008). Ho & Ma (2018) menyatakan metode triangulasi (integrasi antara literatur dan expert judgment) adalah praktik terbaik untuk memastikan kriteria AHP komprehensif.

Penelitian ini menggunakan pendekatan triangulasi melalui studi literatur dan validasi oleh panel expert untuk memastikan validitas kriteria tata kelola Pogram MBG yang akan digunakan dalam kuesioner AHP. Tahap pertama adalah me-review amanat kebijakan terkait MBG (Perpres No. 83/2024), melakukan studi penelitian-penelitian terdahulu, dan identifikasi kriteria awal berdasarkan kajian komprehensif terhadap teori tata kelola (Bevir, 2008; Emerson et al., 2012). Identifikasi awal kriteria meliputi studi literatur terkait tata kelola program gizi, tata kelola yang digunakan sebagai daftar kriteria potensial. Tahap kedua adalah validasi 8 kriteria berdasarkan expert judgement dari berbagai pemangku

kepentingan, antara lain bersumber dari kementerian/lembaga untuk tinjauan kebijakan, internal BGN untuk kesesuaian mandat program MBG, mitra BGN untuk kemitraan strategis, perwakilan BUMN untuk aspek implementasi, pengusaha untuk keterlibatan rantai pasok, akademisi untuk tinjauan teoritis, organisasi masyarakat untuk penilaian inklusivitas, dan masyarakat sebagai penerima manfaat. Proses validasi ini menghasilkan penyempurnaan kriteria dengan hanya mempertahankan aspek-aspek yang mencapai konsensus di atas 80% di antara para pakar, sehingga memastikan kriteria yang digunakan benar-benar relevan dan dapat dioperasionalkan dalam penelitian (Denzin, 1978).

Kriteria tata kelola BGN yang digunakan dalam matriks AHP ditentukan melalui proses triangulasi data (wawancara, studi literatur, dan observasi) untuk meningkatkan validitas isi sebelum dilakukan penilaian oleh responden (Creswell, 2014; Patton, 1999). Selanjutnya, metode AHP digunakan untuk menilai bobot kepentingan relatif antar kriteria (Saaty, 2008). Hasil triangulasi memastikan kriteria memenuhi prinsip relevansi dan konsistensi sebagai dasar kriteria yang ditetapkan dalam AHP dalam matriks perbandingan berpasangan (Subramanian & Ramanathan, 2012).

Analytical Hierarchy Process (AHP)

Analytical Hierarchy Process (AHP) merupakan model pendukung

keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty untuk mengurai masalah multi-faktor atau multi-kriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki. Menurut Saaty (1993), hirarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi-level dimana level pertama adalah tujuan, yang diikuti level faktor, kriteria, sub kriteria, hingga level terakhir adalah alternatif. AHP mendukung pengambilan keputusan dengan tepat dari persoalan yang kompleks dengan menyederhanakan dan mempercepat proses pengambilan keputusan dengan memecahkan persoalan tersebut kedalam hirarki (M.K. Kusriani, 2007). AHP memfasilitasi pengambilan keputusan berbasis hierarki, dengan masukan dari para pemangku kepentingan baik dari kementerian/Lembaga/Daerah, akademisi, pengusaha maupun masyarakat.

Tahapan dalam metode AHP (modifikasi Putra & Diana, 2022), antara lain:

1. Mendefinisikan kriteria sebagai tolak ukur penyelesaian masalah untuk menentukan tingkat kepentingan dari setiap kriteria.
2. Memberikan prioritas elemen dengan menyusun matriks perbandingan berpasangan skala Saaty (1-9) dari masing-masing kriteria berdasarkan tabel nilai kepentingan yang didapatkan berdasarkan penilaian responden.

Skala Saaty (1-9):

- 1 = sama penting
- 2 = sedikit lebih penting
- 5 = jelas lebih penting
- 7 = sangat lebih penting
- 2,4,6,8 = mutlak lebih penting
- Nilai <1 = kurang penting dari pada pasangannya

3. Menghitung nilai bobot kriteria yang didapatkan dari perhitungan seluruh kriteria dan reesponden.
4. Menghitung Lamda maksimum (λ max) dengan cara membagi total Rasio (R) dengan jumlah kriteria (n).
5. Menghitung *Consistency Index* (CI) dengan rumus:

$$CI = (\lambda \text{ Maks} - N) / (N-1) \dots \dots \dots (3)$$

dimana:

N = banyaknya elemen/kriteria
 λ max = Rata-rata hasil perkalian matriks dengan vektor bobot

6. Menghitung *Consistency Ratio* (CR) dengan rumus:

$$CR = CI / IR \dots \dots \dots (4)$$

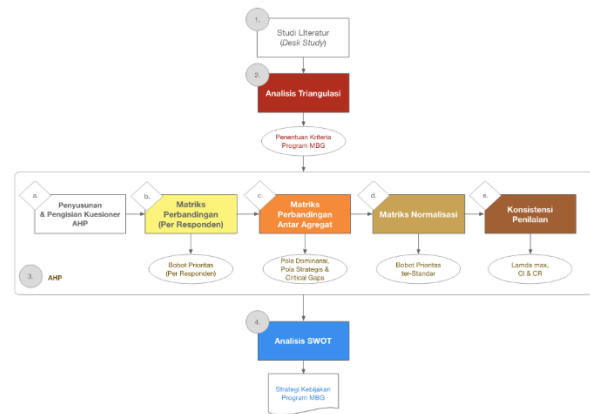
dimana:

CI = Consistency Index
 IR = Indeks Random Concictency (dengan melihat tabel IR)

Apabila hasil dari CR >10% atau 0,1, maka kuesioner harus diulang kembali. tetapi jika hasil CR <= 0,1, maka hasil perhitungan sudah dapat diputuskan.

Kerangka Alur Metodologi

Kerangka alur metodologi “Analisis Tata Kelola Implementasi Program Makan Bergizi Gratis ditampilkan pada Gambar berikut:



Gambar 1. Alur Metodologi Penelitian

SWOT

SWOT merupakan analisis strategis yang digunakan untuk memahami posisi suatu organisasi, proyek, atau individu dalam konteks internal dan eksternal. Analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat) merupakan teknik yang digunakan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. SWOT membantu dalam merancang strategi yang tepat dengan memaksimalkan kekuatan dan peluang, serta meminimalkan kelemahan dan mengantisipasi ancaman.

SWOT berperan sebagai alat strategis dalam menilai tata kelola implementasi Program Makan Bergizi Gratis (MBG) dengan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh Badan Gizi Nasional (BGN) atau lembaga pelaksana terkait. Dalam penelitian ini, analisis SWOT digunakan untuk memetakan hasil perhitungan bobot prioritas AHP terhadap kondisi strategis pelaksanaan program MBG. Kriteria-kriteria yang memiliki bobot tertinggi dikelompokkan sebagai

kekuatan atau peluang, sedangkan yang memiliki bobot rendah diidentifikasi sebagai kelemahan atau ancaman.

aspek yang penting untuk pengembangan tata kelola BGN yang keberlanjutan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Triangulasi

Proses triangulasi dalam penelitian ini dilakukan untuk memvalidasi aspek-aspek tata kelola Badan Gizi Nasional (BGN) yang akan digunakan dalam kuesioner AHP berdasarkan review kebijakan BGN dan pelaksanaan studi literatur secara komprehensif terhadap berbagai teori tata kelola (Bevir, 2008; Emerson et al., 2012; Farazmand, 2004) untuk mendapatkan kriteria tata kelola implementasi Program MBG. Validasi berbagai kriteria dilakukan melalui tiga tahap utama. Pertama, identifikasi awal berdasarkan kajian terhadap 35 sumber literatur dari berbagai perspektif tata kelola di antaranya seperti Good Governance, Sound Governance, Digital Governance, sebagaimana tercantum dalam matriks triangulasi. Kedua, verifikasi melalui penelusuran silang (cross-checking) terhadap dokumen kebijakan terkait BGN dan program MBG. Ketiga, kuesioner diberikan kepada para pakar dari berbagai pemangku kepentingan, meliputi: akademisi, praktisi BUMN, dan perwakilan kementerian/lembaga, Organisasi masyarakat, internal BGN, masyarakat, pengusaha, mitra BGN, untuk memastikan relevansi setiap aspek dengan konteks implementasi BGN. Kemudian penulis juga menambahkan dua aspek lainnya yang terkait dengan

Tabel 1. Hasil Triangulasi

(Sumber: Hasil Analisis, 2025)

B. Analisis AHP Program MBG

Dari hasil model triangulasi sebelumnya didapatkan 8 (delapan) aspek atau faktor kunci dalam tata kelola program MBG yang ditetapkan sebagai kriteria dalam tahapan AHP, antara lain (1) partisipasi, (2) transparansi, (3) akuntabilitas, (4) efektivitas & efisiensi, (5) kolaborasi, (6) teknologi digital, (7) desentralisasi dan (8) evaluasi. Analisis ini berfokus pada penentuan bobot kriteria (tidak melibatkan alternatif spesifik) yang didapatkan dari 8 (delapan) responden.

B.1. Analisis Matriks Perbandingan Berpasangan dan Bobot Prioritas Per Responden

Dari hasil matriks perbandingan berpasangan dan bobot prioritas pada Responden 1, didapatkan interpretasi bahwa (Tabel 2):

- Efektivitas & Efisiensi sebagai prioritas utama (19,065%), dimana Efektivitas & Efisiensi lebih tinggi

2,58x lebih penting daripada Partisipasi, 2,12x lebih penting daripada Transparansi dan Kolaborasi, dan 1,07x lebih penting daripada Teknologi Digital. Implikasi dari kriteria ini adalah fokus pada dampak program MBG dan efisiensi anggaran sebagai kunci keberhasilan.

- Teknologi Digital menduduki urutan kedua (17,882%), dimana Teknologi 2,42x lebih penting daripada Partisipasi, 1,99x lebih penting daripada Transparansi, dan 1,32x lebih penting daripada Desentralisasi. Implikasi dari kriteria ini adalah teknologi sebagai enabler utama untuk transparansi dan akuntabilitas operasional.
- Evaluasi-Desentralisasi sebagai pilar pendukung (14,47% dan 13,57%), dimana keduanya membentuk 28,04% bobot total, menunjukkan pentingnya pemantauan berbasis data (Evaluasi 1,96x lebih besar dari Partisipasi), dan otonomi daerah (Desentralisasi 1,84x lebih tinggi daripada Partisipasi). Implikasi dari kriteria ini adalah pengawasan dan pelibatan daerah dianggap saling melengkapi.
- Akuntabilitas-Transparansi di urutan menengah (9,68% dan 8,98%) dengan nilai perbandingan menunjukkan ketergantungan pada teknologi, dimana Akuntabilitas hanya 0,51x lebih penting daripada Efektivitas, dan Transparansi setara dengan Kolaborasi (1:1). Implikasi dari kriteria ini adalah pertanggungjawaban operasional dianggap sudah tercakup dalam sistem digital.

- Partisipasi bernilai paling rendah (7,369%), dimana Partisipasi hanya 0,39x lebih penting dibanding Efektivitas, 0,51x lebih penting daripada Evaluasi. Implikasi dari kriteria ini adalah pengabaian terhadap partisipasi masyarakat untuk mendapatkan Efektivitas dan Efisiensi yang tinggi.

Tabel 2. Matriks Perbandingan Berpasangan dan Bobot Prioritas Responden 1

RESPONDEN 1								
KRITERIA	Partisipasi	Transparansi	Akuntabilitas	Efektivitas & Efisiensi	Kolaborasi	Teknologi Digital	Desentralisasi	Evaluasi
Partisipasi	1	0,82	0,76	0,39	0,82	0,41	0,54	0,51
Transparansi	1,22	1	0,93	0,47	1	0,5	0,66	0,62
Akuntabilitas	1,31	1,08	1	0,51	1,08	0,54	0,71	0,67
Efektivitas & Efisiensi	2,58	2,12	1,97	1	2,12	1,07	1,4	1,32
Kolaborasi	1,22	1	0,93	0,47	1	0,5	0,66	0,62
Teknologi Digital	2,42	1,99	1,85	0,98	1,99	1	1,32	1,23
Desentralisasi	1,84	1,51	1,4	0,71	1,51	0,76	1	0,94
Evaluasi	1,96	1,61	1,49	0,76	1,61	0,81	1,07	1

(a) Matriks perbandingan berpasangan

Geometric Mean	Bobot Prioritas	%	Urutan	
0,6223	0,074	7,369	8	Partisipasi
0,7581	0,090	8,977	6	Transparansi
0,8179	0,097	9,684	5	Akuntabilitas
1,6101	0,191	19,065	1	Efektivitas & Efisiensi
0,7581	0,090	8,977	7	Kolaborasi
1,5102	0,179	17,882	2	Teknologi Digital
1,1462	0,136	13,572	4	Desentralisasi
1,2224	0,145	14,474	3	Evaluasi
8,45	1,000	100		

(b) Bobot prioritas

(Sumber: Hasil Analisis, 2025)

Dari hasil analisis didapatkan kesimpulan bahwa Responden 1 merepresentasikan perspektif teknokratik yang diprioritaskan pada (i) efisiensi operasional dan teknologi sebagai tulang punggung MBG, (ii) evaluasi berbasis data untuk memastikan program sesuai dengan jadwal pelaksanaan, dan (iii) peningkatan partisipasi publik melalui mekanisme formal agar tidak menjadi *celah sistemis* di mana suara masyarakat (terutama kelompok rentan) tidak terdokumentasi, tidak dipertimbangkan, atau dianggap remeh dalam desain, implementasi, dan evaluasi program MBG. Tantangan yang dihadapi adalah rendahnya partisipasi berpotensi

menciptakan program tidak sesuai kebutuhan lokal dan desentralisasi tanpa penguatan kapasitas berisiko menyebabkan disparitas hasil yang menghambat sinergi dengan pemangku kepentingan lokal.

Responden 2

Dari hasil matriks perbandingan berpasangan dan bobot prioritas pada Responden 2 didapatkan interpretasi bahwa semua nilai seragam (nilai =1) atau sama penting. Hal tersebut mengindikasikan bahwa responden 2 tidak memberikan prioritas tingkat kepentingan antar kriteria, sehingga hasil dari perhitungan ini tidak mencerminkan preferensi nyata, sehingga didapatkan kesimpulan bahwa Responden 2 tidak memberikan kontribusi dalam analisis prioritas program MBG dan melemahkan validitas. Hasil dari kuesioner dianggap tidak relevan dan tidak dimasukkan dalam analisis AHP untuk program MBG. Matriks perbandingan berpasangan dan bobot prioritas responden 2 ditampilkan dalam Tabel 3.

Tabel 3. Matriks Perbandingan Berpasangan dan Bobot Prioritas Responden 2

RESPONDEN 2								
KRITERIA	Partisipasi	Transparansi	Akuntabilitas	Efektivitas & Efisiensi	Kolaborasi	Teknologi Digital	Desentralisasi	Evaluasi
Partisipasi	1	1	1	1	1	1	1	1
Transparansi	1	1	1	1	1	1	1	1
Akuntabilitas	1	1	1	1	1	1	1	1
Efektivitas & Efisiensi	1	1	1	1	1	1	1	1
Kolaborasi	1	1	1	1	1	1	1	1
Teknologi Digital	1	1	1	1	1	1	1	1
Desentralisasi	1	1	1	1	1	1	1	1
Evaluasi	1	1	1	1	1	1	1	1

(a) Matriks perbandingan berpasangan

Geometric Mean	Bobot Prioritas	%	Urutan
1	0.125	12.5	Tidak ada Prioritas
1	0.125	12.5	
1	0.125	12.5	
1	0.125	12.5	
1	0.125	12.5	
1	0.125	12.5	
1	0.125	12.5	
1	0.125	12.5	
8	1.0000	100	

(b) Bobot prioritas

(Sumber: Hasil Analisis, 2025)

Responden 3

Dari hasil matriks perbandingan berpasangan dan bobot prioritas pada Responden 3, didapatkan interpretasi bahwa (Tabel 4):

- Efektivitas & Efisiensi sebagai prioritas utama (22,328%), sebagai kriteria terpenting dalam tata kelola Program MBG, seperti halnya pada Responden 1. Efektivitas & Efisiensi 3x lebih penting daripada Partisipasi, Transparansi, dan Akuntabilitas, dan 2x lebih penting daripada Kolaborasi dan Teknologi Digital. Implikasi dari kriteria ini adalah fokus pada dampak nyata penurunan *stunting* dan efisiensi anggaran sebagai inti keberhasilan program MBG, berorientasi kuat pada *output-oriented governance*.
- Evaluasi menduduki prioritas kedua (16.966%), dimana Evaluasi 3x lebih penting daripada Partisipasi, hal ini menunjukkan bahwa pemantauan hasil berbasis data lebih penting daripada masukkan masyarakat dalam pelaksanaan program MBG (pendekatan *Top-Down*). Evaluasi 2x lebih penting daripada Desentralisasi yang menunjukkan bahwa pemantauan secara terpusat dianggap lebih penting daripada pelaksanaan secara otonomi daerah. Implikasi dari kriteria ini adalah sistem evaluasi harus terintegrasi untuk memastikan program sesuai jadwal pelaksanaan kegiatan.
- Kolaborasi -Teknologi Digital memiliki tingkat kepentingan yang sama (14.266%) dimana Kolaborasi 2x lebih penting daripada Transparansi, dan Teknologi 2x

lebih penting daripada Akuntabilitas. Hal ini mengindikasikan bahwa kerjasama multi-sektor dan transformasi digital dipandang sama pentingnya. Teknologi Digital tidak akan optimal tanpa Kolaborasi, dan Kolaborasi akan lambat tanpa Teknologi, dimana Kolaborasi terkait dengan *sosial-institusional* (sinergi pemangku kepentingan), sedangkan Teknologi Digital terkait dengan teknis operasional. Implikasi dari kriteria ini adalah sinergi pemangku kepentingan dan digitalisasi sistem memperkuat program MBG.

- Partisipasi bernilai paling rendah (4,999%), dimana hanya 0.333× lebih penting dibanding Efektivitas & Efisiensi, serta 0.333× lebih penting dibanding Evaluasi. Implikasi dari kriteria ini adalah keterlibatan publik dianggap tidak esensial dalam kerangka kerja program MBG

Dari hasil analisis didapatkan kesimpulan bahwa Responden 3 menekankan bahwa model yang dikembangkan berfokus pada *systemic efficiency* dan *evidence-based policy* (evaluasi) meliputi pembangunan sistem evaluasi real-time yang terintegrasi dengan *dashboard* digital serta platform kolaborasi BGN-daerah-pemasok untuk efisiensi rantai pasok. Hal kedua adalah penekanan pada kesetaraan antara Kolaborasi dan Teknologi Digital yang mencerminkan bahwa model tata kelola Program MBG berbasis sinergi, dengan Kolaborasi sebagai jantung koordinasi (Pemerintah-Swasta-Masyarakat) dan Teknologi Digital

sebagai *tool* efisiensi (contoh: *blockchain* untuk rantai pasok).

Tantangan yang dihadapi adalah pengabaian pada Akuntabilitas (8,792%) dapat membuka *moral hazard*, memicu korupsi yang tidak terdeteksi, dan rendahnya bobot partisipasi (4.999%) berisiko menyebabkan kesenjangan penerimaan program di level masyarakat atau terjadinya penolakan dari masyarakat dikarenakan diabaikannya *local wisdom*.

Tabel 4. Matris Perbandingan Berpasangan dan Bobot Prioritas Responden 3

RESPONDEN 3								
KRITERIA	Partisipasi	Transparansi	Akuntabilitas	Efektivitas & Efisiensi	Kolaborasi	Teknologi Digital	Desentralisasi	Evaluasi
Partisipasi	1	0.333	0.333	0.333	0.333	0.333	1	0.333
Transparansi	3	1	1	0.333	0.5	0.5	2	0.5
Akuntabilitas	3	1	1	0.333	0.5	0.5	1	0.5
Efektivitas & Efisiensi	3	3	3	1	2	2	2	1
Kolaborasi	3	2	2	0.5	1	1	1	1
Teknologi Digital	3	2	2	0.5	1	1	1	1
Desentralisasi	1	0.5	1	0.5	1	1	1	0.5
Evaluasi	3	2	2	1	1	1	2	1

(a) Matriks perbandingan berpasangan

Geometric Mean	Bobot Prioritas	%	Urutan
0.438	0.050	4.999	7 Partisipasi
0.841	0.096	9.588	4 Transparansi
0.771	0.088	8.792	6 Akuntabilitas
1.958	0.223	22.328	1 Efektivitas & Efisiensi
1.251	0.143	14.266	3 Kolaborasi
1.251	0.143	14.266	3 Teknologi Digital
0.771	0.088	8.793	5 Desentralisasi
1.488	0.170	16.966	2 Evaluasi
8.769	1.000	100	

(b) Bobot prioritas

(Sumber: Hasil Analisis, 2025)

Responden 4

Dari hasil matriks perbandingan berpasangan dan bobot prioritas pada Responden 4, didapatkan interpretasi bahwa (Tabel 5):

- Akuntabilitas (18,39%) sebagai kriteria terpenting dalam tata kelola Program MBG, hal tersebut menunjukkan pentingnya pertanggungjawaban

operasional/keuangan. Akuntabilitas 4x lebih penting daripada Partisipasi, hal tersebut menekankan pada *pertanggungjawaban dana* daripada keterlibatan publik, 2x lebih penting daripada Transparansi yang mengindikasikan lebih pentingnya *pertanggungjawaban kinerja* program MBG daripada sekadar menyampaikan informasi secara terbuka. Akuntabilitas 1.5x lebih penting daripada Evaluasi yang menunjukkan *pertanggungjawaban pelaksanaan dan hasil program MBG* kepada masyarakat, pengawas, dan lembaga negara lebih diutamakan daripada efektivitas atau dampak program MBG

- Efektivitas & Efisiensi menduduki urutan kedua (18,29%) bernilai tidak jauh dari Akuntabilitas, dimana program MBG harus dilakukan secara akuntabel, efektif dan terevaluasi, dimana Evaluasi 4x lebih penting daripada Partisipasi (18,14%).
- Desentralisasi berada di urutan 4 dengan bobot signifikan (11,83%), dimana Desentralisasi 2x lebih penting daripada Partisipasi, dan 0.5x lebih penting daripada Akuntabilitas. Implikasi dari kriteria ini adalah otonomi daerah dianggap penting, namun tidak lebih utama daripada Akuntabilitas.
- Teknologi Digital menduduki urutan kelima (10.69%), dimana hanya 0.5x lebih penting dibanding Akuntabilitas, dan setara dengan Kolaborasi (1:1). Implikasi dari kriteria ini adalah teknologi sebagai

pendukung atau *support system* program MBG.

- Partisipasi bernilai paling rendah (4,25%), sama halnya dengan penilaian dari Responden 1 dan 3, dimana hanya 0.25x lebih penting dibanding Akuntabilitas, dan 0.2x lebih penting dibanding Teknologi Digital. Implikasi dari kriteria ini adalah mengabaikan keterlibatan publik dalam program MBG.

Tabel 5. Matris Perbandingan Berpasangan dan Bobot Prioritas Responden 4

RESPONDEN 4								
KRITERIA	Partisipasi	Transparansi	Akuntabilitas	Efektivitas & Efisiensi	Kolaborasi	Teknologi Digital	Desentralisasi	Evaluasi
Partisipasi	1	0.25	0.25	0.25	1	0.2	0.5	0.25
Transparansi	4	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Akuntabilitas	4	2	1	0.5	2	2	2	1.5
Efektivitas & Efisiensi	4	2	2	1	2	2	1.43	0.5
Kolaborasi	1	2	0.5	0.5	1	1	1	1
Teknologi Digital	5	2	0.5	0.5	1	1	0.5	0.5
Desentralisasi	2	2	0.5	0.7	1	2	1	0.5
Evaluasi	4	2	0.67	2	1	2	2	1

(a) Matriks perbandingan berpasangan

Geometric Mean	Bobot Prioritas	%	Urutan	
0.37	0.043	4.25	8	Partisipasi
0.71	0.080	8.02	7	Transparansi
1.62	0.184	18.39	1	Akuntabilitas
1.61	0.183	18.29	2	Efektivitas & Efisiensi
0.92	0.104	10.40	6	Kolaborasi
0.94	0.107	10.69	5	Teknologi Digital
1.04	0.118	11.83	4	Desentralisasi
1.60	0.181	18.14	3	Evaluasi
8.82	1.000	100		

(b) Bobot prioritas
(Sumber: Hasil Analisis, 2025)

Dari hasil analisis didapatkan kesimpulan bahwa Responden 4 menekankan pada sistem akuntabilitas yang ketat guna mencegah penyimpangandana dan mark up logistic. Akuntabilitas sebagai pondasi non-kompromi pada pengelolaan keuangan, dan Evaluasi sebagai sistem peringatan dini. Model ini berisiko menciptakan program yang aman secara fiskal namun gagal secara sosial apabila mengabaikan partisipasi, oleh karena itu diperlukan *participatory budgeting*

Responden 5

Dari hasil matriks perbandingan berpasangan dan bobot prioritas pada responden 5, didapatkan interpretasi bahwa (Tabel 6):

- Akuntabilitas sebagai Prioritas Utama (21,93%), dimana Akuntabilitas 4× lebih penting daripada Partisipasi dan 3 × lebih penting daripada Efektivitas & Efisiensi dan Kolaborasi. Hal tersebut mengindikasikan pertanggungjawaban keuangan dan operasional sebagai aspek terpenting. Implikasi dari kriteria ini adalah berfokus pada pengawasan penggunaan sumber daya dan kepatuhan aturan.
- Desentralisasi menduduki urutan kedua (20,64%), dimana Desentralisasi 3.33× lebih penting daripada Partisipasi dan 4× lebih penting daripada Efektivitas & Efisiensi. Hal tersebut mengindikasikan bahwa Desentralisasi tidak kalah penting dengan Akuntabilitas. Implikasi dari kriteria ini adalah kemandirian daerah dalam pengelolaan program dinilai krusial untuk kecepatan respon.
- Evaluasi memiliki porsi yang signifikan (15,16%), dimana Evaluasi 2.5× lebih penting daripada Partisipasi, dan 4× lebih penting daripada Efektivitas & Efisiensi. Hal tersebut mengindikasikan pemantauan berbasis hasil. Implikasi dari kriteria ini adalah kebutuhan sistem evaluasi kinerja yang *robust* untuk mengukur dampak program.

- Efektivitas & Efisiensi bernilai rendah (6,56%) menempati urutan ke-7, menunjukkan bahwa *output* program dan penghematan anggaran dianggap kurang relevan dibanding aspek pengawasan (Akuntabilitas/Desentralisasi). Hal tersebut dapat dilihat bahwa Efektivitas & Efisiensi setara dengan Partisipasi (1:1). Implikasi dari kriteria ini adalah efisiensi yang sudah tercakup dalam akuntabilitas.
- Partisipasi bernilai paling rendah (6,22%), sama halnya dengan penilaian dari Responden 1,3 dan 4 dimana keterlibatan publik diabaikan. Hal ini dapat terlihat bahwa Partisipasi hanya 0.4× pentingnya dibanding Evaluasi, dan 0,3 × dibanding Desentralisasi. Implikasi dari kriteria ini adalah pendekatan *top-down* dinilai lebih efektif daripada *bottom-up*.

Tabel 6. Matriks Perbandingan Berpasangan dan Bobot Prioritas Responden 5

RESPONDEN 5								
KRITERIA	Partisipasi	Transparansi	Akuntabilitas	Efektivitas & Efisiensi	Kolaborasi	Teknologi Digital	Desentralisasi	Evaluasi
Partisipasi	1	0.5	0.25	1	1	0.6	0.3	0.4
Transparansi	2	1	1	3	2	1	0.5	0.333
Akuntabilitas	4	1	1	3	3	3	1	2
Efektivitas & Efisiensi	1	0.333	0.333	1	2	1	0.25	0.25
Kolaborasi	1	0.5	0.333	0.5	1	1	1	0.333
Teknologi Digital	1.67	1	0.333	1	1	1	0.4	2
Desentralisasi	3.33	2	1	4	1	2.5	1	2
Evaluasi	2.5	3	0.5	4	3	0.5	0.5	1

(a) Matriks perbandingan berpasangan

Geometric Mean	Bobot Prioritas	%	Urutan
0.55	0.062	6.22	8
1.09	0.122	12.21	4
1.96	0.219	21.93	1
0.59	0.066	6.56	7
0.64	0.072	7.15	6
0.90	0.101	10.12	5
1.84	0.206	20.64	2
1.35	0.152	15.16	3
8.93	1.000	100	

(b) Bobot prioritas

(Sumber: Hasil Analisis, 2025)

Dari hasil analisis didapatkan kesimpulan bahwa Responden 5 menekankan pada Pengawasan dengan 3 kriteria teratas adalah Akuntabilitas, Desentralisasi, Evaluasi yang mencerminkan kebutuhan pengendalian internal yang ketat, sementara aspek kinerja (Efektivitas) dan partisipasi diabaikan. Teknologi Digital tidak diprioritaskan (10,12%), terlihat dari nilai perbandingan rendah terhadap Desentralisasi (0,4×), dan Kolaborasi multi-sektor dinilai kurang penting (7,15%) hanya 0,5× lebih penting dibanding Transparansi.

Model ini mengindikasikan kepercayaan pada model hierarkis dengan kontrol pusat-daerah yang kuat, serta skeptisisme terhadap kolaborasi eksternal atau peran masyarakat, sehingga *program MBG harus dikelola dengan akuntabilitas tinggi dan desentralisasi wewenang, sementara partisipasi publik bukan faktor penentu keberhasilan. Tantangan yang dihadapi adalah rendahnya bobot Partisipasi (6,22%) dan Efektivitas (6,56%) berisiko menyebabkan program kurang inklusif dan tidak terukur dampak riilnya.*

Responden 6

Dari hasil matriks perbandingan berpasangan dan bobot prioritas pada responden 6, didapatkan interpretasi bahwa (Tabel 7):

- Evaluasi sebagai prioritas utama (16,54%), dimana Evaluasi 8× lebih penting daripada Partisipasi, dan 1,5× lebih penting daripada Efektivitas & Efisiensi. Hal tersebut mengindikasikan pemantauan hasil berbasis data merupakan hal yang paling utama. Implikasi dari kriteria ini adalah berfokus pada

pengukuran kinerja dan dampak program secara *rigid*.

- Akuntabilitas dan Transparansi merupakan dua pilar kunci (16,26% dan 15,59%), dimana keduanya memiliki bobot hampir setara dan menempati posisi 2-3. Akuntabilitas 7× lebih penting daripada Partisipasi, dan Transparansi 5× lebih penting daripada Partisipasi. *Implikasi* dari kriteria ini adalah penekanan pada pengawasan sistemis dan pelaporan yang akurat.
- Desentralisasi merupakan porsi signifikan (14,91%), dimana Desentralisasi 7× lebih penting daripada Partisipasi, dan 1,5× lebih penting daripada Teknologi Digital. *Implikasi* dari kriteria ini adalah otonomi daerah merupakan hal yang cukup penting untuk fleksibilitas operasional.
- Efektivitas & Efisiensi memiliki nilai yang kurang diprioritaskan (14,82%) daripada kriteria lain, dimana setara dengan Desentralisasi (1:1), dan lebih rendah dari Akuntabilitas (0,71×). *Implikasi* dari kriteria ini adalah output program MBG dianggap kurang penting dibanding aspek pengawasan.
- Partisipasi bernilai paling rendah (3,52%), sama halnya dengan penilaian dari Responden 1,3, 4 dan 5, dimana Partisipasi hanya 0,125× lebih penting daripada Evaluasi, dan 0,143× dibanding Akuntabilitas. *Implikasi* dari kriteria ini adalah pendekatan *top-down* dinilai lebih efektif daripada *bottom-up*.

Tabel 7. Matriks Perbandingan Berpasangan dan Bobot Prioritas 6

KRITERIA	RESPONDEN 6							
	Partisipas	Transparansi	Akuntabilitas	Efektivitas & Efisiensi	Kolaborasi	Teknologi Digital	Desentralisasi	Evaluasi
Partisipas	1	0,2	0,143	0,2	1	1	0,143	0,125
Transparansi	5	1	1	1	3	1	1	1
Akuntabilitas	7	1	1	1	3	1	1	1
Efektivitas & Efisiensi	5	1	1	1	1	1	2	1
Kolaborasi	1	0,333	0,333	1	1	0,333	0,333	0,333
Teknologi Digital	1	1	1	1	3	1	1	1
Desentralisasi	7	1	1	0,5	3	1	1	1
Evaluasi	8	1	1	1	3	1	1	1

(a) Matriks perbandingan berpasangan

Geometric Mean	Bobot Prioritas	%	Urutan
0.32	0.035	3.52	8
1.40	0.156	15.59	3
1.46	0.163	16.26	2
1.33	0.148	14.82	5
0.50	0.056	5.59	7
1.15	0.128	12.75	6
1.34	0.149	14.91	4
1.49	0.165	16.54	1
9.00	1.000	100	

(b) Bobot prioritas

(Sumber: Hasil Analisis, 2025)

Dari hasil analisis didapatkan kesimpulan bahwa Responden 6 menekankan pada Pengawasan seperti halnya dengan Responden 5, namun dengan 3 kriteria teratas pada Evaluasi, Akuntabilitas, Transparansi dengan total nilai ketiganya sebesar 48,39% (hampir setengah bobot), menunjukkan pentingnya monitoring program MBG. Desentralisasi (14,91%) mengindikasikan keseimbangan antara fleksibilitas daerah dan capaian program. Teknologi Digital berada di urutan keenam, mengindikasikan bahwa teknologi hanya sebagai *tools* pendukung dari Akuntabilitas dan Transparansi. Sedangkan Kolaborasi dan Partisipasi memiliki nilai rendah dengan total nilai keduanya hanya 9,11%, mengindikasikan skeptisisme terhadap keterlibatan pemangku kepentingan dengan nilai Partisipasi terendah (3,52%) memperkuat model pemerintah secara Top-Down,

dimana Program MBG harus dikelola melalui evaluasi ketat, akuntabilitas, dan transparansi, dengan desentralisasi terbatas. Tantangan yang dihadapi *adalah* minim inovasi akibat pengabaian partisipasi masyarakat dan penolakan program MBG di masyarakat.

Responden 7

Dari hasil matriks perbandingan berpasangan dan bobot prioritas pada responden 7, didapatkan interpretasi bahwa (Tabel 8):

- Efektivitas & Efisiensi sebagai prioritas utama (22,92%), dimana Efektivitas 5× lebih penting daripada Partisipasi, dan 3.33× lebih penting daripada Akuntabilitas dan Transparansi. Hal tersebut menempatkan kinerja program dan optimalisasi sumber daya diposisi tertinggi. Implikasi dari kriteria ini adalah berfokus pada capaian konkret (dampak MBG) dan penghindaran pemborosan anggaran
- Kolaborasi menduduki urutan kedua (17,99%), dimana Kolaborasi 5× lebih penting daripada Partisipasi, dan 1.2× lebih penting daripada Desentralisasi. Hal tersebut mengindikasikan kerja sama multi-sektor menjadi kriteria yang tak kalah penting. . Implikasi dari kriteria ini adalah sinergi *multi-stakeholder* untuk keberhasilan program.
- Desentralisasi-Evaluasi merupakan kriteria pendukung (16,71% dan 16,05%), dimana keduanya memiliki bobot yang hampir seimbang dan melengkapi. Desentralisasi 5× lebih penting daripada Partisipasi, dan

Evaluasi 1,25× lebih penting daripada Teknologi Digital. *Implikasi* dari kriteria ini adalah pelaksanaan otonomi daerah yang bersamaan dengan pemantauan hasil untuk menjamin akurasi program.

- Teknologi Digital berada pada urutan kelima (8,02%), hanya 0,67× lebih penting dibanding Partisipasi dan setara dengan Akuntabilitas (1:1). *Implikasi* dari kriteria ini adalah Teknologi Digital sebagai *tools* pendukung pelaksanaan Program MBG.
- Partisipasi bernilai paling rendah (4,15%), sama halnya dengan penilaian dari Responden 1,3, 4, 5, dan 6, dimana Partisipasi hanya 0,2× lebih penting dibanding Efektivitas & Efisiensi, dan 0,2× dibanding Desentralisasi. *Implikasi* dari kriteria ini adalah keterlibatan publik diabaikan demi efisiensi dan kontrol teknis.

Tabel 8. Matriks Perbandingan Berpasangan dan Bobot Prioritas Responden 7

RESPONDEN 7								
KRITERIA	Partisipasi	Transparansi	Akuntabilitas	Efektivitas & Efisiensi	Kolaborasi	Teknologi Digital	Desentralisasi	Evaluasi
Partisipasi	1	0.5	0.4	0.2	0.2	1.5	0.2	0.2
Transparansi	2	1	0.6	0.3	0.3	1.8	0.3	0.3
Akuntabilitas	2.5	1.67	1	0.3	0.4	0.8	0.4	0.4
Efektivitas & Efisiensi	5	3.33	3.33	1	2.5	0.8	2.5	1.5
Kolaborasi	5	3.33	2.5	0.4	1	2.5	1.2	1.2
Teknologi Digital	0.67	0.56	1.25	1.25	0.4	1	0.5	0.8
Desentralisasi	5	3.33	2.5	0.4	0.83	2	1	1.2
Evaluasi	5	3.33	2.5	0.67	0.83	1.25	0.83	1

(a) Matriks perbandingan berpasangan

Geometric Mean	Bobot Prioritas	%	Urutan
0.38	0.041	4.15	8 Partisipasi
0.60	0.065	6.50	7 Transparansi
0.71	0.077	7.65	6 Akuntabilitas
2.13	0.229	22.92	1 Efektivitas & Efisiensi
1.67	0.180	17.99	2 Kolaborasi
0.74	0.080	8.02	5 Teknologi Digital
1.55	0.167	16.71	3 Desentralisasi
1.49	0.160	16.05	4 Evaluasi
9.27	1.000	100	

(b) Bobot prioritas

(Sumber: Hasil Analisis, 2025)

Dari hasil analisis didapatkan

kesimpulan bahwa Responden 7 berfokus pada kinerja dan sinergi pada Efektivitas & Efisiensi dan Kolaborasi, dimana hasil program bergantung pada koordinasi tim, bukan struktur Birokrasi, dengan pengabaian pada Akuntabilitas-Transparansi (Total 14,15%), dengan asumsi bahwa *Akuntabilitas dan Transparansi otomatis terpenuhi ketika Kolaborasi dan Desentralisasi berjalan baik*. Evaluasi (16,05%) digunakan untuk memastikan efisiensi, bukan membangun sistem baru. Sedangkan Kolaborasi (17,99%) lebih tinggi daripada Desentralisasi (16,71%), hal tersebut menunjukkan *kerjasama lintas sektor lebih penting daripada memberi otonomi ke daerah*. Akuntabilitas (7,65%) memiliki nilai lebih rendah daripada Teknologi Digital (8,02%), mencerminkan bahwa *teknologi cukup untuk menjamin akuntabilitas, tanpa perlu sistem pengawasan tambahan*. *Tantangan yang dihadapi adalah minimnya partisipasi (4,15%) berpotensi menciptakan program tidak sesuai kebutuhan lokal dan rendahnya bobot akuntabilitas (7,65%) yang dapat memicu penyalahgunaan sumber daya apabila tidak disinergikan dengan Kolaborasi*.

Responden 8

Dari hasil matriks perbandingan berpasangan dan bobot prioritas pada responden 8, didapatkan interpretasi bahwa (Tabel 9):

- Efektivitas & Efisiensi sebagai prioritas utama (27,912%), menempatkan kinerja program dan optimalisasi sumberdaya diurutkan teratas, dimana Efektivitas 6,67× lebih penting daripada Partisipasi, 5× lebih penting daripada Transparansi, dan 2,5× lebih penting daripada Akuntabilitas. *Implikasi*

dari kriteria ini adalah penekanan pada dampak nyata kegiatan dan penghematan anggaran merupakan keberhasilan Program MBG.

- Evaluasi berada di urutan kedua (26.47%), dimana Evaluasi 5× lebih penting daripada Partisipasi, 4× lebih penting daripada Transparansi, dan 2× lebih penting daripada Akuntabilitas. Hal tersebut menunjukkan pemantauan berbasis data. *Implikasi* dari kriteria ini adalah sistem evaluasi yang terintegrasi dengan mekanisme efektivitas untuk memastikan program sesuai dengan jadwal pelaksanaan kegiatan.
- Akuntabilitas sebagai pilar pendukung (14.76%), dimana Akuntabilitas 4× lebih penting daripada Partisipasi, dan 0,4× lebih penting dibanding Efektivitas. *Implikasi* dari kriteria ini adalah dimana pertanggungjawaban operasional dianggap otomatis terpenuhi ketika Efektivitas dan Evaluasi berjalan dengan baik.
- Kolaborasi bernilai paling rendah (4,28%), dimana hanya bernilai 0.17× lebih penting dibanding Evaluasi, dan 0.25× dibanding Efektivitas & Efisiensi. Hal tersebut mengindikasikan bahwa kerjasama multi-sektor dianggap tidak relevan atau bahkan mengganggu efisiensi program.

Tabel 9. Matriks Perbandingan Berpasangan dan Bobot Prioritas Responden 8

KRITERIA	RESPONDEN 8						
	Partisipasi	Transparansi	Akuntabilitas	Efektivitas & Efisiensi	Kolaborasi	Teknologi Digital	Desentralisasi
Partisipasi	1	0.5	0.25	0.15	1	1.5	1.5
Transparansi	2	1	0.5	0.2	4	1.5	1.5
Akuntabilitas	4	3.33	1	0.4	4	1.5	1.5
Efektivitas & Efisiensi	6.67	5	2.5	1	4	2.5	2.5
Kolaborasi	1	0.25	0.25	0.25	1	0.67	0.67
Teknologi Digital	0.67	0.67	0.67	0.4	1.5	1	1.5
Desentralisasi	0.67	0.67	0.67	0.4	1.5	0.67	1
Evaluasi	5	4	2	0.67	6	4	4

(a) Matriks perbandingan berpasangan

Geometric Mean	Bobot Prioritas	%	Urutan
0.55	0.055	5.46	6
0.85	0.084	8.42	4
1.49	0.148	14.76	3
2.73	0.271	27.12	1
0.43	0.043	4.28	8
0.71	0.071	7.08	7
0.65	0.064	6.41	6
2.67	0.265	26.47	2
10.08	1.000	100	

(b) Bobot prioritas
 (Sumber: Hasil Analisis, 2025)

Dari hasil analisis didapatkan kesimpulan bahwa Responden 8 menekankan pada hasil dengan Efektivitas & Efisiensi program menciptakan program MBG yang berorientasi pada hasil dengan perbaikan secara berkelanjutan, yang kemudian diikuti dengan pelaksanaan monitoring dan evaluasi program MBG. Kolaborasi yang lebih rendah (4,28%) dari Partisipasi (5,46%), mencerminkan bahwa koordinasi multi-sektor memperlambat proses pelaksanaan tata kelola program MBG. Evaluasi (26.47%) lebih tinggi daripada Akuntabilitas (14.76%) mengindikasikan bahwa Responden 8 lebih mengutamakan Evaluasi daripada pertanggungjawaban MBG. Tantangan yang dihadapi adalah terkait rendahnya kolaborasi (4.28%) berpotensi menciptakan *silo effect* dan tumpang tindih sumber daya, beban yang berlebih pada pusat dikarenakan Desentralisasi yang rendah (6.41%) disertai Kolaborasi yang minim yang dapat menimbulkan ketidakberhasilan program MBG. Model ini cocok diterapkan dalam program jangka pendek bersifat teknis, namun berbahaya untuk penanganan *stunting* yang membutuhkan pendekatan holistik dan kolaboratif.

B.2. Analisis Kriteria: Pola dan Bobot Prioritas

Berdasarkan bobot prioritas keseluruhan responden (1, 3, 4, 5, 6, 7, 8) pada Tabel 10, didapatkan analisis kriteria program MBG:

1. Kriteria Dominan (rata-rata >15%)

- **Efektivitas & Efisiensi** (rata-rata: 18,73%) merupakan kriteria dominan 4/7 responden (1, 3, 7, 8), dengan pola berfokus pada output kegiatan dan optimalisasi anggaran. Sedangkan Responden 8 memberi bobot tertinggi (27,12%), Responden terendah (6,56%).
- **Evaluasi** (rata-rata: 17,83%) merupakan kriteria dominan 2/7 responden (Responden 6, 8), dengan pola Responden 8 dan 6 menempatkannya setara dengan Efektivitas (total >43% bobot). Sedangkan Responden 5 memberi bobot terendah (15,16%).
- Interpretasi dari kriteria ini adalah *pemantauan berbasis data yang merupakan syarat mutlak keberlanjutan program MBG.*

2. Kriteria Menengah (rata-rata 10-15%)

- **Akuntabilitas** menempati posisi menengah dengan rata-rata bobot prioritas 13,64%, menunjukkan variasi persepsi yang signifikan di antara responden. Terdapat polarisasi yang mencolok dimana responden 4 (18,39%) dan Responden 5 (21,93%) menempatkan akuntabilitas sebagai prioritas utama, sementara Responden 7 (7,65%)

mengabaikannya. Pola ini mengindikasikan bahwa akuntabilitas dianggap penting ketika dikaitkan dengan pengawasan sumber daya (seperti anggaran dan logistik), namun menjadi kurang prioritas jika dianggap telah tercakup oleh sistem Teknologi Digital yang ada. Temuan ini memperkuat asumsi bahwa implementasi teknologi dalam tata kelola MBG dapat mengurangi urgensi akuntabilitas konvensional, meskipun tetap diperlukan mekanisme verifikasi independen untuk memastikan transparansi.

- **Desentralisasi** menunjukkan polarisasi ekstrem dalam penilaian prioritas dengan rata-rata bobot 13,27%. Responden 5 memberikan bobot tertinggi (20,64%), sementara responden 8 memberikan nilai terendah (6,41%). Responden 5 cenderung memandang otonomi daerah sebagai aspek penting dalam implementasi program MBG, sementara Responden 8 kurang memprioritaskan. Pola ini mengindikasikan perbedaan persepsi yang tajam antara praktisi lapangan dengan pengambil kebijakan struktural. Temuan ini menyoroti potensi kesenjangan antara kebutuhan operasional di lapangan dengan kebijakan yang ditetapkan di tingkat pusat, yang dapat mempengaruhi efektivitas program MBG.

- **Teknologi Digital** memperoleh rata-rata bobot prioritas sebesar 11,67%, dengan pola penilaian yang relatif konsisten di antara responden. Kriteria ini secara konsisten menempati posisi 5 besar prioritas, kecuali pada responden 8 yang menempatkannya di urutan kelima. Pencapaian bobot tertinggi terdapat pada responden 1 (17,88%) yang memandang teknologi sebagai *enabler* atau pendorong utama transparansi. Temuan ini mengindikasikan bahwa para pemangku kepentingan merepresentasikan Teknologi Digital lebih sebagai alat pendukung yang bersifat komplementer, bukan sebagai solusi inti dalam tata kelola Program MBG. Pola ini merefleksikan kesadaran akan pentingnya teknologi dalam meningkatkan Akuntabilitas dan Efisiensi, namun dengan pemahaman bahwa implementasinya harus tetap didukung oleh kerangka kebijakan dan sumber daya manusia yang memadai.
3. Kriteria Terabaikan (Rata-rata <10%)
- **Transparansi** menempati posisi sebagai salah satu kriteria yang relatif terabaikan dalam tata kelola Program MBG, dengan rata-rata bobot prioritas sebesar 10,76%. Terdapat paradoks yang menarik dalam penilaian responden -sementara Responden 6 menempatkannya sebagai fondasi utama dengan bobot 15, 59%, responden 7 justru memberikan nilai terendah sebesar 6,50%-. Pola ini mengungkapkan kecenderungan pemangku kepentingan untuk memandang transparansi bukan sebagai kebutuhan mandiri, namun sebagai turunan otomatis dari implementasi teknologi digital dan sistem akuntabilitas yang baik. Persepsi ini berpotensi menimbulkan risiko, dengan asumsi bahwa transparansi akan terwujud dengan sendirinya melalui mekanisme lain tidak selalu terbukti dalam praktik. Temuan ini menyoroti perlunya pendekatan yang lebih sistematis dalam membangun transparansi sebagai prinsip dasar yang mandiri dalam tata kelola Program MBG.
 - **Kolaborasi** menempati posisi sebagai salah satu kriteria paling terabaikan dengan rata-rata bobot prioritas hanya 9,71%, namun menunjukkan variasi penilaian yang mencolok di antara responden. Responden 7 menempatkan kolaborasi sebagai prioritas kedua dengan bobot 17,99%, sementara Responden 8 memberikan nilai terendah secara mutlak sebesar 4,28%. Pola ekstrem ini mengindikasikan bahwa kolaborasi multi-sektor cenderung dianggap penting untuk program-program bersifat kompleks yang

melibatkan banyak pemangku kepentingan (seperti pada persepsi Responden 7), namun tidak dipandang sebagai kebutuhan mendasar untuk program rutin. Temuan ini mengungkapkan keterbatasan paradigma dalam tata kelola Program MBG, di mana kolaborasi belum masuk dalam institusi sebagai prinsip dasar, melainkan hanya diaktifkan ketika dihadapkan pada program-program khusus yang bersifat multi-sektor. Kondisi ini berpotensi melemahkan sinergi jangka panjang antara berbagai aktor yang terlibat dalam program MBG.

- **Partisipasi** menunjukkan konsistensi negatif sebagai kriteria dengan prioritas terendah dalam tata kelola Program MBG, dengan rata-rata bobot hanya 5,42%. Dari pola dari hasil analisis data mengungkapkan partisipasi selalu menempati urutan terbawah pada seluruh responden, dengan nilai terendah mencapai 3,52% (Responden 6) dan rentang yang sangat sempit antara 4,25% hingga 7,37%. Temuan ini secara kritis mengindikasikan dominannya pendekatan *top-down* yang bersifat sentralistik dalam pengambilan keputusan program MBG. Rendahnya penilaian terhadap partisipasi publik mencerminkan paradigma tata kelola yang masih memandang masyarakat sebagai objek kebijakan, bukan sebagai mitra aktif. Kondisi ini

berpotensi menimbulkan beberapa risiko, antara lain: (1) minimnya representasi kebutuhan riil masyarakat, (2) lemahnya *sense of ownership* terhadap program, dan (3) terbatasnya mekanisme kontrol sosial. Temuan ini menyoroti urgensi mengembangkan kerangka kelembagaan yang lebih inklusif guna mengakomodasi peran aktif masyarakat dalam seluruh siklus kebijakan MBG.

Tabel 10. Bobot Prioritas Keseluruhan Responden

KRITERIA	Responden 1	Responden 3	Responden 4	Responden 5	Responden 6	Responden 7	Responden 8
Partisipasi	7.37%	5.00%	4.25%	6.22%	3.52%	4.15%	5.46%
Transparansi	8.98%	9.59%	8.02%	12.21%	15.59%	6.50%	8.42%
Akuntabilitas	9.68%	8.79%	18.39%	21.93%	16.26%	7.65%	14.76%
Efektivitas & Efisiensi	19.07%	22.33%	18.29%	6.56%	14.82%	22.92%	27.12%
Kolaborasi	8.98%	14.27%	10.40%	7.15%	5.59%	17.99%	4.28%
Teknologi Digital	17.88%	14.27%	10.69%	10.12%	12.75%	8.02%	7.08%
Desentralisasi	13.57%	8.79%	11.83%	20.64%	14.91%	16.71%	6.41%
Evaluasi	14.47%	16.97%	18.14%	15.16%	16.54%	16.05%	26.47%
Jumlah	1	1	1	1	1	1	1

(a) Bobot Prioritas Antar Responden

Geometric Mean	Bobot Prioritas	%	Urutan	
0.050	0.0529	5.2852	8	Partisipasi
0.095	0.1009	10.0924	7	Transparansi
0.130	0.1376	13.7609	3	Akuntabilitas
0.173	0.1834	18.3376	1	Efektivitas & Efisiensi
0.088	0.0931	9.3117	6	Kolaborasi
0.110	0.1168	11.6796	5	Teknologi Digital
0.125	0.1317	13.1747	4	Desentralisasi
0.174	0.1836	18.3579	2	Evaluasi
0.945	1.000	100.0000		

(b) Urutan Bobot Prioritas dari Seluruh Responden
 (Sumber: Hasil Analisis, 2025)

Dari analisis kriteria diatas didapatkan pola dan rekomendasi awal tata kelola Program MBG, yaitu:

1. Dominasi Paradigma "*Result-Based Governance*"

- Analisis menunjukkan dominasi kuat paradigma *result-based governance* dalam tata kelola

Program MBG, dengan kombinasi bobot kriteria Efektivitas dan Evaluasi mencapai 36.56% dari total prioritas. Pola ini mengindikasikan bahwa program-program MBG cenderung dirancang dengan logika berbasis hasil (*outcome*), dimana pencapaian indikator nyata seperti penurunan prevalensi *stunting* menjadi fokus utama, sementara aspek akuntabilitas prosedural ditempatkan sebagai pertimbangan sekunder.

- Meskipun pendekatan ini dapat meningkatkan efisiensi pencapaian target, namun mengandung risiko signifikan berupa potensi *trade-off* antara kepatuhan administratif dan inovasi di tingkat lapangan. Implikasinya, daerah atau pelaksana program cenderung mengabaikan prosedur standar demi mencapai target yang ditetapkan, atau sebaliknya, terjebak dalam rigiditas birokrasi yang menghambat inovasi lokal. Temuan ini menyoroti perlunya keseimbangan yang lebih baik antara pendekatan berbasis hasil dengan penguatan sistem akuntabilitas prosedural, serta pengembangan mekanisme yang mampu merangkul inovasi lokal tanpa mengorbankan standar nasional.

2. Ketegangan Pusat-Daerah

- Analisis memperlihatkan ketegangan struktural antara pusat dan daerah yang tercermin dari polarisasi penilaian terhadap desentralisasi. Sebagian

responden (khususnya Responden 4, 5, dan 7) memberikan bobot tinggi (rata-rata 18,23%) terhadap desentralisasi, sementara Responden 6 dan 8 menunjukkan penilaian yang signifikan lebih rendah (rata-rata 10,66%).

- Pola ini mengindikasikan adanya konflik kewenangan dalam sistem tata kelola Program MBG, dimana terdapat perbedaan persepsi mendasar tentang tingkat otonomi yang ideal. Untuk mengatasi ketegangan ini, penelitian merekomendasikan model otonomi selektif yang bersifat diferensial - memberikan ruang kewenangan yang lebih besar kepada daerah dengan karakteristik khusus, seperti wilayah dengan prevalensi *stunting* kronis atau daerah terpencil dengan hambatan geografis signifikan. Model ini memungkinkan pendekatan yang lebih presisi sekaligus menjaga koordinasi pusat-daerah, dengan mekanisme: (1) pemetaan kebutuhan spesifik daerah, (2) pengembangan kapasitas pemerintah daerah sasaran, dan (3) sistem monitoring terpadu yang memadukan fleksibilitas lokal dengan akuntabilitas nasional.

3. Minimnya Inklusivitas

- Dalam aspek inklusivitas tata kelola Program MBG, dimana kombinasi bobot Partisipasi dan Kolaborasi hanya mencapai 15.13%. Angka ini menunjukkan kecenderungan sistem yang masih bersifat eksklusif dan *top-down*.

Untuk mengatasi tantangan ini, penelitian merekomendasikan pendekatan dua jalur. Pertama, pengembangan mekanisme partisipasi berbasis teknologi sederhana (seperti sistem pelaporan via SMS atau *platform digital* ringan) yang meminimalkan hambatan partisipasi masyarakat. Kedua, revitalisasi model kolaborasi melalui pemberdayaan *local champions* seperti kader posyandu dan tokoh agama, yang dapat berfungsi sebagai jembatan antara pemerintah dengan masyarakat tanpa memerlukan struktur multisektor yang kompleks. Rekomendasi ini didasarkan pada prinsip bahwa inklusivitas tidak harus selalu mahal atau rumit, melainkan dapat dibangun melalui pendekatan tepat guna yang memanfaatkan infrastruktur dan potensi lokal yang sudah ada.

4. Peran Teknologi

- Peran teknologi digital dalam tata kelola BGN berada pada posisi unik dengan rata-rata bobot prioritas 11.67%, yang secara konsisten tidak pernah menjadi fokus utama namun tetap dianggap penting sebagai pendukung. Temuan ini mengisyaratkan pemahaman bersama di antara pemangku kepentingan bahwa teknologi berfungsi sebagai enabler atau alat bantu, bukan sebagai solusi inti.
- Penelitian memberikan peringatan kritis bahwa implementasi digitalisasi tanpa disertai perbaikan proses dasar dan kelembagaan hanya akan

menciptakan ilusi transparansi dan akuntabilitas. Kondisi ini berpotensi menghasilkan sistem yang secara teknis canggih tetapi secara substantif tidak menyentuh akar masalah tata kelola. Oleh karena itu, rekomendasi kebijakan menekankan pendekatan holistik dimana inovasi teknologi harus: (1) dibangun di atas proses kerja yang sudah direformasi, (2) terintegrasi dengan peningkatan kapasitas SDM, dan (3) didukung oleh komitmen kelembagaan yang kuat, sehingga dapat memberikan dampak nyata terhadap efektivitas program gizi nasional.

Dari hasil analisis diatas didapatkan kesimpulan bahwa Program MBG harus berorientasi hasil nyata (Efektivitas & Evaluasi sebesar 36,56%), didukung Desentralisasi yang terukur (13,27%) dan Teknologi Digital yang tepat guna (11.67%). Partisipasi masyarakat (5,42%) dapat diperoleh melalui *feedback* otomatis.

B.3. Agregasi Bobot Prioritas Kriteria dari Seluruh Responden

Penggabungan nilai matriks perbandingan berpasangan antar responden dilakukan dengan *geometric mean* untuk mendapatkan matriks perbandingan agregat (Tabel 11). Dari hasil matriks perbandingan agregat didapatkan interpretasi nilai per kriteria yang menunjukkan rasio kepentingan relatif antara kedua kriteria.

a. Pola Dominansi Kriteria Utama

- Efektivitas & Efisiensi menempati kriteria terkuat, menunjukkan aspek kinerja program dan anggaran dianggap paling

dominan. Efektivitas & Efisiensi 3,392x lebih tinggi daripada Partisipasi, sebagai contoh efisiensi anggaran distribusi logistik makanan lebih penting daripada partisipasi publik.

- Evaluasi memiliki nilai tidak jauh dari Efektivitas & Efisiensi, menekankan pada monitoring berbasis data sebagai kunci akuntabilitas 3,815x lebih tinggi daripada Partisipasi
- Teknologi Digital dipandang sebagai enabler transparansi dan efisiensi, dengan nilai 1.603x lebih tinggi daripada Partisipasi.

b. Kelemahan Struktural/*Critical Gaps*

- Partisipasi sebagai kriteria terendah di semua kolom keputusan (contoh: hanya 0,402 lebih penting daripada Transparansi), mengindikasikan kurangnya urgensi keterlibatan publik dalam pengambilan atau tata kelola program MBG cenderung *top-down*.
- Kolaborasi multisektor (misal: dengan swasta/NGO) dianggap kurang kritikal, hanya 0.480x lebih penting daripada Efektivitas.

c. Pola Strategis

- Dominasi aspek teknis seperti Efektivitas & Efisiensi, Evaluasi dan Teknologi Digital, menunjukkan fokus pada kinerja teknis dan akuntabilitas data.

- Minimnya partisipasi publik, dilihat dari rendahnya nilai Partisipasi hampir semua perbandingan. Hal tersebut mencerminkan kurangnya mekanisme keterlibatan stakeholder dalam kebijakan MBG.
- Ketimpangan antara Transparansi dengan Akuntabilitas, dimana Transparansi (1.000) dianggap kurang penting daripada akuntabilitas (1.426), walaupun terdapat keterkaitan antar keduanya.

Dari hasil interpretasi diatas didapatkan implikasi untuk kebijakan antara lain (i) Fokus pada efisiensi program dengan mengalokasikan sumber daya untuk penguatan monitoring dan evaluasi, (ii) tingkatkan Teknologi Digital dengan cara investasi dalam sistem informasi program MBG untuk transparansi *real-time* dan (iii) re-evaluasi partisipasi publik melalui tata kelola yang inklusif dengan mekanisme keterlibatan masyarakat yang lebih struktural.

Tabel 11. Matriks Perbandingan Antar Agregat (A)

KRITERIA	Partisipasi	Transparansi	Akuntabilitas	Efektivitas & Efisiensi	Kolaborasi	Teknologi Digital	Desentralisasi	Evaluasi
Partisipasi	1.0000	0.4023	0.3014	0.2951	0.6601	0.6241	0.4454	0.2621
Transparansi	2.4853	1.0000	0.7016	0.5439	1.0876	0.8563	0.7615	0.4523
Akuntabilitas	3.3152	1.4264	1.0000	0.6076	1.4800	1.0996	0.9774	0.7952
Efektivitas & Efisiensi	3.3916	1.8367	1.6462	1.0000	2.0820	1.3590	1.4347	0.8680
Kolaborasi	1.5148	0.9192	0.6759	0.4801	1.0000	0.8333	0.7807	0.5436
Teknologi Digital	1.6031	1.1692	0.9098	0.7365	1.1999	1.0000	0.7935	0.8184
Desentralisasi	2.2449	1.3133	1.0230	0.6965	1.2803	1.2618	1.0000	0.7559
Evaluasi	3.8149	2.2098	1.2582	1.1542	1.8428	1.2212	1.3233	1.0000
Total	19.3699	10.2769	7.5162	5.5138	10.6328	8.2551	7.5163	5.4953

(Sumber: Hasil Analisis, 2025)

B.4. Normalisasi

Normalisasi dalam AHP) adalah

proses mengubah matriks perbandingan berpasangan menjadi Vector Prioritas (w) atau Bobot Prioritas yang ‘konsisten’ dan ‘terstandarisasi’ (Tabel 12).

Tabel 12 Matriks Normalisasi

KRITERIA	Partisipasi	Transparansi	Akuntabilitas	Efektivitas & Efisiensi	Kolaborasi	Teknologi Digital	Desentralisasi	Evaluasi	Vector Prioritas (w)
Partisipasi	0.05163	0.03915	0.04011	0.05352	0.06208	0.07560	0.05925	0.04769	0.05363
Transparansi	0.12831	0.09731	0.09335	0.09865	0.10229	0.10373	0.10131	0.08230	0.10090
Akuntabilitas	0.17115	0.13879	0.13305	0.11019	0.13919	0.13320	0.13003	0.14469	0.13754
Efektivitas & Efisiensi	0.17510	0.17872	0.21903	0.18136	0.19581	0.16462	0.19088	0.15795	0.18293
Kolaborasi	0.07820	0.08944	0.08993	0.08706	0.09405	0.10094	0.10386	0.09892	0.09280
Teknologi Digital	0.08276	0.11377	0.12104	0.13357	0.11285	0.12114	0.10556	0.14893	0.11745
Desentralisasi	0.11590	0.12779	0.13611	0.12632	0.12041	0.15285	0.13304	0.13755	0.13125
Evaluasi	0.19695	0.21503	0.16740	0.20933	0.17331	0.14793	0.17605	0.18197	0.18350
								Eigen Vector	1

(Sumber: Hasil Analisis, 2025)

Dari hasil matriks normalisasi didapatkan interpretasi untuk Program MBG, yakni:

- Urutan bobot prioritas Program MBG bersumber dari Vector Prioritas yaitu (Tabel 13):

Tabel 13. Urutan Bobot Prioritas Program MBG

Urutan	Kriteria	Bobot Prioritas
1	Evaluasi	18.36%
2	Efektivitas & Efisiensi	18.34%
3	Akuntabilitas	13.76%
4	Desentralisasi	13.17%
5	Teknologi Digital	11.68%
6	Kolaborasi	9.31%
7	Transparansi	10.09%
8	Partisipasi	5.29%

- Evaluasi muncul sebagai prioritas tertinggi dengan bobot 0,18350 (18.35%), mengindikasikan bahwa aspek kinerja program dan optimalisasi sumber daya dianggap paling krusial oleh para responden. Efektivitas & Efisiensi merupakan prioritas tertinggi kedua dengan bobot 0,18293 (18,30%). Sehingga kedua kriteria ini merupakan pilar utama kesuksesan MBG.

- Partisipasi memperoleh bobot terendah sebesar 0,5363 (5.39%), mencerminkan rendahnya prioritas yang diberikan terhadap keterlibatan masyarakat dalam tata kelola program MBG. Partisipasi masyarakat merupakan titik kritis yang memerlukan intervensi strategis.
- *Eigen Vector* yang merupakan jumlah total dari Vector Prioritas bernilai 1 menegaskan validitas perhitungan dan konsistensi penilaian responden untuk Program MBG adalah kondisi ‘normal’ dan ‘benar’ sebagaimana dipersyaratkan dalam metodologi AHP

B.5. Konsistensi Penilaian

Dalam metode AHP, validitas hasil perbandingan berpasangan sangat bergantung pada tingkat konsistensi penilaian yang diberikan oleh responden. Oleh karena itu, dilakukan uji konsistensi untuk memastikan preferensi yang dinyatakan dalam matriks perbandingan bersifat logis dan tidak kontradiktif. Langkah pertama dalam uji konsistensi membuat ‘matriks perkalian A dan w’, kemudian dilanjutkan dengan menghitung ‘rasio konsistensi kriteria’ untuk mengetahui, menghitung Lamda maksimum (λ max), Consistency Index (CI) dan Consistency Ratio (CR) yang tertuang dalam Tabel 14.

Tabel 14. Matriks Konsistensi Penilaian

KRITERIA	Partisipasi	Transparansi	Akuntabilitas	Efektivitas & Efisiensi	Kolaborasi	Teknologi Digital	Desentralisasi	Evaluasi	Total	Rasio
Partisipasi	0.0536	0.0406	0.0415	0.0540	0.0613	0.0733	0.0585	0.0481	0.4308	8.0325
Transparansi	0.1333	0.1009	0.0965	0.0995	0.1009	0.1006	0.0999	0.0830	0.8146	8.0732
Akuntabilitas	0.1778	0.1439	0.1375	0.1111	0.1373	0.1292	0.1283	0.1459	1.1111	8.0783
Efektivitas & Efisiensi	0.1819	0.1853	0.2264	0.1829	0.1922	0.1596	0.1883	0.1593	1.4770	8.0738
Kolaborasi	0.0812	0.0928	0.0930	0.0878	0.0928	0.0979	0.1025	0.0997	0.7476	8.0565
Teknologi Digital	0.0860	0.1180	0.1251	0.1347	0.1114	0.1175	0.1041	0.1502	0.9469	8.0622
Desentralisasi	0.1204	0.1325	0.1407	0.1274	0.1188	0.1482	0.1312	0.1387	1.6388	8.0611
Evaluasi	0.2046	0.2230	0.1731	0.2111	0.1710	0.1434	0.1737	0.1835	1.4834	8.0839
Total	1.0388	1.0370	1.0338	1.0087	0.9867	0.9696	0.9865	1.0084	8.0694	64.5216

(a) Hasil Perkalian $A*w$ dan Rasio

Lamda Max	8.0652
n	8
	1.41
CI	0.0093
CR	0.0066

(d) Nilai λ max, CI dan CR
 (Sumber: Hasil Analisis, 2025)

Dari hasil matriks konsistensi penilaian didapatkan analisis sebagai berikut dibawah ini:

- Rasio antar kriteria, interval 8,0325-8,0839, dimana rasio antar kriteria bernilai hampir sama menunjukkan penilaian 'sangat konsisten', yang mengindikasikan bahwa responden memiliki pola penilaian yang logis dan seimbang.
- λ max bernilai 8,0652, mendekati jumlah kriteria ($n=8$), penilaian sangat konsisten;
- CI bernilai 0,0093, menunjukkan deviasi inkonsistensi sangat kecil, inkonsistensi sangat rendah ($CI = 0$ adalah nilai ideal);
- CR bernilai 0,00066, menunjukkan konsistensi sangat baik tidak ada kontradiksi dalam penilaian responden ($CR \leq 0,1$ adalah konsistensi sempurna). Hal ini mengindikasikan bahwa prioritas kriteria yang dihasilkan dapat dipercaya dan dijadikan dasar untuk pengambilan keputusan strategis.

C. Analisis SWOT Program MBG

Program MBG memerlukan strategi yang komprehensif untuk menjamin

keberlanjutan dan efektivitasnya. Metode AHP digunakan untuk menentukan bobot prioritas delapan kriteria kunci berdasarkan penilaian tujuh responden. Hasil AHP kemudian diintegrasikan ke dalam analisis SWOT untuk mengidentifikasi (i) Kekuatan (Strengths) dan Kelemahan (Weaknesses) sebagai faktor internal, dan (ii) Peluang (Opportunities) serta Ancaman (Threats) sebagai faktor eksternal. Keluaran dari analisis SWOT adalah matriks SWOT yang terdiri dari strategi (SO, WO, ST, WT) sebagai panduan implementasi program MBG.

Dari hasil analisis perhitungan AHP didapatkan bobot prioritas global (dari agregasi 7 responden) yang menunjukkan fokus utama program MBG meliputi (i) Evaluasi dan Efektivitas & Efisiensi (18,34%) sebagai kriteria terpenting; (ii) Akuntabilitas (13,76%) dan Desentralisasi (13,17%) sebagai penopang utama; serta (iii) Partisipasi (5,29%) dan Kolaborasi (9,31%) sebagai area paling lemah (Tabel 13).

SWOT untuk Program MBG meliputi:

a. Faktor Internal

1. Kekuatan (Strengths):

- Efektivitas & Efisiensi (18.34%), menunjukkan kemampuan mendistribusikan bantuan tepat sasaran dengan biaya optimal;
- Evaluasi (18.36%), menunjukkan sistem pemantauan *real-time* untuk perbaikan berkelanjutan;
- Akuntabilitas (13.76%), menunjukkan pengelolaan

keuangan dana untuk meningkatkan transparansi data dan mencegah penyimpangan dana;

- Desentralisasi (13.17%), menunjukkan fleksibilitas adaptasi kebijakan di tingkat daerah.

2. Kelemahan (Weaknesses):

- Partisipasi rendah (5.29%), menunjukkan minimnya partisipasi masyarakat dalam perencanaan dan pengawasan program MBG.
- Kolaborasi lemah (9.31%), menunjukkan koordinasi antar-pemangku kepentingan terfragmentasi;

b. Faktor Eksternal

1. Peluang (Opportunities):

- Teknologi Digital (11.68%), menunjukkan pemanfaatan sistem/ aplikasi untuk monitoring dan evaluasi;
- Transparansi (10.09%), menunjukkan peluang membangun kepercayaan publik melalui keterbukaan data;
- Harmonisasi regulasi dengan dukungan regulasi pusat-daerah yang sinergis;
- Potensi mitra strategis dengan kemitraan dengan NGO/swasta untuk distribusi MBG untuk pendistribusian MBG.

2. Ancaman (Threats):

- Risiko penolakan masyarakat, menunjukkan terabaikannya local wisdom;

- Risiko korupsi, menunjukkan penyalahgunaan dana akibat lemahnya pengawasan;
- Tumpang tindih kegiatan, menunjukkan duplikasi program dengan inisiatif serupa.

Rekomendasi implementasi Program MBG berdasarkan analisis SWOT, antara lain

1. Sinergi kebijakan pusat-daerah agar desentralisasi operasional tidak menghambat akuntabilitas;
2. Memperkuat tata kelola Program MBG dengan membentuk tim pengawas independen (gabungan pemerintah, NGO, akademisi) untuk audit rutin dan akuntabilitas;
3. Mengembangkan Teknologi Digital yang terintegrasi (*dashboard* dan aplikasi partisipatif) untuk pemantauan, evaluasi, dan pelibatan masyarakat; dan
4. Sosialisasi program MBG melalui media lokal dan kanal digital untuk meningkatkan partisipasi masyarakat.

Keberhasilan program MBG akan terwujud ketika memaksimalkan kekuatan Evaluasi, Efektivitas dan Efisiensi, dan membenahi kelemahan Partisipasi melalui Kolaborasi multi-pihak dan pemanfaatan Teknologi Digital.

SIMPULAN

Berdasarkan analisis AHP-SWOT terhadap tata kelola Program MBG, didapatkan 3 (tiga) temuan kritis antara lain:

1. Tata Kelola *Existing* belum optimal

- Evaluasi 18,36%, Efektivitas & Efisiensi 18,34% sebagai kekuatan utama belum dimanfaatkan secara maksimal untuk menutupi kelemahan kritis Partisipasi masyarakat (5,29%) dan Kolaborasi antar pemangku kepentingan (9,31%);
- Risiko eksternal seperti penolakan masyarakat dan korupsi mengancam keberlanjutan program.

2. Transformasi Digital & Kelembagaan belum optimal

- Teknologi Digital (11,68%) dan Transparansi (10,09%) merupakan peluang strategis yang belum terintegrasi dalam sistem pengawasan.
- Fragmentasi koordinasi menjadi penghambat utama Akuntabilitas (13,76%) dan Desentralisasi (13,17%).

3. Perbaikan tata kelola Program MBG bersifat mendesak

Program MBG berpotensi mengalami kegagalan tanpa intervensi kebijakan yang terarah. Hal tersebut disebabkan oleh rendahnya partisipasi masyarakat, lemahnya kolaborasi pusat- daerah dan terdapatnya celah akuntabilitas yang dapat menyebabkan penyalahgunaan dana.

participation: Concepts, evidence, and policy implications. *Canadian Policy Research Networks*, 6(3), 1-50.

Agustina, R., et al., 2021. School-based nutrition interventions in Indonesia: A systematic review. *Journal of Nutrition*, 15(3), 45-60.

Amsler, L. B., 2016. Collaborative governance: Integrating management, politics, and law. *Public Administration Review*, 76(5), 700-711.

Ansell, C., & Gash, A., (2008) Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.

Bank Dunia, 2020. Human Capital Index Report.

BAZNAS, 2024. *Konsep pengelolaan Program Makan Bergizi Gratis dan penguatan mustahik Pusat Kajian Strategis BAZNAS*.

Bevir, M., 2008. Key concepts in governance. SAGE Publications.

Bovens, M., Schillemans, T., & Hart, P. T., 2008. Does public accountability work? An assessment tool. *Public Administration*, 86(1), 225-242.

Creswell, J. W., 2014. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Denzin, N. K. (1978). The research act: A theoretical introduction to sociological methods (2nd ed.). McGraw-Hill.

Dredge, D., & Jenkins, J., 2007. Tourism planning and policy. John Wiley & Sons.

DAFTAR PUSTAKA

Abelson, J., & Gauvin, F. P., 2006. Assessing the impacts of public

- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J., 2006. Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government. Oxford University Press.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S., 2012. An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29.
- Farazmand, A., 2004. Globalization and Governance: A Theoretical Analysis. *Sound Governance: Policy and Administrative Innovations*. Greenwood Publishing Group.
- Farazmand, A., 2004. Innovation in strategic public management: Building collaborative capacity. *Public Organization Review*, 4(1), 3-24.
- Fung, A., 2015. Putting the public back into governance: The challenges of citizen participation and its future. *Public Administration Review*, 75(4), 513-522.
- Global Nutrition Report. (2021). The State of Global Nutrition.
- Hai, K. A., Watulingas, R. R., & Singal, R., 2021. Pelaksanaan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance) di era pandemi COVID-19 menurut Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015. *Lex Administratum*, 9(7), 35-42.
- Ho, W., & Ma, X., 2018. The state-of-the-art integrations and applications of the analytic hierarchy process. *European Journal of Operational Research*, 267(2), 399-414.
- Holidin, D., & Handini, R., 2014. Collaborative governance dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah. *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik*, 18(1), 1-15.
- Holidin, Defny & Handini, Rilyan, 2014. Sound Governance Analysis in the Innovation of Traditional Market Revitalization and Street Vendors Management. *Bisnis & Birokrasi Journal*. 21. 10.20476/jbb.v21i1.4040.
- Ikeanyibe, O. M., Ori, O. E., & Okoye, A. E., 2017. Governance paradigms in public administration and the dilemma of national development in Nigeria. *International Journal of Public Administration*, 40(14), 1203-1216.
- Kementerian Kesehatan RI, 2023. Survei Status Gizi Indonesia (SSGI) 2023.
- Khomsan, A., 2024. *Program Makan Bergizi Gratis Menuju SDM Berkualitas*. IPB Repository: <http://repository.ipb.ac.id/handle/123456789/158584>
- M.K. Kusri, 2007. *Konsep dan Aplikasi Sistem Pendukung Keputusan*. Penerbit Andi.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: ANDI.
- Novatiani, A., Kusumah, R. W. R., & Vabiani, D. P., 2019. Pengaruh transparansi dan akuntabilitas terhadap kinerja instansi pemerintah. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 10(1), 51-61
- Obama, B. (2009). *Transparency and Open Government*. Memorandum for the Heads of Executive Departments and Agencies.
- Patton, M. Q., 1999. *Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis*. **Health Services Research**, 34 (5 Pt 2), 1189-1208.

- Pratiwi, A., Sipangkar, S. W. R., Ramadhani, A. N. R., Mulyady, S., Hylmi, M. R., & Rahmawati, R., 2024. Analisis implementasi program makan bergizi gratis dalam kerangka teori mandat Hanna F. Pitkin. *Jurnal Kebijakan Sosial*, 15(2), 120-135
- Putra, B. R., & Diana, A, 2022. Rancang Bangun Sistem Pendukung Keputusan Pemilihan Karyawan Terbaik Dengan Metode Analytical Hierarchy Process (Ahp) Pada Rumah Makan Ciganea Pusat. *RADIAL: Jurnal Peradaban Sains, Rekayasa Dan Teknologi*, 9(2), 250-264.
<https://doi.org/10.37971/radial.v9i2.242>
- Rondinelli, D. A., 1981. Government Decentralization in Comparative Perspective: Theory and Practice in Developing Countries. *International Review of Administrative Sciences*.
- Saaty, T. L., 2008. Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal of Services Sciences*, 1(1), 83-98.
- Sabel, C. F., & Zeitlin, J., 2008. Learning from difference: The new architecture of experimentalist governance in the EU. *European Law Journal*, 14(3), 271-327.
- Sternin, M., & Choo, R. (2000). *The Positive Deviance Approach to Improve Health Outcomes: Experience from Vietnam*. The Positive Deviance Initiative. http://www.positivedeviance.org/pdf/vietnam/vietnam_nutrition.pdf
- Subramanian, N., & Ramanathan, R., 2012. A review of applications of Analytic Hierarchy Process in operations management. *International Journal of Production Economics*, 138(2), 21.
- Taras, H., 2005. *Nutrition and Student Performance at School*. *Journal of School Health*, 75(6), 199-213.
- UNESCO, UNICEF, WHO, & World Bank. (2000). *Focusing Resources on Effective School Health: A FRESH Start to Enhancing the Quality and Equity of Education*. Dakar: UNESCO.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000124123>
- World Bank, 2022. *Global Nutrition Report: Supply-Demand Dynamics in Food Assistance Programs*.