YASIN
Jurnal Pendidikan dan Sosial Budaya

p-ISSN: 2808-2346
e-ISSN: 2808-1854

Terindeks: SINTA 5, Copernicus, Dimensions, Scilit, Lens, Crossref, Semantic, Garuda, Google, Base, etc.

https://doi.org/10.58578/yasin.v6i4.11186

IMPLEMENTASI PROGRAM MAKAN BERGIZI GRATIS PADA TINGKAT SEKOLAH DASAR DI KECAMATAN PADANG UTARA (STUDI KASUS SEKOLAH DASAR NEGERI 18 AIR TAWAR SELATAN)

Implementation of the Program Makan Bergizi Gratis at the Elementary School Level in Padang Utara District (Case Study of Sekolah Dasar Negeri 18 Air Tawar Selatan)

Melisa Diah & Zikri Alhadi
Universitas Negeri Padang
melisadh857@gmail.com; zikrialhadi@fis.unp.ac.id

Article Info:

Submitted:	Revised:	Accepted:	Published:
May 28, 2026	Jun 24, 2026	Jul 7, 2026	Jul 12, 2026

Abstract

The Free Nutritious Meals Program (MBG) is a national priority policy mandated through Presidential Regulation Number 115 of 2025 to break the cycle of malnutrition among elementary school-aged children. Although supported by a substantial national budget and clearly defined targets, the success of the program is largely determined by how the policy is translated at the local implementation level. This study aimed to analyze the implementation of the MBG Program at SDN 18 Air Tawar Selatan, Padang Utara Subdistrict, Padang City, using Merilee S. Grindle's Policy Implementation Model as the main theory and Michael Lipsky's Street-Level Bureaucracy theory as a micro-level analytical lens. The study employed a descriptive qualitative approach with a case study design. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation involving 17 informants representing the government, school, food provider, parents, and students. The results revealed a

Yasin Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License

significant gap between the normative policy design and operational realities. In the *content of policy* dimension, the problems included a mismatch between the menu and local preferences that systematically generated food waste, centralized decision-making, and limited implementation capacity. In the *context of implementation* dimension, power asymmetries among actors and vertically centralized institutional characteristics were identified. These problems were rooted in the failure of the feedback mechanism, or a broken feedback loop, whereby the field-level knowledge held by street-level bureaucrats was unable to drive improvements in policy design at the central level. This study concludes that the effective implementation of the MBG Program requires strengthened implementation capacity, improved logistics infrastructure, and limited decentralization in adapting menus to local conditions. These findings contribute to the development of public policy implementation studies by emphasizing the importance of feedback mechanisms and the involvement of street-level actors in improving nationwide programs.

Keywords: Public Policy Implementation; Free Nutritious Meals; Grindle's Policy Implementation Model; Street-Level Bureaucracy; Food Waste

Abstrak: Program Makan Bergizi Gratis (MBG) merupakan kebijakan prioritas nasional yang diamanatkan melalui Peraturan Presiden Nomor 115 Tahun 2025 untuk memutus rantai malnutrisi pada anak usia sekolah dasar. Meskipun didukung oleh anggaran nasional yang besar dan sasaran yang jelas, keberhasilan program sangat ditentukan oleh penerjemahan kebijakan pada tingkat implementasi lokal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi Program MBG di SDN 18 Air Tawar Selatan, Kecamatan Padang Utara, Kota Padang, menggunakan Model Implementasi Kebijakan Merilee S. Grindle sebagai teori utama dan teori *Street-Level Bureaucracy* Michael Lipsky sebagai lensa analisis pada tingkat mikro. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap 17 informan yang mewakili unsur pemerintah, sekolah, penyedia makanan, orang tua, dan siswa. Hasil penelitian menunjukkan adanya kesenjangan signifikan antara desain kebijakan normatif dan realitas operasional. Pada dimensi *content of policy*, permasalahan mencakup ketidaksesuaian menu dengan preferensi lokal yang memicu *food waste* secara sistematis, sentralisasi pengambilan keputusan, dan keterbatasan kapasitas pelaksana. Pada dimensi *context of implementation*, ditemukan asimetri kekuasaan antaraktor dan karakteristik kelembagaan yang bersifat vertikal-sentralistik. Permasalahan tersebut berakar pada tidak berfungsinya mekanisme umpan balik (*broken feedback loop*), sehingga pengetahuan lapangan yang dimiliki oleh birokrat tingkat pelaksana tidak dapat mendorong perbaikan desain kebijakan di tingkat pusat. Penelitian ini menyimpulkan bahwa efektivitas implementasi Program MBG memerlukan penguatan kapasitas pelaksana, perbaikan infrastruktur logistik, dan desentralisasi terbatas dalam penyesuaian menu berdasarkan kondisi lokal. Temuan ini berkontribusi terhadap pengembangan kajian implementasi kebijakan publik dengan menegaskan pentingnya mekanisme umpan balik dan pelibatan aktor tingkat pelaksana dalam penyempurnaan program berskala nasional.

Kata Kunci: Implementasi Kebijakan Publik; Makan Bergizi Gratis; Model Implementasi Kebijakan Grindle; *Street-Level Bureaucracy*; *Food Waste*

PENDAHULUAN

Gizi merupakan fondasi tumbuh kembang anak, dan usia sekolah dasar adalah periode kritis yang menentukan produktivitas serta kontribusi sosial anak di masa depan. Survei Status Gizi Indonesia (SSGI) tahun 2023 mencatat 21,5 persen anak Indonesia masih mengalami stunting, sementara data global menyebutkan sekitar 45 juta anak dunia mengalami malnutrisi yang berdampak pada performa akademik dan pertumbuhan fisik mereka (Kementerian Kesehatan RI, 2024) (FAO, 2022). Merespons urgensi ini, pemerintah meluncurkan Program Makan Bergizi Gratis (MBG) melalui Peraturan Presiden Nomor 115 Tahun 2025 tentang Penyediaan Makanan Sehat bagi Peserta Didik, Ibu Hamil, dan Anak di Bawah Lima Tahun, dikelola secara teknis oleh Badan Gizi Nasional (BGN) melalui unit pelaksana Satuan Pelayanan Pemenuhan Gizi (SPPG), dengan dukungan anggaran nasional mencapai Rp71 triliun dalam RAPBN 2025.

Di tingkat provinsi, Sumatera Barat mencatat prevalensi stunting 23,6 persen pada 2023, turun dari 25,2 persen di tahun sebelumnya, namun masih di atas rata-rata nasional. Kota Padang, sebagai ibu kota provinsi dengan infrastruktur perkotaan yang relatif maju, secara logika seharusnya menjadi wilayah yang paling mudah mengimplementasikan program gizi nasional. Namun realitasnya, keunggulan komparatif tersebut tidak serta-merta menjamin keberhasilan implementasi sebuah paradoks yang mengindikasikan bahwa hambatan program bukan semata soal ketersediaan sumber daya, melainkan soal bagaimana kebijakan pusat diterjemahkan ke dalam praktik pada level birokrasi paling bawah.

Di Kecamatan Padang Utara, program MBG bergulir sejak 15 Juli 2025, menyasar 16 dari 33 Sekolah Dasar sebagai penerima manfaat tahap pertama. SDN 18 Air Tawar Selatan menjadi salah satu sekolah penerima, dengan seluruh 255 siswanya (kelas I–V) menerima manfaat dengan anggaran Rp10.000,00 per siswa per hari. Sehingga sejak hari-hari pertama pelaksanaan, kesenjangan antara desain kebijakan dan realitas lapangan mulai tampak: distribusi yang tidak tepat waktu, beban administratif baru bagi guru, dan yang paling krusial, tingginya angka *food waste* akibat penolakan siswa terhadap menu utama.

Penelitian ini secara spesifik diarahkan untuk menjawab tiga pertanyaan: (1) bagaimana implementasi Program MBG di Kecamatan Padang Utara dilihat dari isi kebijakan dan konteks implementasinya; (2) apa saja kendala yang dihadapi dalam implementasinya; dan (3) apa upaya atau solusi yang telah dan dapat dilakukan pihak terkait. Untuk menjawabnya, penelitian menggunakan Model Implementasi Kebijakan Merilee S. Grindle

(1980) sebagai *grand theory*. Grindle memandang implementasi bukan sekadar titik akhir dari sebuah keputusan kebijakan, melainkan proses sosiopolitik dan administratif yang dinamis perjuangan kepentingan antaraktor tidak berhenti saat kebijakan disahkan, melainkan berlanjut nyata dalam tahap pelaksanaan. Keberhasilan implementasi menurut Grindle ditentukan oleh dua dimensi: isi kebijakan (*content of policy*), yang mencakup kepentingan yang terpengaruh, jenis manfaat, derajat perubahan yang dituntut, letak pengambilan keputusan, kapasitas pelaksana, dan sumber daya yang dikerahkan; serta konteks implementasi (*context of implementation*), yang mencakup kekuasaan-kepentingan-strategi aktor, karakteristik lembaga dan rezim, serta tingkat kepatuhan dan daya tanggap pelaksana.

Sebagai teori pendukung untuk memperdalam analisis pada level mikro-operasional, penelitian ini juga mengintegrasikan teori *Street-Level Bureaucracy* Michael Lipsky, yang memandang guru dan tenaga kependidikan sebagai *street-level bureaucrats* aktor yang tidak sekadar mengeksekusi instruksi *top-down*, tetapi aktif menginterpretasi, beradaptasi, bahkan merekonstruksi kebijakan dalam menghadapi kendala riil di lapangan. Kombinasi kedua teori ini memungkinkan penelitian menjawab tidak hanya "apa" dan "mengapa" program tidak berjalan sesuai rencana (Grindle), tetapi juga "bagaimana" aktor pelaksana merespons dan beradaptasi terhadap hambatan tersebut (Lipsky). Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi Program MBG di SDN 18 Air Tawar Selatan sebagai lokus studi kasus di Kecamatan Padang Utara, Kota Padang, dengan menggunakan Model Implementasi Kebijakan Merilee S. Grindle sebagai *grand theory*, didukung oleh teori *Street-Level Bureaucracy* Michael Lipsky sebagai lensa analisis mikro.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yang bertujuan menyajikan gambaran sistematis, faktual, dan akurat mengenai dinamika pelaksanaan Program MBG di lingkungan sekolah dasar Kecamatan Padang Utara. Pendekatan ini dipilih karena fokus penelitian adalah pada proses dan interpretasi makna dari aktor pelaksana, bukan pada pengukuran statistik. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai berbagai fenomena yang terjadi selama implementasi Program MBG berdasarkan kondisi nyata di lapangan. Menurut (Moleong, 2018), penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bertujuan memahami fenomena yang

dialami oleh subjek penelitian secara holistik melalui deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.

Waktu penelitian dilakukan selama empat bulan yaitu Februari sampai Mei 2026. Penelitian dilaksanakan di SDN 18 Air Tawar Selatan, Kecamatan Padang Utara, Kota Padang. Lokus ini dipilih sebagai studi kasus utama karena merupakan salah satu sekolah pionir penerima manfaat tahap pertama yang memiliki karakteristik demografis dan operasional yang representatif untuk membedah fenomena implementasi MBG di Kecamatan Padang Utara. Informan ditentukan melalui teknik purposive sampling, meliputi Kepala Sekolah, guru/koordinator program, staf tata usaha, staf Dinas Pendidikan/Bagian Perekonomian Kota Padang, pakar kebijakan publik, ahli gizi, petugas SPPG, orang tua siswa, siswa penerima manfaat, perwakilan vendor katering, hingga media lokal total 17 informan.

Data dikumpulkan melalui tiga teknik: observasi langsung terhadap mekanisme distribusi makanan dan perilaku siswa; wawancara mendalam dengan informan kunci; serta dokumentasi berupa SOP, laporan pelaksanaan, dan regulasi terkait. Keabsahan data diuji menggunakan triangulasi sumber, yakni membandingkan keterangan antaraktor yang memiliki kepentingan berbeda (misalnya staf Dinas Pendidikan versus Kepala Sekolah, atau pihak sekolah dengan vendor katering) serta mengaitkannya dengan kerangka Model Grindle. Analisis data mengikuti model interaktif Miles dan Huberman: pengumpulan data, reduksi data (klasifikasi berdasarkan dua dimensi Grindle), penyajian data secara naratif, dan penarikan kesimpulan/verifikasi melalui triangulasi berkelanjutan (Miles et al., 2014).

HASIL

Dimensi *Content of Policy* (Isi Kebijakan)

Implementasi Program Makan Bergizi Gratis (MBG) di SD Negeri 18 Air Tawar Selatan menunjukkan bahwa manfaat kebijakan secara administratif telah terlaksana sesuai ketentuan Badan Gizi Nasional (BGN). Setiap peserta didik memperoleh satu paket makanan harian yang terdiri atas nasi, lauk, sayur, buah, dan susu dengan nilai Rp10.000,00 per porsi. Menu tersebut telah disusun berdasarkan standar kecukupan gizi yang ditetapkan pemerintah sehingga secara normatif diharapkan mampu memenuhi kebutuhan energi dan zat gizi peserta didik selama mengikuti proses pembelajaran.

Meskipun demikian, hasil wawancara menunjukkan bahwa manfaat tersebut belum sepenuhnya diterima oleh peserta didik. Kepala sekolah menjelaskan bahwa kandungan gizi makanan sudah memenuhi standar, namun cita rasa menu kurang sesuai dengan preferensi anak-anak di Kota Padang. Akibatnya, banyak makanan utama tidak dikonsumsi hingga akhirnya menjadi sisa makanan (*food waste*). Guru kelas mengungkapkan bahwa sebagian besar siswa hanya menghabiskan susu dan buah, sedangkan nasi, lauk, dan sayuran sering kali ditinggalkan. Temuan tersebut juga diperkuat oleh pengakuan siswa yang menyatakan bahwa rasa makanan cenderung hambar dan kurang sesuai dengan makanan yang biasa mereka konsumsi di rumah. Orang tua siswa turut menyampaikan bahwa anak masih meminta makan kembali setelah pulang sekolah karena lauk yang disediakan tidak habis dikonsumsi.

Pelaksanaan Program MBG juga memperlihatkan adanya perbedaan kepentingan antaraktor yang terlibat dalam implementasi kebijakan. Badan Gizi Nasional berorientasi pada pemenuhan standar gizi nasional, SPPG berfokus pada kelancaran distribusi makanan, Dinas Pendidikan memprioritaskan keberlangsungan kegiatan belajar mengajar, sedangkan sekolah harus memastikan seluruh peserta didik menerima manfaat program tanpa mengganggu proses pembelajaran. Kepala sekolah menyampaikan bahwa posisinya menjadi pihak yang harus menyeimbangkan berbagai tuntutan tersebut, mulai dari kepatuhan terhadap kebijakan pusat, penyampaian aspirasi guru, penolakan siswa terhadap menu makanan, hingga keluhan orang tua.

Perubahan lain yang ditemukan dalam penelitian ini adalah bertambahnya beban kerja guru selama implementasi Program MBG. Guru tidak hanya menjalankan tugas mengajar, tetapi juga bertanggung jawab mengawasi kegiatan makan peserta didik, memastikan distribusi makanan berlangsung tertib, serta membantu siswa yang mengalami kesulitan menghabiskan makanan. Salah seorang guru menyampaikan bahwa waktu istirahat yang sebelumnya digunakan untuk beristirahat kini dialihkan untuk mendampingi siswa selama kegiatan makan berlangsung. Kondisi tersebut menunjukkan adanya perubahan ritme kerja guru sebagai konsekuensi langsung dari implementasi program.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa mekanisme pengambilan keputusan masih bersifat sangat terpusat. Seluruh keputusan mengenai menu makanan, besaran anggaran, standar operasional, hingga penetapan kuota penerima ditentukan oleh Badan Gizi Nasional. Dinas Pendidikan Kota Padang menjelaskan bahwa kewenangannya hanya sebatas koordinasi dan penyediaan data peserta didik, sehingga tidak dapat melakukan intervensi

terhadap persoalan teknis yang muncul di sekolah. Akibatnya, ketika terjadi ketidaksesuaian jumlah siswa dengan jumlah makanan yang dikirim karena perbedaan waktu pembaruan data antara Dapodik dan sistem MBG, sekolah tidak memiliki kewenangan untuk melakukan penyesuaian secara langsung.

Selain itu, penelitian juga menemukan adanya keterbatasan kapasitas pelaksana dalam mendukung implementasi program. SPPG menghadapi keterbatasan anggaran tetap sebesar Rp10.000,00 per porsi di tengah meningkatnya harga bahan pangan sehingga variasi menu menjadi terbatas. Di sisi lain, sekolah harus melakukan pencatatan konsumsi harian peserta didik tanpa adanya tambahan tenaga administrasi. Kondisi tersebut menyebabkan beban kerja pelaksana meningkat sekaligus membatasi fleksibilitas dalam memberikan pelayanan yang lebih optimal kepada peserta didik.

Dimensi *Context of Implementation* (Konteks Implementasi)

Konteks implementasi Program MBG memperlihatkan bahwa hubungan antaraktor masih didominasi oleh pola koordinasi yang bersifat vertikal. Sekolah belum memiliki mekanisme formal untuk menyampaikan aspirasi maupun usulan perubahan kebijakan secara langsung kepada pengambil keputusan. Akibatnya, berbagai persoalan yang muncul selama pelaksanaan lebih banyak diselesaikan melalui penyesuaian internal di tingkat sekolah. Salah satu bentuk adaptasi yang dilakukan adalah menggeser jadwal pembelajaran ketika distribusi makanan mengalami keterlambatan agar proses belajar mengajar tetap berlangsung.

Karakteristik kelembagaan juga menunjukkan bahwa Dinas Pendidikan belum menjalankan fungsi sebagai mediator aktif antara pemerintah pusat dengan sekolah. Perannya lebih banyak terbatas pada pengelolaan data peserta didik dan koordinasi administratif. Kondisi tersebut menyebabkan penyelesaian berbagai persoalan operasional, seperti ketidaksesuaian jumlah porsi makanan akibat keterlambatan sinkronisasi data, harus menunggu keputusan dari tingkat pusat sehingga respons terhadap permasalahan menjadi relatif lambat.

Pada aspek kepatuhan pelaksana, penelitian menunjukkan bahwa seluruh pihak tetap berupaya menjalankan program sesuai ketentuan yang berlaku. SPPG merespons berbagai keluhan melalui media komunikasi daring bersama sekolah. Namun demikian, respons yang diberikan masih bersifat reaktif terhadap permasalahan yang muncul dan belum mampu menghasilkan perubahan mendasar terhadap desain pelaksanaan program. Tingginya jumlah

sisa makanan setiap hari menunjukkan bahwa permasalahan utama belum berhasil diatasi secara menyeluruh.

Menghadapi berbagai keterbatasan tersebut, sekolah mengembangkan berbagai strategi adaptif agar pelaksanaan program tetap berjalan. Pada aspek pembelajaran, guru melakukan penyesuaian jadwal secara fleksibel ketika distribusi makanan mengalami keterlambatan. Dalam mengurangi sisa makanan, guru menerapkan pendekatan persuasif melalui kegiatan makan bersama serta memberikan kesempatan kepada siswa untuk membawa pulang makanan yang masih layak dikonsumsi. Pada aspek pengelolaan lingkungan, sekolah menyediakan lokasi penampungan sementara bagi limbah kemasan makanan dan bekerja sama dengan petugas kebersihan lingkungan untuk mengangkut sampah secara rutin.

Meskipun berbagai solusi tersebut mampu menjaga keberlangsungan Program MBG di sekolah, seluruh upaya tersebut masih bergantung pada inisiatif pelaksana di tingkat sekolah. Belum terdapat dukungan kebijakan yang secara khusus mengatur mekanisme penyesuaian lokal sehingga beban penyelesaian berbagai persoalan operasional sebagian besar masih ditanggung oleh pihak sekolah.

Tabel 1. Ringkasan Hasil Penelitian

Dimensi	Indikator	Temuan Utama
Content of Policy	Jenis manfaat	Menu memenuhi standar gizi, namun daya terima siswa rendah sehingga terjadi food waste.
	Kepentingan yang terpengaruh	Terjadi perbedaan kepentingan antara BGN, SPPG, Dinas Pendidikan, sekolah, orang tua, dan peserta didik.
	Perubahan yang diharapkan	Beban kerja guru meningkat karena harus mengawasi konsumsi makanan selain menjalankan tugas mengajar.
	Pengambilan keputusan	Seluruh keputusan bersifat terpusat sehingga sekolah tidak memiliki kewenangan melakukan penyesuaian.
	Pelaksana dan sumber daya	Anggaran tetap, keterbatasan variasi menu, serta tidak adanya tambahan tenaga administrasi.
Context of Implementation	Kekuasaan dan strategi aktor	Sekolah melakukan berbagai penyesuaian operasional secara mandiri agar program tetap berjalan.
	Karakteristik lembaga	Dinas Pendidikan berfungsi sebagai koordinator administratif, bukan mediator kebijakan.
	Kepatuhan pelaksana	Pelaksana tetap menjalankan program, tetapi respons terhadap kendala masih bersifat reaktif.
	Strategi adaptif	Penyesuaian jadwal belajar, pendekatan persuasif kepada siswa, serta pengelolaan limbah secara swadaya.
Sintesis	Akar persoalan	Belum optimalnya mekanisme umpan balik antara pelaksana di sekolah dengan pengambil kebijakan di tingkat pusat

Dimensi	Indikator	Temuan Utama
		menyebabkan berbagai permasalahan implementasi terus berulang.

Berdasarkan tabel diatas, implementasi Program Makan Bergizi Gratis di SD Negeri 18 Air Tawar Selatan telah berjalan sesuai ketentuan administratif, namun efektivitas pelaksanaannya masih menghadapi berbagai kendala. Hambatan utama meliputi rendahnya penerimaan siswa terhadap menu makanan, meningkatnya beban kerja pelaksana, keterbatasan sumber daya, sentralisasi pengambilan keputusan, serta belum optimalnya mekanisme koordinasi dan umpan balik antara pemerintah pusat dengan pelaksana di tingkat sekolah. Berbagai strategi adaptif yang dilakukan sekolah mampu menjaga keberlangsungan program, tetapi belum mampu menyelesaikan akar persoalan implementasi secara menyeluruh.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi Program Makan Bergizi Gratis (MBG) di Sekolah Dasar Negeri 18 Air Tawar Selatan belum sepenuhnya menghasilkan manfaat sebagaimana dirancang dalam kebijakan. Secara konseptual, dimensi *content of policy* menurut (Grindle, 1980) menekankan bahwa keberhasilan implementasi dipengaruhi oleh kesesuaian antara manfaat yang dirancang dengan kebutuhan kelompok sasaran. Dalam penelitian ini, seluruh siswa telah menerima paket makanan sesuai standar Badan Gizi Nasional (BGN) yang terdiri atas nasi, lauk, sayur, buah, dan susu dengan nilai Rp10.000,00 per porsi. Akan tetapi, manfaat tersebut belum diterima secara optimal karena muncul fenomena *selective consumption*, yaitu siswa hanya mengonsumsi komponen makanan tertentu seperti susu dan buah, sedangkan nasi, lauk, dan sayuran justru banyak ditinggalkan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa manfaat kebijakan secara substantif belum sepenuhnya tercapai karena komponen utama yang berperan memenuhi kebutuhan energi dan protein justru menjadi bagian yang paling banyak terbuang.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa keberhasilan suatu kebijakan publik tidak hanya ditentukan oleh terpenuhinya standar administratif maupun standar gizi, tetapi juga oleh tingkat penerimaan sosial dan budaya dari kelompok sasaran. Kepala sekolah maupun guru menjelaskan bahwa menu yang disediakan telah memenuhi standar kandungan gizi, namun cita rasanya belum sesuai dengan preferensi anak-anak di Kota Padang yang telah

terbiasa dengan makanan bercita rasa lebih kuat. Akibatnya, siswa lebih memilih mengonsumsi makanan yang dianggap familiar dan menolak makanan utama yang disediakan. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa kebijakan yang disusun secara seragam tanpa mempertimbangkan karakteristik lokal akan menghadapi hambatan implementasi pada tingkat pengguna akhir. Grindle menjelaskan bahwa manfaat kebijakan harus mampu dirasakan secara nyata oleh kelompok sasaran agar implementasi memperoleh legitimasi sosial. Apabila manfaat yang dirancang tidak sesuai dengan kebutuhan maupun karakteristik penerima manfaat, maka resistensi terhadap kebijakan akan muncul meskipun secara administratif pelaksanaan telah berjalan sesuai prosedur.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Nurulaini & Afifah, 2025; Azka et al., 2025) yang menemukan bahwa penyesuaian menu berdasarkan karakteristik daerah menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan efektivitas Program Makan Bergizi Gratis. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kesesuaian cita rasa lokal mampu meningkatkan tingkat konsumsi makanan sekaligus menurunkan jumlah sisa makanan (*food waste*). Dengan demikian, persoalan utama implementasi Program MBG di SDN 18 Air Tawar Selatan bukan terletak pada penyediaan makanan, melainkan pada belum adanya mekanisme adaptasi menu yang mengakomodasi preferensi konsumsi siswa sebagai penerima manfaat utama kebijakan.

Selain jenis manfaat, penelitian ini juga menemukan bahwa implementasi Program MBG dipengaruhi oleh banyaknya kepentingan aktor yang terlibat sehingga memunculkan kompleksitas koordinasi dalam pelaksanaan kebijakan. Berdasarkan teori Grindle, salah satu unsur penting dalam *content of policy* adalah kepentingan yang dipengaruhi (*interests affected*), yaitu bagaimana kebijakan melibatkan berbagai aktor dengan tujuan dan kepentingan yang berbeda. Pada implementasi Program MBG ditemukan bahwa Badan Gizi Nasional berorientasi pada pencapaian standar gizi nasional, Satuan Pelayanan Pemenuhan Gizi (SPPG) berfokus pada distribusi dan kuota makanan, Dinas Pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran kegiatan belajar mengajar, sedangkan sekolah harus memastikan seluruh siswa menerima manfaat program tanpa mengganggu proses pembelajaran. Perbedaan orientasi tersebut menyebabkan sekolah berada pada posisi yang paling kompleks karena harus menjadi penghubung antara kepentingan pemerintah pusat dengan kondisi nyata di lapangan.

Posisi sekolah sebagai pelaksana paling dekat dengan masyarakat menyebabkan seluruh dampak implementasi kebijakan bermuara pada sekolah. Kepala sekolah

menggambarkan dirinya berada dalam situasi yang harus menghadapi tuntutan dari berbagai arah, yaitu tuntutan kepatuhan terhadap kebijakan dari pemerintah pusat, keluhan guru terkait terganggunya proses pembelajaran, penolakan siswa terhadap menu makanan, serta komplain dari orang tua mengenai kondisi anak setelah pulang sekolah (Lalak Muslimin & Muqowim, 2021). Situasi tersebut menunjukkan bahwa implementasi kebijakan tidak hanya berkaitan dengan aspek administratif, tetapi juga dipengaruhi oleh dinamika hubungan antaraktor yang memiliki kepentingan berbeda. Ketidakseimbangan distribusi kewenangan tersebut mengakibatkan sekolah harus menanggung sebagian besar konsekuensi implementasi meskipun tidak memiliki kewenangan dalam menentukan desain kebijakan maupun menu makanan yang disediakan.

Penelitian ini juga memperlihatkan bahwa perubahan yang diharapkan melalui Program MBG membawa konsekuensi terhadap perubahan beban kerja guru. Dalam perspektif Grindle, perubahan yang diharapkan (*extent of change envisioned*) harus diikuti dengan kesiapan sumber daya pelaksana agar tujuan kebijakan dapat tercapai. Namun pada implementasi di SDN 18 Air Tawar Selatan, perubahan tersebut justru menggeser sebagian fungsi guru dari pendidik menjadi pengawas konsumsi makanan dan pengelola kegiatan logistik sederhana selama pelaksanaan program. Dalam hal ini, guru harus mengawasi siswa makan, mencatat siswa yang tidak menghabiskan makanan, memastikan distribusi berjalan tertib, hingga menangani siswa yang mengalami kesulitan mengonsumsi menu tertentu (Ilham et al., 2026).

Fenomena tersebut dapat dijelaskan melalui teori *street-level bureaucracy* yang dikemukakan oleh Lipsky. Menurut (Lipsky, 1980), aparatur yang berinteraksi langsung dengan masyarakat akan mengembangkan berbagai bentuk diskresi (*discretion*) ketika menghadapi keterbatasan sumber daya maupun tuntutan pekerjaan yang tinggi. Dalam penelitian ini, guru menunjukkan berbagai bentuk diskresi seperti menggeser jadwal pelajaran ketika distribusi makanan terlambat, memberikan sebagian makanan kepada siswa yang membutuhkan, hingga mengorbankan waktu istirahat pribadi demi memastikan seluruh siswa memperoleh pelayanan yang baik. Diskresi tersebut muncul bukan karena adanya ketentuan resmi, melainkan sebagai bentuk adaptasi terhadap kondisi lapangan yang tidak sepenuhnya diantisipasi dalam desain kebijakan.

Meskipun strategi tersebut berhasil menjaga keberlangsungan implementasi Program MBG, kondisi tersebut juga menunjukkan munculnya gejala *burnt-out compliance*, yaitu

kepatuhan formal yang disertai meningkatnya beban kerja dan kelelahan pelaksana. Guru tetap menjalankan seluruh kewajiban sesuai ketentuan, tetapi pada saat yang sama mengalami penambahan tanggung jawab tanpa dukungan sumber daya manusia, pelatihan, maupun kompensasi yang memadai. Temuan ini memperkuat hasil penelitian (Roziana & Fitriani, 2021) yang menyatakan bahwa penambahan fungsi pengelolaan gizi kepada guru tanpa dukungan kapasitas yang memadai berpotensi meningkatkan stres kerja dan mengurangi fokus terhadap tugas utama sebagai tenaga pendidik.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa mekanisme pengambilan keputusan dalam Program MBG masih sangat tersentralisasi sehingga membatasi ruang adaptasi pada tingkat daerah maupun sekolah. Menurut Grindle, lokasi pengambilan keputusan (*site of decision making*) merupakan salah satu faktor yang menentukan efektivitas implementasi kebijakan. Semakin jauh pusat pengambilan keputusan dari lokasi implementasi, maka semakin besar kemungkinan terjadinya kesenjangan antara desain kebijakan dengan kondisi lapangan. Pada penelitian ini, seluruh keputusan mengenai menu makanan, standar operasional prosedur, besaran anggaran, serta kuota distribusi sepenuhnya berada pada Badan Gizi Nasional, sedangkan pemerintah daerah maupun sekolah hanya menjalankan kebijakan yang telah ditetapkan.

Kondisi tersebut menyebabkan berbagai persoalan operasional tidak dapat diselesaikan secara cepat oleh pelaksana di lapangan. Salah satu contoh yang ditemukan adalah ketidaksesuaian jumlah porsi makanan akibat perbedaan waktu pembaruan data antara sistem Dapodik yang diperbarui setiap hari dengan sistem kuota MBG yang diperbarui secara mingguan. Akibatnya, terdapat selisih antara jumlah siswa aktual dengan jumlah makanan yang dikirim oleh penyedia. Sekolah tidak memiliki kewenangan untuk melakukan penyesuaian secara langsung sehingga harus menunggu proses administrasi dari tingkat pusat. Situasi tersebut menunjukkan bahwa sentralisasi pengambilan keputusan mengurangi fleksibilitas implementasi sekaligus memperpanjang waktu respons terhadap permasalahan yang muncul di lapangan.

Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian (Sutrisno, 2021) yang menyimpulkan bahwa keterbatasan diskresi lokal dan ketiadaan mekanisme penyesuaian kebijakan menjadi penyebab utama rendahnya responsivitas berbagai program bantuan pemerintah. Begitupula dengan penelitian (Alwi, Iskandar & Akbar, 2021) yang menyatakan bahwa implementasi kebijakan akan berjalan lebih efektif apabila birokrasi lokal memiliki

ruang diskresi yang memadai untuk menyesuaikan kebijakan dengan kondisi masyarakat sasaran, terutama pada kebijakan yang berkaitan dengan ketahanan pangan dan pelayanan publik. Selain itu, penelitian (Ratih, Koeswara et al., 2025; Ota, 2022) juga menunjukkan bahwa diskresi pelaksana di tingkat sekolah merupakan bentuk adaptasi yang penting dalam menghadapi keterbatasan sumber daya, kompleksitas kebutuhan penerima manfaat, dan lemahnya fleksibilitas regulasi, sehingga diperlukan penguatan koordinasi, penyusunan SOP yang adaptif, serta peningkatan kapasitas pelaksana agar implementasi kebijakan menjadi lebih responsif. Oleh karena itu, efektivitas Program MBG tidak hanya bergantung pada ketepatan desain kebijakan di tingkat pusat, tetapi juga memerlukan ruang adaptasi yang memungkinkan sekolah maupun pemerintah daerah mengambil keputusan operasional secara cepat sesuai kondisi lapangan.

Aspek lain yang turut memengaruhi implementasi Program MBG adalah kapasitas pelaksana dan ketersediaan sumber daya. Berdasarkan teori Grindle, keberhasilan implementasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi pelaksana dalam menyediakan sumber daya yang memadai. Penelitian ini menemukan bahwa SPPG menghadapi keterbatasan anggaran tetap sebesar Rp10.000,00 per porsi di tengah fluktuasi harga bahan pangan. Kenaikan harga ayam dan telur menyebabkan penyedia harus mengurangi variasi menu agar tetap memenuhi standar protein minimum yang telah ditetapkan. Di sisi lain, sekolah juga mengalami keterbatasan sumber daya manusia karena staf tata usaha harus melakukan pencatatan konsumsi harian tanpa adanya tambahan personel khusus.

Keterbatasan tersebut berdampak pada kualitas pelayanan yang diterima siswa. Variasi menu menjadi semakin terbatas sehingga memperbesar peluang munculnya kejenuhan konsumsi dan meningkatkan jumlah makanan yang tidak dihabiskan. Beban administrasi yang meningkat juga menyebabkan tenaga kependidikan harus membagi perhatian antara tugas administratif dengan pelaksanaan program makan bergizi. Temuan ini memperkuat pendapat (Agustino, 2017) dan penelitian (Li et al., 2018) yang menyatakan bahwa keterbatasan kapasitas organisasi pelaksana akan menyebabkan kualitas implementasi berada di bawah target yang telah dirancang dalam kebijakan.

Ditinjau dari dimensi *context of implementation*, penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan kekuasaan antaraktor masih bersifat sangat vertikal sehingga sekolah memiliki ruang yang sangat terbatas dalam memengaruhi pelaksanaan kebijakan. Menurut Grindle, implementasi kebijakan dipengaruhi oleh distribusi kekuasaan, kepentingan, serta strategi

aktor yang terlibat. Dalam penelitian ini, sekolah tidak memiliki jalur formal untuk mengusulkan perubahan menu maupun menyampaikan evaluasi secara langsung kepada pengambil keputusan di tingkat pusat. Kondisi tersebut mendorong sekolah mengembangkan berbagai strategi adaptif secara mandiri seperti mengubah jadwal pembelajaran ketika distribusi terlambat, menyediakan lokasi penampungan sementara untuk limbah kemasan makanan, hingga membangun koordinasi informal dengan berbagai pihak di luar mekanisme resmi program (Wahab, 2016).

Karakteristik kelembagaan yang terbentuk dalam implementasi Program MBG juga menunjukkan bahwa Dinas Pendidikan lebih banyak berperan sebagai administrator data dibandingkan sebagai mediator kebijakan. Ketika terjadi ketidaksesuaian jumlah penerima manfaat maupun keterlambatan distribusi, Dinas Pendidikan belum memiliki kewenangan untuk melakukan penyesuaian secara langsung sehingga penyelesaian masalah tetap bergantung pada keputusan dari pemerintah pusat. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Saputra & Suryani, 2025; Listyaningsih et al., 2021) mengenai implementasi Program Kartu Indonesia Pintar yang menunjukkan bahwa efektivitas program nasional sangat dipengaruhi oleh kualitas sinkronisasi data antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah.

Meskipun demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksana di tingkat sekolah tetap memiliki komitmen tinggi dalam menjaga keberlangsungan Program MBG. Guru, tenaga kependidikan, paguyuban orang tua, serta petugas kebersihan lingkungan membangun berbagai bentuk kerja sama untuk mengatasi kendala operasional sehari-hari. Guru menerapkan pendekatan persuasif melalui kegiatan makan bersama agar siswa terdorong menghabiskan makanan. Sisa makanan yang masih layak juga didistribusikan kepada siswa yang membutuhkan atau diperbolehkan dibawa pulang. Pada aspek pengelolaan limbah, sekolah menyediakan tempat penampungan sementara serta menjalin koordinasi langsung dengan petugas kebersihan setempat untuk mengatasi meningkatnya volume sampah kemasan makanan.

Dalam perspektif Lipsky, berbagai tindakan tersebut merupakan bentuk *street-level discretion* yang lahir sebagai respons terhadap keterbatasan sistem formal. Diskresi tersebut memungkinkan kebijakan tetap berjalan meskipun pelaksana menghadapi berbagai keterbatasan sumber daya dan kewenangan. Hal ini sejalan dengan temuan (Tummers & Bekkers, 2014; Ibrahim et al., 2021) yang menunjukkan bahwa pemberian ruang diskresi kepada pelaksana di tingkat lapangan meningkatkan kemauan implementor untuk

menjalankan kebijakan serta membantu penyesuaian kebijakan terhadap kondisi nyata yang dihadapi dalam proses implementasi. Akan tetapi, strategi adaptif tersebut bersifat sementara karena keberhasilannya sangat bergantung pada komitmen individu pelaksana, bukan pada dukungan sistem kebijakan. Dengan demikian, solusi lokal yang berkembang di sekolah belum mampu menyelesaikan akar persoalan implementasi secara menyeluruh.

Secara keseluruhan, sintesis hasil penelitian menunjukkan bahwa akar persoalan implementasi Program Makan Bergizi Gratis di SDN 18 Air Tawar Selatan terletak pada belum optimalnya mekanisme *feedback loop* antara pelaksana di tingkat sekolah dengan pengambil keputusan di tingkat pusat. Guru sebagai *street-level bureaucrats* memiliki informasi paling lengkap mengenai preferensi konsumsi siswa, efektivitas distribusi, maupun berbagai hambatan operasional yang muncul setiap hari. Namun informasi tersebut belum sepenuhnya menjadi dasar perubahan kebijakan secara struktural sehingga berbagai persoalan terus berulang dalam pelaksanaan program. Sesuai dengan pandangan Grindle implementasi kebijakan yang efektif tidak hanya ditentukan oleh kepatuhan terhadap prosedur, tetapi juga oleh kemampuan sistem dalam merespons dinamika lapangan melalui mekanisme umpan balik yang cepat dan adaptif. Oleh karena itu, implementasi Program MBG pada tingkat sekolah dasar memerlukan penguatan mekanisme koordinasi, peningkatan ruang diskresi bagi pemerintah daerah dan sekolah, penyesuaian menu berdasarkan karakteristik lokal, serta penguatan kapasitas pelaksana agar tujuan peningkatan status gizi peserta didik dapat tercapai secara optimal dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Implementasi Program Makan Bergizi Gratis (MBG) di SDN 18 Air Tawar Selatan, Kecamatan Padang Utara, menunjukkan kesenjangan signifikan antara desain kebijakan normatif dan realitas operasional di lapangan. Pada dimensi *content of policy,* ditemukan ketidaksesuaian jenis manfaat dengan preferensi budaya lokal yang memicu *food waste* tinggi, sentralisasi pengambilan keputusan yang mematikan diskresi lokal, serta keterbatasan kapasitas dan sumber daya pelaksana. Pada dimensi *context of implementation,* ditemukan asimetri kekuasaan antaraktor dan karakteristik kelembagaan yang sepenuhnya vertikal-sentralistik, dengan Dinas Pendidikan yang tereduksi menjadi administrator data pasif. Akar dari seluruh persoalan tersebut adalah kegagalan mekanisme umpan balik *(broken feedback loop)* yang menyebabkan pengetahuan lapangan tidak pernah sampai menggerakkan perbaikan

kebijakan di tingkat pusat. Penelitian ini merekomendasikan empat langkah strategis: penguatan kapasitas pelaksana melalui pelatihan dan penambahan tenaga pendukung; perbaikan infrastruktur logistik dan sistem tracking distribusi; pembangunan mekanisme umpan balik yang terstruktur dengan timeline respons yang jelas; serta rebalancing kekuasaan melalui pelibatan sekolah secara setara dalam pengambilan keputusan operasional, khususnya terkait penyesuaian menu berbasis kondisi lokal, tanpa mengorbankan standar gizi nasional.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis terhadap kajian implementasi kebijakan publik, khususnya mengenai Program Makan Bergizi Gratis pada jenjang sekolah dasar. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya penerapan model implementasi kebijakan Grindle dengan menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi tidak hanya dipengaruhi oleh isi kebijakan dan konteks implementasi, tetapi juga oleh efektivitas mekanisme *feedback loop* antara pelaksana di tingkat sekolah dengan pengambil kebijakan di tingkat pusat. Selain itu, penelitian ini menguatkan perspektif *street-level bureaucracy* Lipsky yang menjelaskan bagaimana guru sebagai pelaksana garis depan mengembangkan berbagai bentuk diskresi untuk menjaga keberlangsungan program di tengah keterbatasan kewenangan dan sumber daya. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi Badan Gizi Nasional, pemerintah daerah, Dinas Pendidikan, dan satuan pendidikan dalam menyusun mekanisme implementasi yang lebih adaptif melalui penyesuaian menu berbasis karakteristik lokal, penguatan koordinasi antarlembaga, peningkatan kapasitas pelaksana, serta penyempurnaan sistem umpan balik dalam pelaksanaan Program MBG.

Rekomendasi penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan penelitian dengan melibatkan lebih banyak sekolah pada berbagai wilayah sehingga dapat memberikan gambaran implementasi Program Makan Bergizi Gratis yang lebih komprehensif. Selain menggunakan pendekatan kualitatif, penelitian mendatang juga dapat menerapkan metode campuran (*mixed methods*) atau pendekatan kuantitatif untuk mengukur tingkat efektivitas program terhadap status gizi, tingkat konsumsi makanan, capaian belajar, dan kepuasan para pemangku kepentingan. Di samping itu, penelitian selanjutnya dapat mengkaji secara lebih mendalam efektivitas mekanisme koordinasi antara Badan Gizi Nasional, pemerintah daerah, penyedia layanan makanan, dan sekolah, termasuk mengevaluasi model penyesuaian menu berbasis kearifan lokal sebagai strategi untuk meningkatkan daya terima peserta didik sekaligus mengurangi tingkat *food waste* dalam implementasi Program Makan Bergizi Gratis.

DAFTAR PUSTAKA

Agustino, L. (2017). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Alfabeta.

Alwi, Iskandar, D., & Akbar, M. F. (2021). Local bureaucratic governance and discretion of street-level bureaucracy in implementation of food diversification policy in Indonesia. In *Proceedings of the 1st Annual International Conference on Natural and Social Science Education (ICNSSE 2020)* (pp. 328–332). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/assehr.k.210430.049

Azka, M., Rahmahyani, R., Nafiah, L., Putri, L., Fathurrahman, M., & Wijayama, B. (2025). Potret Pelaksanaan Program Makan Bergizi Gratis di SDN Pesantren Kecamatan Mijen Kota Semarang. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan, 11*(11.D), 90–102. https://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/13130

Food and Agriculture Organization of the United Nations, International Fund for Agricultural Development, United Nations Children's Fund, World Food Programme, & World Health Organization. (2022). *The state of food security and nutrition in the world 2022: Repurposing food and agricultural policies to make healthy diets more affordable*. Food and Agriculture Organization of the United Nations. https://doi.org/10.4060/cc0639en

Grindle, M. S. (Ed.). (1980). *Politics and policy implementation in the Third World*. Princeton University Press.

Hassan, M. S., Raja Ariffin, R. N., Mansor, N., & Al Halbusi, H. (2021). An examination of street-level bureaucrats' discretion and the moderating role of supervisory support: Evidence from the field. *Administrative Sciences, 11*(3), Article 65. https://doi.org/10.3390/admsci11030065

Ilham, A. F., Prastiwi, B. K., Zahraini, D. A., & Ratimiasih, Y. (2026). Analisis IMT Siswa Kelas 8 SMPN 12 Semarang terhadap Program Makanan Bergizi Gratis (MBG). *Jendela Olahraga, 11*(2), 216–226. https://doi.org/10.26877/jo.v11i2.320

Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2024). *Hasil Survei Status Gizi Indonesia (SSGI) 2023*. Badan Kebijakan Pembangunan Kesehatan.

Lalak Muslimin, L. L. Y., & Muqowim. (2021). Peran Kepala Sekolah terhadap Kebijakan Pendidikan Inklusi di Tingkat Sekolah Dasar. *Jurnal Kependidikan: Jurnal Hasil Penelitian dan Kajian Kepustakaan di Bidang Pendidikan, Pengajaran, dan Pembelajaran, 7*(3), 708–718. https://doi.org/10.33394/jk.v7i3.3468

Li, S.-A., Jeffs, L., Barwick, M., & Stevens, B. (2018). Organizational contextual features that influence the implementation of evidence-based practices across healthcare settings: A systematic integrative review. *Systematic Reviews, 7*, Article 72. https://doi.org/10.1186/s13643-018-0734-5

Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. Russell Sage Foundation.

Listyaningsih, U., Sukamdi, Satiti, S., & Pebrianti, R. (2021). Synchronization of policies and performance achievements: Which should come first? *Jurnal Perencanaan Pembangunan: The Indonesian Journal of Development Planning, 5*(1), 51–70. https://doi.org/10.36574/jpp.v5i1.169

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

Moleong, L. J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.

Nurulaini, R., & Afifah, D. F. (2025). Implementasi Program MBG untuk Meningkatkan Gizi Anak Sekolah Dasar di Kota Semarang 2025. *Jurnal Sosial Teknologi, 5*(11), 4249–4259. https://doi.org/10.59188/jurnalsostech.v5i11.32520

Ota, M. (2022). Discretionary operations of frontline forest bureaucrats in tropical developing countries: A case study from Java, Indonesia. *Forests, 13*(7), Article 1000. https://doi.org/10.3390/f13071000

Ratih, Koeswara, H., Kasmira, A., & Zein, S. S. (2025). Diskresi Aktor Street-Level Bureaucrat pada Implementasi Pendidikan Inklusif TK–SMP di Kota Padang. *Responsive: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi, Sosial, Humaniora dan Kebijakan Publik, 8*(4), 601–614. https://doi.org/10.24198/responsive.v8i4.67571

Roziana, R., & Fitriani, F. (2021). Tingkat Pengetahuan Guru dan Pengelola Sekolah tentang Praktik Penyelenggaraan Makanan Sehat untuk Siswa Sekolah Dasar dengan Sistem Full-Day School di Kota Pekanbaru. *Journal of Nutrition College, 10*(3), 172–180. https://doi.org/10.14710/jnc.v10i3.30453

Saputra, & Suryani. (2025). Efektivitas Sinkronisasi Data Pusat–Daerah dalam Implementasi Kartu Indonesia Pintar. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia, 19*(2), 29–33.

Sutrisno. (2021). Diskresi Lokal dan Hambatan Implementasi Program Jaring Pengaman Sosial di Kabupaten Bogor. *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik, 7*(1), 18–31.

Tummers, L. G., & Bekkers, V. J. J. M. (2014). Policy implementation, street-level bureaucracy, and the importance of discretion. *Public Management Review, 16*(4), 527–547. https://doi.org/10.1080/14719037.2013.841978