

ANALISIS KRITIS KINERJA KARYAWAN BADAN GIZI NASIONAL PADA SATUAN PELAYANAN PEMENUHAN GIZI JEMBER BANGSALSARI PETUNG

Dimas Irfan Maulana¹, Fefe Ali Sugito²

dimasirfanmaulana06@gmail.com¹, fefecnd@gmail.com²

STIE IBMT Surabaya

Abstrak

Program Makan Bergizi Gratis (MBG) yang dilaksanakan Badan Gizi Nasional (BGN) melalui Satuan Pelayanan Pemenuhan Gizi (SPPG) di lapangan menghadapi kesenjangan struktural berupa inkonsistensi kinerja antar-unit, keterbatasan kapasitas SDM pelaksana, tingginya beban kerja relawan, serta sub optimalnya sistem pengawasan, sehingga penelitian ini bertujuan melakukan analisis kritis terhadap kompetensi, kinerja, faktor pendukung-penghambat, serta pengalaman subjektif empat posisi kunci pelaksana program MBG di SPPG Jember Bangsalsari Petung, Kabupaten Jember. Penelitian kualitatif ini menggunakan pendekatan deskriptif-interpretatif (model Moustakas) (De Romaña et al., 2021; Rai & Surana, 2025; Risdayani et al., 2024) melalui wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi non-partisipatif, dan telaah dokumen operasional terhadap 5 (lima) informan kunci—Kepala SPPG/Dapur, Pengawas Gizi, Pengawas Keuangan, Koordinator Relawan, serta kluster relawan operasional—yang dianalisis secara iteratif melalui tahapan horionalisasi, reduksi, pengembangan tema, hingga sintesis makna tekstural-struktural. Hasil penelitian menunjukkan dinamika kompleks dan polarisasi kinerja pada setiap posisi: Kepala Dapur menopang operasional melalui kepemimpinan transformasional meski tanpa latar belakang formal di industri Food and Beverage; Pengawas Gizi memiliki basis teoretis kuat dalam formulasi menu berbasis Angka Kecukupan Gizi (AKG) namun menghadapi paradoks rendahnya akseptabilitas sensorik yang memicu food waste; Pengawas Keuangan menjaga akuntabilitas finansial melalui subsidi silang anggaran harian namun tertekan oleh migrasi sistem digital yang mendadak; sementara manajemen relawan menghadapi risiko burnout dan tingginya potensi turnover akibat beban kerja malam yang tinggi tanpa kesesuaian kompensasi finansial. Secara keseluruhan, studi ini menyimpulkan bahwa hambatan mendasar kinerja SDM bersumber dari ketidakselarasan lingkungan makro institusional, termasuk keterikatan kontraktual sepihak dengan mitra penyedia sarpras yang membatasi otonomi pemilihan supplier lokal dan menurunkan responsivitas rantai pasok. Penelitian ini merekomendasikan restrukturisasi manajemen retensi relawan melalui insentif non-finansial, pemberian otonomi pemilihan supplier kepada Kepala SPPG, serta klarifikasi regulasi transisi keuangan oleh BGN Pusat.

Kata Kunci: Manajemen Kinerja, Kompetensi Sdm, Makan Bergizi Gratis (Mbg), Deskriptif-Interpretatif (Model Moustakas), Manajemen Relawan, Rantai Pasok Pangan.

Abstract

The Free Nutritious Meal Program (Makan Bergizi Gratis/MBG), implemented by the National Nutrition Agency (Badan Gizi Nasional/BGN) through the Nutrition Fulfillment Service Units (Satuan Pelayanan Pemenuhan Gizi/SPPG), faces structural gaps in the field, including inconsistent performance across units, limited basic capacity among implementing human resources, high volunteer workloads, and suboptimal supervisory systems; this study therefore aims to critically analyze the competencies, performance, supporting and inhibiting factors, and subjective experiences of four key positions implementing the MBG program at SPPG Jember Bangsalsari Petung, Jember Regency. This qualitative study employs a descriptive-interpretive approach (Moustakas model) (De Romaña et al., 2021; Rai & Surana, 2025; Risdayani et al., 2024) through semi-structured in-depth interviews, non-participatory observation, and operational document review involving five key informants—the Head of SPPG/Kitchen, Nutrition Supervisor, Financial Supervisor, Volunteer Coordinator, and a composite cluster of operational volunteers—whose data

were analyzed iteratively through the stages of horizontalization, reduction, theme development, and textural-structural meaning synthesis. The findings reveal complex dynamics and a distinct polarization of performance across positions: the Head of Kitchen sustained operations through transformational leadership despite lacking a formal background in the Food and Beverage industry; the Nutrition Supervisor demonstrated a strong theoretical foundation in menu formulation based on the Recommended Dietary Allowance (RDA) yet faced a paradox of low sensory acceptability that triggered food waste; the Financial Supervisor maintained fiscal accountability through daily budget cross-subsidization but was constrained by a sudden digital system migration; while volunteer management faced risks of burnout and high turnover due to heavy night-shift workloads without corresponding financial compensation. Overall, this study concludes that the fundamental barrier to human resource performance stems not from individual competence but from misalignment within the institutional macro-environment, including a unilateral contractual arrangement with the infrastructure partner that restricts autonomy in local supplier selection and reduces supply chain responsiveness. This study recommends restructuring volunteer retention management through non-financial incentives, granting supplier-selection autonomy to the Head of SPPG, and clarifying financial transition regulations issued by BGN Headquarters.

Keywords: Performance Management, Human Resource Competency, Free Nutritious Meal (Mbg) Program, Transcendental Phenomenology, Volunteer Management, Food Supply Chain.

PENDAHULUAN

Program Makan Bergizi Gratis (MBG) merupakan salah satu program prioritas nasional yang diluncurkan oleh Pemerintah Indonesia sebagai bagian dari agenda pembangunan sumber daya manusia menuju Indonesia Emas 2045. Program ini bertujuan meningkatkan kualitas gizi masyarakat, khususnya anak usia sekolah, ibu hamil, dan kelompok rentan, melalui penyediaan makanan bergizi secara terstruktur dan berkelanjutan (Shiddiq & Effendi, 2025; Tambunan et al., 2025).

Badan Gizi Nasional (BGN) yang dibentuk berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 83 Tahun 2024 memiliki mandat strategis dalam mengkoordinasikan, mengimplementasikan, dan mengawasi program MBG secara nasional. Di tingkat daerah, BGN membentuk Satuan Pelayanan Pemenuhan Gizi (SPPG) yang beroperasi pada setiap kabupaten/kota, termasuk Kabupaten Jember, sebagai unit pelaksana teknis yang langsung bersentuhan dengan penerima manfaat di lapangan.

Keberhasilan implementasi Program MBG secara substansial bergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia (SDM) yang terlibat, baik karyawan formal BGN maupun relawan yang berperan aktif dalam operasionalisasi dapur gizi di lapangan (Setiadi et al., 2025). Dengan demikian, analisis kritis terhadap kinerja SDM pelaksana MBG di Kabupaten Jember menjadi urgensi akademik dan praktis yang tidak dapat diabaikan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif-interpretatif (model Moustakas) (De Romaña et al., 2021; Rai & Surana, 2025; Risdayani et al., 2024). Pilihan pendekatan kualitatif dilandasi oleh kesesuaiannya dengan tujuan penelitian yang berorientasi pada pemahaman mendalam atas pengalaman, persepsi, dan makna yang dikonstruksikan oleh individu terhadap suatu fenomena sosial (Creswell & Poth, 2018; Moleong, 2021).

Jenis penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian deskriptif-interpretatif, di mana peneliti berupaya mendeskripsikan dan menginterpretasikan pengalaman subjektif informan secara autentik tanpa melakukan manipulasi atau kontrol terhadap variabel (Lincoln & Guba, 1985). Pendekatan deskriptif-interpretatif secara khusus

dipilih karena kemampuannya dalam mengungkap esensi pengalaman hidup (lived experience) para pelaksana Program MBG yang kaya akan nuansa kontekstual dan makna personal.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan Data & Pembahasan

Karakteristik, Kompetensi, dan Kinerja Empat Posisi Kunci

Berdasarkan hasil analisis horionalisasi terhadap transkrip wawancara, ditemukan tipologi karakteristik psikologis, tingkat kompetensi, dan realitas kinerja pada masing-masing posisi kunci:

Analisis Kinerja dan Kepemimpinan Kepala Dapur MBG (KD-01)

Analisis terhadap KD-01 (Bapak Doni Anggriawan Rosadi) selaku Kepala SPPG/Dapur MBG menunjukkan sebuah fenomena unik di mana dedikasi kepemimpinan transformasional (transformational leadership) yang tinggi mampu menopang kinerja operasional, meskipun individu yang bersangkutan tidak memiliki latar belakang formal (zero background) di industri Food and Beverage (F&B) maupun katering. Temuan ini mengindikasikan bahwa efektivitas kepemimpinan KD-01 lebih banyak dibangun dari kapasitas koordinatif daripada penguasaan teknis F&B sejak awal (Ausat et al., 2022; Putri & Meria, 2022). Ketiadaan kompetensi teknis awal tersebut berhasil dimitigasi melalui intervensi terstruktur berupa pelatihan intensif selama 3 bulan dalam program SPPI BGN. Hal ini selaras dengan literatur yang menunjukkan bahwa kompetensi kepemimpinan tidak bersifat menetap, melainkan dapat ditumbuhkan secara aktif melalui pelatihan, umpan balik, mentoring, dan coaching (Karimi et al., 2023).

Dalam praktik tata kelola harian, KD-01 mengadopsi gaya kepemimpinan koordinatif berbasis pembagian struktur divisi kerja yang jelas. Melalui pendekatan ini, KD-01 terbukti mampu memobilisasi elemen organisasi secara masif, yang ditunjukkan oleh keberhasilannya menggerakkan 47 relawan dan 3 staf administrasi. Keberhasilan mobilisasi kolektif ini memperkuat bukti empiris bahwa transformational leadership secara konsisten terkait dengan peningkatan motivasi, komitmen, kinerja, dan inovasi layanan di sektor food service dan hospitality (Ali, 2023; Ausat et al., 2022; Liu, 2023).

Tantangan Operasional dan Kerentanan Rantai Pasok

Kendati menunjukkan performa kepemimpinan yang kuat, aktivitas operasional KD-01 di lapangan tetap dibatasi oleh tekanan fisik dan struktural yang berat. Hambatan utama yang muncul secara eksplisit meliputi beban fisik akibat jam kerja yang dimulai sejak dini hari demi menjaga kesinambungan alur produksi-distribusi. Kompleksitas ini sejalan dengan literatur implementasi program makan sekolah global yang menempatkan aspek staffing, manajemen waktu, dan keterbatasan sumber daya sebagai kendala utama dalam mencapai keberlanjutan program (O'Mahony et al., 2025; Fornaro et al., 2022).

Selain faktor internal, hambatan signifikan juga bersumber dari lingkungan eksternal, khususnya ketidakpastian rantai pasok (supply chain). KD-01 kerap kali dipaksa melakukan rekonfigurasi logistik secara mendadak, seperti mencari bahan baku cadangan langsung ke pasar ketika terjadi kelangkaan pasokan dari pihak supplier. Temuan ini menegaskan bahwa gangguan rantai pasok dalam program nutrisi publik merupakan beban kepemimpinan riil di level lapangan, bukan sekadar isu administratif (Zulu, 2024; Mafugu, 2021). Masalah ketidakpatuhan regulasi pengiriman atau hambatan logistik dari supplier berpotensi langsung menurunkan kualitas implementasi layanan jika tidak diantisipasi melalui kepemimpinan yang adaptif (Zulu, 2024; Mafugu, 2021).

Analisis Kritis Tinjauan Pengalaman Informan (Model Moustakas)

Jika dibaca dalam kerangka deskriptif-interpretatif (model Moustakas), seluruh rangkaian pengalaman KD-01 merupakan sebuah lived experience (pengalaman hidup yang dihayati) mengenai bagaimana makna kompetensi dibentuk dan didefinisikan ulang melalui praktik kerja harian (Aguas, 2022). Sesuai dengan pendekatan Moustakas yang berfokus menyingkap esensi dari horizon pengalaman partisipan, KD-01 memaknai perannya bukan sekadar sebagai operator teknis, melainkan sebagai aktor sentral yang menjaga stabilitas sistem (Yu & Wood, 2026; Detalla et al., 2024). Fleksibilitasnya dalam menutup celah kelangkaan logistik mencerminkan bagaimana para profesional food service bertindak sebagai implementer strategis yang bertahan lewat rekonfigurasi situasional (O'Mahony et al., 2025).

Secara teoretis, kedudukan KD-01 berada pada posisi yang dualistik: di satu sisi ia menjadi dirigen penggerak organisasi melalui dedikasi personal dan koordinasi struktural, namun di sisi lain ia berada pada posisi rentan akibat kelelahan fisik, tuntutan kepatuhan operasional yang ketat, serta ketergantungan pada ekosistem eksternal (O'Mahony et al., 2025; Camar  na, 2022; Mazenda et al., 2025).

Untuk mempermudah penarikan kesimpulan analitis, matriks hubungan antara temuan empiris, makna analitis, dan dukungan literatur disajikan pada Tabel 1 di bawah ini:

Aspek Temuan	Makna Analitis	Dukungan Literatur
Zero background F&B	Kompetensi teknis awal bukan syarat tunggal efektivitas; mitigasi via pelatihan terstruktur.	Pelatihan dapat mengembangkan perilaku kepemimpinan transformasional (Karimi et al., 2023).
Aspek Temuan	Makna Analitis	Dukungan Literatur
Gaya koordinatif	Pembagian peran berbasis struktur divisi memperkuat performa tim.	TFL meningkatkan performa, komitmen, dan inovasi (Ausat et al., 2022).
Memimpin 50 personel (47 relawan, 3 staf)	Kepemimpinan bekerja secara efektif melalui mobilisasi kolektif.	Food service professionals adalah pelaksana strategis, bukan sekadar operator (O'Mahony et al., 2025).
Kerja dini hari	Beban fisik yang kontinu mengancam keberlanjutan performa kerja.	Kesejahteraan psikologis dan engagement dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan (Abolnasser et al., 2023).
Pencarian bahan baku mendadak	Adaptasi dan fleksibilitas pemimpin di lapangan untuk menutup celah supply chain.	Implementer sering bertahan lewat fleksibilitas dan rekonfigurasi logistik (O'Mahony et al., 2025).

Tabel 1 Ringkasan Temuan KD-01, Makna Analitis, dan Padanannya dalam Literatur.

Secara keseluruhan, narasi temuan ini membuktikan bahwa keberhasilan implementasi program MBG pada tingkat unit dapur sangat dibentuk oleh kapabilitas

kepemimpinan yang bersifat learnable (dapat dipelajari). Kendati demikian, efektivitas kepemimpinan tersebut tidak dapat berdiri sendiri; keberlanjutannya tetap membutuhkan dukungan sistemik yang integratif, pelatihan yang kontinu, koordinasi lintas aktor, serta keandalan tata kelola rantai pasok dari hulu ke hilir.

Analisis Kinerja dan Tantangan Mutu Gizi Pengawas Gizi (PG-01)

Analisis terhadap PG-01 (Mbak Lia) selaku Pengawas Gizi atau Ahli Gizi menunjukkan adanya polarisasi yang jelas antara keandalan kapasitas teknis-teoretis dengan dinamika akseptabilitas menu di lapangan. Temuan pada PG-01 terbagi ke dalam tiga aspek esensial yang saling berkelindan: kompetensi formulasi menu, pelaksanaan kontrol kualitas (quality control) keamanan-mutu, serta tingkat akseptabilitas menu yang memicu sisa pangan (food waste). Pola interkoneksi ini konsisten dengan literatur yang menegaskan bahwa kecukupan gizi, preferensi penerima manfaat, dan pengukuran sisa makanan harus dibaca sebagai satu kesatuan sistem yang utuh, alih-alih sebagai variabel operasional yang berdiri sendiri (González-Gallego et al., 2026; Thibault et al., 2021).

Secara kompetensi, PG-01 memiliki basis teoretis gizi klinik yang sangat kuat. Kapasitas ini ditunjukkan melalui kemampuannya mengaplikasikan instrumen teknis standar nasional seperti Angka Kecukupan Gizi (AKG) dan Tabel Komposisi Pangan Indonesia (TKPI) dalam memformulasikan menu seimbang harian. Penggunaan basis data komposisi pangan ini sangat krusial, mengingat food composition databases merupakan instrumen fundamental untuk mendeskripsikan kandungan pangan sekaligus membantu pemenuhan zat gizi manusia secara presisi (Delgado et al., 2021). Lebih lanjut, penggunaan acuan kebutuhan gizi makro dan mikro seperti AKG sejalan dengan rekomendasi global bahwa recommended dietary allowances perlu terus diaktualisasikan sebagai landasan asesmen diet di level komunitas (M et al., 2023). Kendati demikian, pengetahuan gizi yang kokoh tidak serta-merta menjamin keberhasilan konsumsi di lapangan. Fenomena pada unit pelayanan ini mengonfirmasi adanya paradoks atau jarak antara penguasaan pengetahuan nutrisi normatif dengan praktik makan riil dalam ekosistem masyarakat (Paramastuti et al., 2025). Oleh karena itu, evaluasi kecukupan makan siang di sekolah wajib berpijak pada bukti empiris lapangan, bukan sekadar asumsi di atas kertas atas menu yang distandardisasi (Nogueira et al., 2021).

Fungsi Kontrol Kualitas (Quality Control) dan Beban Ganda Operasional

Ranah kerja operasional PG-01 berfokus pada pengendalian mutu yang ketat, mencakup pengecekan suhu makanan secara berkala, sanitasi chiller, orientasi potongan bahan makanan, hingga higienitas daging. Aktivitas ini merefleksikan perluasan fungsi dietisien klinik modern, yang dituntut tidak hanya mahir menghitung kecukupan zat gizi, melainkan juga aktif berkomunikasi dengan pengelola dapur demi menjaga mutu layanan pangan dan memandu pengembangan menu (Thibault et al., 2021). Di samping itu, literatur menekankan bahwa keterlibatan aktif dietisien dalam mengevaluasi menu mutlak diperlukan agar sajian yang diproduksi dapat mengawinkan antara kebutuhan biologis-nutrisional dengan preferensi subjektif konsumen; dengan kata lain, quality control tidak boleh berhenti pada aspek keamanan pangan biologis semata (Thibault et al., 2021).

Kondisi lapangan ini menempatkan PG-01 pada wilayah beban ganda (double burden), di mana ia harus mengawal kepatuhan regulasi teknis internal dapur sekaligus dituntut adaptif menyelaraskan kualitas menu dengan respons riil anak sekolah selaku penerima manfaat (Abadi et al., 2025). Dalam konteks makro, efektivitas program Makanan Bergizi Gratis (MBG) memang memerlukan kolaborasi lintas sektor yang

mengintegrasikan pihak sekolah, unit layanan kesehatan, dan produsen lokal guna menjamin diversitas, keamanan, serta efisiensi sistem pangan (Andini, 2025).

Akseptabilitas Sensorik dan Implikasi Food Waste

Tantangan terbesar yang dihadapi PG-01 adalah rendahnya akseptabilitas cita rasa makanan sehat oleh Penerima Manfaat (PM), di mana anak-anak sekolah mengeluhkan bahwa makanan yang disajikan cenderung "hambar". Hambatan ini membuktikan secara empiris bahwa keberhasilan implementasi menu sehat di lingkungan sekolah sangat bergantung pada tingkat penerimaan siswa (*student acceptability*), dan bukan hanya pemenuhan kepatuhan gizi (*nutritional compliance*) semata (González-Gallego et al., 2026). Variasi menu dan keberagaman konsumsi memegang peranan fatal dalam menentukan keberhasilan program nutrisi sekolah serta berkorelasi langsung terhadap perbaikan status gizi anak secara makro (Mahananny et al., 2026; Samosir et al., 2023).

Rendahnya akseptabilitas sensorik ini berdampak langsung pada timbulnya sisa makanan harian. Dalam perspektif kesehatan masyarakat, sisa makanan tersebut harus dibaca sebagai kehilangan zat gizi (*nutrient wastage*) dan penurunan kualitas diet secara sistemik, bukan sekadar kehilangan volume material pangan semata (Brennan & Browne, 2021; Petchoo et al., 2022). Guna memitigasi hal ini, PG-01 melakukan pengukuran sisa makanan harian secara manual menggunakan timbangan sisa pangan. Praktik penimbangan langsung (*direct weighing* atau *selective aggregate weighing*) yang diterapkan oleh PG-01 telah sesuai dengan metodologi riset global yang valid dalam mengukur *plate waste* (González-Gallego et al., 2026; Petchoo et al., 2022). Data baseline yang terukur dari hasil penimbangan harian ini sangat penting untuk merumuskan strategi reduksi limbah pangan di masa mendatang (Cook et al., 2025).

Sebagai ringkasan analitis terhadap performa dan tantangan PG-01, Matriks Temuan disajikan pada Tabel 2 berikut:

Aspek Temuan	Makna Analitis	Dukungan Bukti
Kompetensi Teoretis	Kuat untuk formulasi menu berbasis komposisi pangan dan kecukupan gizi formal.	<i>Food Composition Databases</i> (FDB) mendukung pemenuhan kebutuhan gizi (Delgado et al., 2021).
QC yang Ketat	Dietisien dituntut menilai menu secara komprehensif dan membangun komunikasi dengan tim dapur.	Evaluasi menu dan komunikasi dapur penting untuk mutu layanan (Thibault et al., 2021).
Menu Terasa Hambar	Kepatuhan gizi normatif belum tentu berkorelasi positif dengan penerimaan sensorik anak.	<i>Acceptability</i> harus dinilai bersamaan dengan <i>compliance</i> (González-Gallego et al., 2026).
<i>Food Waste</i> Harian	Sisa makanan merepresentasikan kehilangan gizi dan memerlukan <i>baseline data</i> yang terukur.	Pengukuran <i>waste</i> memandu perumusan strategi reduksi intervensi (Cook et al., 2025).

Tabel 2 Ringkasan Kompetensi, Kontrol Kualitas, dan Tantangan Akseptabilitas PG-01

Secara konseptual, PG-01 bertindak sebagai aktor penjaga mutu gizi (*nutritional gatekeeper*) yang sangat vital dalam struktur program. Namun, efektivitas kinerjanya dibatasi oleh adanya kesenjangan (*gap*) antara kebenaran teknis formulasi menu dengan penerimaan sensorik anak sekolah. Dengan demikian, tantangan utama bagi PG-01 ke depan bukan lagi sekadar menyusun komposisi menu yang sehat, melainkan bagaimana mentransformasikan menu sehat tersebut agar memiliki daya terima yang tinggi,

sehingga zat gizi yang telah diformulasikan dapat terserap optimal tanpa berujung menjadi sisa pangan (Cook et al., 2025; Mahananny et al., 2026).

Analisis Tata Kelola Keuangan dan Paradoks Akuntabilitas Pengawas Keuangan (PK-01)

Analisis terhadap PK-01 (Mas Ranggita Ramadan) selaku Pengawas Keuangan dan Akuntan SPPG memunculkan tiga isu krusial yang saling berkelindan: integritas pengawasan belanja, anomali tata kelola pengadaan, dan implikasi strukturalnya terhadap kualitas layanan. Fenomena lapangan ini menunjukkan bahwa PK-01 memiliki kompetensi dan integritas yang kuat dalam mengendalikan anggaran institusi, namun efektivitas perannya secara substantif mengalami penurunan akibat adanya reduksi otoritas pengadaan di tingkat unit pelaksana. Literatur mendukung bahwa disiplin anggaran, kejelasan otoritas, dan kontrol pengadaan harus bergerak secara simultan; ketika suatu aktor mampu menjaga pagu batas atas anggaran namun kehilangan kewenangan operasional, efisiensi fiskal berisiko besar bertabrakan dengan mutu keluaran (output) layanan (Aliyyah et al., 2024; Shukhnin et al., 2025).

Secara kompetensi dan karakteristik, PK-01 memiliki latar belakang akademis perpajakan dan keuangan yang rigid. Kapasitas keilmuan ini sangat relevan dengan fungsi kontrolnya, mengingat pengetahuan akuntansi dan perpajakan merupakan instrumen penting bagi keberhasilan perencanaan serta pelaksanaan anggaran di tingkat institusi publik (Laia & Nasution, 2024). Pengelolaan dana publik yang profesional pada dasarnya menuntut kompetensi individual yang mendalam, bukan sekadar kepatuhan prosedural yang kaku (Saptono & Khozen, 2024). Dalam praktik harian, PK-01 menunjukkan integritas yang tinggi dalam mengawal uang negara melalui pengawasan ketat agar realisasi belanja harian tidak melampaui nilai pagu batas atas anggaran. Upaya menjaga disiplin anggaran ini sejalan dengan prinsip *value for money*, di mana penggunaan anggaran wajib mengedepankan aspek efisiensi, ekonomis, dan efektivitas (Aliyyah et al., 2024; King & Mestry, 2023). Dalam konteks institusi layanan publik, pengawasan anggaran yang ketat dan terstruktur terbukti mampu memperkuat efisiensi operasional sekaligus mendongkrak performa institusional secara keseluruhan (Frank, 2025; Nchaga, 2025).

Anomali Tata Kelola dan Distorsi Otoritas Pengadaan

Kendati kontrol fiskal internal berjalan optimal, tantangan operasional yang dihadapi oleh PK-01 bersumber dari anomali tata kelola birokrasi yang cukup serius. Berdasarkan SK 401 Tahun 2026, terdapat gap regulasi yang nyata antara kebijakan formal di atas kertas dengan praktik di lapangan. Pihak "Mitra" (penyedia sarana prasarana) ditemukan melakukan intervensi sepihak dengan menentukan secara mutlak pihak supplier bahan baku yang berhak memasok ke dapur SPPG. Akibatnya, terjadi dislokasi otoritas di mana PK-01 bersama Kepala SPPG kehilangan otonomi independen untuk memilih supplier alternatif. Kasus ini membuktikan bahwa meskipun peran dan tanggung jawab telah didefinisikan secara jelas di atas kertas, hambatan administratif atau adanya intervensi eksternal dapat memutus rantai pelaksanaan kontrol keuangan yang efektif (Garcer & Mestry, 2025).

Intervensi sepihak oleh pihak "Mitra" ini mencerminkan pola pengambilan keputusan atas-bawah (*top-down decision-making*) yang agresif. Fenomena ini lumrah muncul ketika kapasitas atau kewenangan terpusat mendominasi unit pelaksana, sehingga melemahkan rasa kepemilikan (*ownership*) di level implementasi bawah (Islam, 2025). Secara lebih luas, bukti empiris menempatkan intervensi politik, lemahnya independensi kelembagaan, serta tekanan dari lapis otoritas eksekutif tertentu sebagai faktor penghambat utama dalam mewujudkan akuntabilitas fiskal dan

reformasi anggaran yang sehat (Idrus, 2024; Islam, 2025).

Implikasi Layanan dan Paradoks Akuntabilitas

Dampak langsung dari tereduksinya otonomi pengadaan ini berujung pada penurunan kualitas kesegaran bahan baku (*freshness*) yang dikirim ke dapur. Ketika unit pelaksana kehilangan kebebasan untuk mengoreksi kinerja vendor dan memilih supplier alternatif, kendali anggaran tetap berjalan tetapi kontrol terhadap mutu input otomatis melemah. Khusus dalam pengelolaan anggaran layanan publik, penggunaan dana seharusnya tidak sekadar patuh pada aspek administratif, melainkan harus diarahkan untuk mendukung tujuan pelayanan substantif secara sah dan benar (King & Mestry, 2023). Reformasi keuangan publik terbukti sering kali gagal memberikan dampak positif pada layanan masyarakat apabila hanya menekankan kontrol formal tanpa menyentuh perubahan institusional yang substantif (Islam, 2025; Majer & Makuac, 2023). Disiplin belanja yang ditegakkan oleh PK-01 menjadi tidak cukup ketika struktur pengadaan memaksa dapur menerima bahan baku substandar tanpa adanya mekanisme koreksi yang cepat.

Secara teoretis, kondisi ini melahirkan sebuah "paradoks akuntabilitas": PK-01 memiliki kompetensi dan integritas penuh untuk menjaga uang negara dari risiko overbudgeting, namun daya guna perannya terbelenggu oleh desain tata kelola yang memisahkan tanggung jawab anggaran dari kewenangan pengadaan. Guna memitigasi isu ini, literatur menekankan bahwa tata kelola yang efektif mutlak membutuhkan kejelasan regulasi, kapasitas administratif yang seimbang, sistem informasi yang kuat, serta independensi fungsi pengawasan di level unit kerja (Aliyyah et al., 2024; Majer & Makuac, 2023; Shukhnin et al., 2025).

Sebagai ikhtisar analisis, matriks hubungan antara temuan empiris, makna analitis, dan dukungan literatur disajikan pada Tabel 3 di bawah ini:

Aspek Temuan	Makna Analitis	Dukungan Bukti
Latar Belakang Perpajakan	Sangat krusial dan cocok untuk menjalankan fungsi kontrol perencanaan anggaran.	(Laia & Nasution, 2024)
Integritas Pagu Belanja	Mewakili implementasi konsep <i>value for money</i> dalam keuangan publik.	(Aliyyah et al., 2024)
Intervensi Mitra	Mengurangi otonomi para implementer di level lapangan.	(Islam, 2025)
Gap Regulasi-Praktik	Kontrol formal di atas kertas tidak menjamin adanya kontrol nyata di lapangan.	(Garcer & Mestry, 2025)
<i>Freshness</i> Menurun	Terjadi benturan antara efisiensi fiskal formal dengan mutu keluaran layanan.	(Majer & Makuac, 2023)

Tabel 3 Ringkasan Kompetensi, Tantangan Tata Kelola, dan Implikasi Layanan pada PK-01

Sebagai kesimpulan, tantangan inti yang dihadapi dalam operasional keuangan SPPG ini bukan terletak pada lemahnya pengendalian belanja oleh PK-01. Masalah mendasar justru berakar pada dislokasi otoritas antara pengawas keuangan internal dengan penentu kebijakan pengadaan eksternal.

Struktur ini pada akhirnya mengorbankan kualitas bahan baku program, meskipun pagu anggaran harian berhasil terjaga dengan aman.

Analisis Manajemen Relawan dan Kendala Operasional Lapangan KR-01

Analisis terhadap KR-01 (Bapak Purniawan Ari Subagyo) selaku Asisten Lapangan dan Koordinator Relawan Distribusi dapat dibedah melalui tiga dimensi utama:

pengelolaan keragaman (managing diversity) melawan non-ahli, kendala ketepatan waktu distribusi, serta ancaman retensi (turnover) akibat ketidakseimbangan beban kerja dan kompensasi. Secara umum, bukti empiris menunjukkan bahwa efektivitas inklusi, komunikasi, dan pelatihan langsung mampu meningkatkan retensi relawan. Sebaliknya, tingginya tuntutan operasional yang tidak diimbangi oleh kecukupan sumber daya serta ekspektasi kompensasi yang tidak terpenuhi menjadi pendorong utama munculnya intensi untuk keluar dari organisasi (Forner et al., 2023; Holtrop et al., 2024; Piatak & Carman, 2023).

Dalam dimensi pengelolaan relawan, KR-01 menunjukkan kapabilitas yang kuat dalam mengoordinasikan tim yang heterogen. Mayoritas relawan berbasis pada ibu rumah tangga lokal yang tidak memiliki keahlian industri (non-expert). Guna menjembatani keterbatasan kompetensi teknis tersebut, KR-01 mengadopsi pendekatan personal dan metode pelatihan langsung di tempat (on-the-job training). Langkah intervensi ini sejalan dengan bukti literatur bahwa program pelatihan terstruktur merupakan prediktor kritical bagi keberhasilan retensi relawan di organisasi nirlaba (Ngah et al., 2021; Piatak & Carman, 2023). Pelatihan langsung tidak hanya mempercepat penguasaan keahlian yang aplikatif, tetapi juga mengintegrasikan relawan melalui kejelasan peran (role clarity) dan kedekatan hubungan interpersonal, sehingga mampu mereduksi risiko kejenuhan (burnout) kerja (Piatak & Carman, 2023).

Bagi kelompok relawan dengan latar belakang sosial yang beragam, aspek inklusivitas yang dibangun melalui pendekatan kultural dan modular terbukti secara mandiri dapat meningkatkan keterikatan (engagement) serta komitmen untuk kembali berpartisipasi (Holtrop et al., 2024; Kazanskaia, 2025; Piatak & Carman, 2023). Kehadiran dukungan sejawat (peer support) dan supervisi yang kontinu memperkuat keberlanjutan performa tim. Meskipun keragaman mampu memperluas cakrawala pengetahuan kolektif tim, manajemen yang lemah terhadap pembentukan sub-kelompok (subgrouping) dan eksklusi sosial justru berpotensi meningkatkan risiko turnover (Schwarzmann et al., 2024).

Kendala Ketepatan Distribusi di Bawah Tekanan Operasional

Meskipun KR-01 dinilai efektif dalam mengaktivasi dan melatih relawan, tantangan operasional yang paling rapuh terletak pada ketepatan waktu distribusi pangan. KR-01 menghadapi kendala krusial berupa sempitnya jendela waktu (time window) penyaluran akibat dinamika kepulangan pagi dari pihak sekolah sasaran. Hambatan ini mengonfirmasi temuan teoritis bahwa manajemen distribusi makanan siap saji di bawah tekanan operasional menuntut keterampilan perencanaan makro, kontrol pergerakan logistik, serta ketangkasan mitigasi risiko yang tinggi (Ngah et al., 2021).

Kegagalan koordinasi lapangan dalam ekosistem kerelawanan tidak dapat diselesaikan begitu saja dengan mengadopsi asumsi-asumsi manajemen karyawan korporat atau tenaga kerja berbayar konvensional (Forner et al., 2023). Peran relawan dihayati secara psikologis berbeda dari pekerja formal, sehingga pemecahan masalah keterlambatan distribusi memerlukan saluran komunikasi yang cepat dan dukungan supervisor yang suportif, mengingat efektivitas komunikasi interpersonal merupakan prediktor kuat dalam memitigasi gesekan operasional (Forner et al., 2023).

Kerentanan Retensi: Keseimbangan Beban Kerja dan Kompensasi

Ancaman volatilitas turnover relawan yang tinggi pada unit kerja KR-01 menjadi alarm bagi keberlanjutan program. Fenomena ini berakar pada ketidakseimbangan psikologis antara tingginya beban kerja—di mana relawan dituntut untuk bekerja sejak dini hari—dengan tingkat kompensasi (upah) yang berada di bawah ekspektasi awal mereka. Kondisi ini konsisten dengan tesis Job Demands-Resources yang menyatakan

bahwa tingginya tuntutan tugas yang tidak dibarengi oleh ketersediaan sumber daya penunjang (termasuk penghargaan materi) merupakan pemicu utama relawan meninggalkan organisasi (Holtrop et al., 2024). Retensi relawan sangat sensitif terhadap kepuasan kerja, dukungan organisasi, serta kualitas hubungan dengan pemimpin (Forner et al., 2023). Lingkungan kerja yang suportif dan interaksi antarsejawat yang sehat idealnya dapat meningkatkan kelekatan kerja (job embeddedness) relawan (Tan & Xuan, 2024).

Namun, kerja sukarela yang tidak diberikan kompensasi secara layak sering kali berbenturan secara langsung dengan tanggung jawab domestik relawan (seperti pengasuhan anak) dan aktivitas produktif pencarian pendapatan utama mereka (Lusambili et al., 2021). Ketika beban kerja yang berlebihan memicu stres, kelelahan fisik, dan burnout, pemberian kompensasi yang dipersepsikan tidak adil secara multiplikatif akan meningkatkan intensi relawan untuk mengundurkan diri (turnover intention) (Yaqin & Indradewa, 2025).

Untuk mempermudah penarikan kesimpulan analitis, matriks keterkaitan operasional disajikan pada Tabel 4 di bawah ini:

Aspek Operasional	Makna Analitis	Dukungan Bukti
Kepulauan Pagi Sekolah	<i>Time window</i> distribusi menjadi sangat sempit; membutuhkan akurasi logistik tinggi.	Distribusi pangan membutuhkan kemampuan perencanaan matang dan kontrol pergerakan (Ngah et al., 2021).
Relawan Non-Ahli	Memerlukan intervensi pelatihan langsung (<i>on-the-job</i>) yang bersifat aplikatif.	Pelatihan meningkatkan kemampuan teknis sekaligus memperkuat retensi (Piatak & Carman, 2023).
Koordinasi Lapangan	Membutuhkan saluran komunikasi responsif dan dukungan penuh dari supervisor.	Komunikasi internal yang buruk merupakan prediktor kuat pendorong <i>turnover</i> relawan (Forner et al., 2023).

Tabel 4 Keterkaitan Pelatihan, Koordinasi Distribusi, dan Risiko Retensi pada KR-01

Secara keseluruhan, KR-01 terbukti efektif dalam menggerakkan modal sosial lokal yang beragam melalui pendekatan personal yang inklusif. Kendati demikian, keberlanjutan jangka panjang dari performa operasional ini tidak dapat bertumpu pada dedikasi personal semata. Keberhasilan program Makanan Bergizi Gratis (MBG) pada dimensi ini sangat bergantung pada restrukturisasi jadwal distribusi sekolah, penguatan sistem komunikasi lapangan, serta perumusan ulang formula keseimbangan antara beban kerja harian dengan kompensasi yang diterima relawan.

Pembahasan Analisis Kritis Faktor Pendukung dan Penghambat

Analisis terhadap efektivitas operasional Satuan Pelayanan Program Gizi (SPPG) Jember menunjukkan sebuah realitas organisasi yang kompleks. Mengacu pada teori Resource-Based View (RBV) yang dikembangkan oleh Barney (1991), sumber daya manusia (SDM) internal, sistem informasi, dan modal fisik merupakan aset strategis yang bernilai (*valuable*). Namun, nilai kompetitif dari modal internal ini tidak serta-merta berwujud menjadi kinerja operasional yang stabil apabila sumber daya, otoritas, sistem informasi, dan desain kebijakan makro di sekelilingnya tidak selaras (Jackson et al., 2024; Khan et al., 2022; Yaroson et al., 2025). SDM di SPPG Jember berada pada posisi rentan mengalami penurunan kinerja akibat empat tekanan lingkungan makro berikut:

Analisis Masalah Pengadaan dan Intervensi Mitra

Kebijakan SK 401 Tahun 2026 ditemukan menimbulkan distorsi operasional yang signifikan di lapangan. Pembatasan ruang gerak pengelola SPPG dalam menentukan supplier secara berdikari memicu monopoli pasokan oleh pihak "Mitra". Dalam lensa RBV, pembatasan kewenangan ini bertindak sebagai distorsi terhadap kapabilitas organisasi, mengingat pemilihan supplier (supplier selection) adalah keputusan strategis multifaktor sekaligus penentu utama (enabler) bagi kinerja rantai pasok (Münch et al., 2022). Praktik monopoli oleh Mitra mereduksi fleksibilitas SPPG untuk mengontrol mutu dan kecepatan pengiriman bahan segar. Kondisi tersebut bertentangan dengan prinsip dasar supply chain management yang mengutamakan efisiensi biaya, konektivitas, pembagian informasi, komitmen manajemen puncak, serta kecepatan distribusi (Khan et al., 2022).

Intervensi Mitra juga terlihat dari abainya mereka terhadap penyediaan fasilitas vital seperti mobil pendingin (chilling truck) dan pengurusan Sertifikat Laik Higiene Sanitasi (SLHS), yang pada realitasnya justru dibebankan kepada Kepala SPPG. Padahal, kepatuhan standar operasional dan pemenuhan kriteria sertifikasi lingkungan sangat bergantung pada kooperasi aktif dari pihak supplier di hulu agar unit produksi dapat mandiri secara berkelanjutan (Chen et al., 2023; Münch et al., 2022). Intervensi eksternal yang memutus otonomi internal ini pada akhirnya menghambat efisiensi transformasi input menjadi output layanan yang berkualitas (Yarosan et al., 2025).

Analisis Transisi Sistem Keuangan Publik

Tekanan makro kedua bersumber dari kerancuan administratif akibat migrasi mendadak dari Sistem Keuangan Versi 3 ke Versi 4. Kebijakan petunjuk teknis (juknis) dari BGN Pusat dinilai "abu-abu" dan tidak tajam. Fenomena ini sejalan dengan pola umum tata kelola sektor publik, di mana ketergantungan pada sistem lama (legacy systems) kerap menjadi batu sandungan besar bagi transformasi digital akibat kendala interoperabilitas dan integrabilitas sistem (Irani et al., 2022). Keberhasilan migrasi menuntut pemahaman menyeluruh atas arsitektur sistem lama dan konteks administrasi yang dilayani agar tidak memicu kekacauan implementasi (Irani et al., 2022).

Guna menghindari risiko mal-administrasi saat diaudit oleh BPKP, akuntan lokal terpaksa menerapkan pencatatan manual (manual workaround) pada bulan-bulan awal transisi. Langkah ini dinilai rasional sebagai strategi pengendalian risiko operasional. Implementasi Enterprise Resource Planning (ERP) di sektor publik memang sangat terikat pada regulasi yang ketat, akuntabilitas yang tinggi, serta pemeliharaan integritas data untuk pengambilan keputusan (Roztocki et al., 2024). Literatur migrasi ERP menegaskan bahwa pendekatan transisi bertahap (phased transition) jauh lebih aman guna menjamin stabilitas data dan kelangsungan bisnis (business continuity) dibandingkan perpindahan sistem secara drastis (Bhatia & Sharma, 2025; Gosangi, 2023; Hoxha et al., 2025).

Analisis Motivasi Relawan dalam Kerangka Self-Determination Theory

Jika dibedah menggunakan Self-Determination Theory (SDT), motivasi intrinsik relawan (seperti Ibu Kiki yang terdorong berkontribusi sosial sembari mengurus keluarga) berbenturan secara langsung dengan penegakan disiplin finansial yang kaku dari manajemen. Kepala Dapur menerapkan kebijakan pemotongan upah (tidak dihitung masuk kerja) melalui aplikasi digital apabila relawan terlambat hadir lebih dari 15 menit. Dalam kerangka SDT, motivasi otonom (autonomous motivation) sangat konsisten memprediksi kepuasan kerja, upaya kerja (work effort), performa, dan komitmen jangka panjang. Sebaliknya, motivasi yang dikontrol secara eksternal

(controlled motivation) erat kaitannya dengan frustrasi kebutuhan psikologis (need frustration) serta tingginya intensi untuk mengundurkan diri (turnover intention) (Anderson & Gilin, 2024; De Clerck et al., 2022; Van den Broeck et al., 2021).

Kebijakan digital tersebut memang efektif meningkatkan disiplin kehadiran jangka pendek. Namun, regulasi eksternal yang kaku memiliki konsekuensi berat terhadap kesejahteraan psikologis (well-being costs) relawan (Van den Broeck et al., 2021). Pada organisasi kesukarelawanan, gaya kepemimpinan yang kaku dan kacau (chaotic) berkorelasi langsung terhadap tingginya angka pengunduran diri massal (De Clerck et al., 2023). Jika ketatnya kedisiplinan tidak diimbangi dengan sistem penghargaan (reward), apresiasi kerja, atau gaya memimpin yang mendukung otonomi relawan (autonomy-supportive leadership), maka kebijakan ini justru akan mempercepat kelelahan psikologis (burnout) dan mendorong hengkangnya relawan di level lapangan (De Clerck et al., 2023; Hoxha et al., 2025).

Mitigasi Anggaran Melalui Mekanisme Subsidi Silang

Tekanan terakhir yang diidentifikasi adalah fluktuasi harga bahan pangan harian, yang dimitigasi oleh pengelola melalui mekanisme subsidi silang antar-hari. Ketika realisasi belanja menu pada hari tertentu melebihi pagu anggaran harian, Pengawas Gizi dan Pengawas Keuangan dipaksa merancang komposisi menu pada hari berikutnya di bawah pagu. Langkah penyeimbangan ini ditujukan untuk menjaga stabilitas neraca pengeluaran mingguan tanpa mengurangi volume gramasi gizi makro maupun mikro yang menjadi hak penerima manfaat.

Strategi ini sangat dekat dengan logika pengorbanan fiskal (fiscal trade-off) dalam kebijakan pangan, di mana pengelola harus menyeimbangkan target pemenuhan nutrisi dengan batas belanja (budget ceiling) yang bersifat tetap (Breisinger et al., 2023). Dalam model ketahanan pangan, kebutuhan gizi diperlakukan sebagai batasan eksplisit (constraint) yang tidak boleh dikorbankan meskipun harga pasokan dan biaya transportasi bergerak fluktuatif (Nagurney, 2023). Walaupun skema subsidi pangan efektif meningkatkan jangkauan komoditas sehat, ia kerap memunculkan persoalan baru terkait efisiensi biaya riil dan keberlanjutan fiskal jangka panjang (Andreyeva et al., 2022; Morales-Ríos et al., 2025). Lebih jauh, efisiensi program subsidi sering kali mengalami distorsi bukan karena desain anggarannya, melainkan akibat dinamika politik implementasi dan besarnya beban optimasi harian yang dipindahkan ke level mikro (Walls et al., 2023).

Sebagai ikhtisar analitis terhadap empat sumber tekanan makro tersebut, ringkasan mekanisme utama dan risiko kinerjanya disajikan pada Tabel 5 di bawah ini:

Isu Strategis	Mekanisme Utama Operasional	Risiko Penurunan Kinerja
Pengadaan & Otoritas	Otoritas penentuan <i>supplier</i> internal dibatasi oleh intervensi sepihak Mitra.	Tingkat kesegaran (<i>freshness</i>) bahan baku dan responsivitas rantai pasok menurun (Münch et al., 2022).
Sistem Keuangan	Migrasi sistem mendadak didukung oleh dokumen juknis yang "abu-abu".	Risiko kesalahan <i>input</i> meningkat; terjadi ketergantungan pada manual <i>workaround</i> (Hoxha et al., 2025; Irani et al., 2022).
Manajemen Relawan	Penerapan disiplin kehadiran yang kaku tanpa diimbangi dukungan motivasional.	Tingkat kelelahan psikologis (burnout) dan <i>turnover intention</i> relawan meningkat (De Clerck et al., 2022, 2023).

Subsidi Silang Anggaran	Penyeimbangan biaya belanja menu secara mandiri lintas hari dalam sepekan.	Stabilitas pagu mingguan terjaga, namun fleksibilitas variasi menu harian tertekan (Breisinger et al., 2023).
-------------------------	--	---

Tabel 5 Sumber Tekanan Makro dan Risiko Konversi Kinerja SDM pada SPPG Jember

Secara konseptual berdasarkan lensa Resource-Based View, tantangan utama yang dihadapi oleh SPPG Jember bukan terletak pada rendahnya kualitas maupun kompetensi dasar SDM internalnya. Masalah mendasar justru bersumber dari tidak selarasnya lingkungan makro institusional, yang menghambat modal manusia berharga (valuable resources) tersebut untuk dikonversi menjadi sebuah kapabilitas operasional yang stabil, efektif, dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Bagian ini menyajikan rangkasan 2–3 kalimat yang padat, formal, informasional, dan fokus pada tujuan, hasil inti, serta makna utama penelitian. Penelitian ini menunjukkan bahwa keterikatan kontraktual sepihak dengan Mitra penyedia sarpras (SK 401/2026) yang membatasi hak otonomi pemilihan supplier dan tingginya beban kerja malam relawan tanpa kesesuaian kompensasi finansial berpengaruh negatif terhadap efisiensi operasional serta memicu risiko turnover relawan di SPPG Jember Bangsalsari Petung. Analisis juga menegaskan bahwa temuan ini konsisten dengan tujuan penelitian evaluasi kritis kinerja SDM publik dan memperluas pemahaman tentang dinamika tata kelola rantai pasok program pemenuhan gizi nasional di tingkat daerah. Makna utama dari studi ini menekankan bahwa keberlanjutan program pemenuhan gizi berskala besar sangat bergantung pada fleksibilitas birokrasi dan diskresi pengelola lokal dalam memitigasi krisis logistik serta memelihara motivasi intrinsik pekerja nondinas.

Bagian ini merupakan sintesis evaluatif (bukan pengulangan mentah dari hasil) yang menegaskan kontribusi studi, implikasi, keterbatasan, dan arah riset lanjutan.

Secara keseluruhan, studi ini menegaskan bahwa tingkat resiliensi staf inti, adopsi teknologi absensi digital untuk penegakan disiplin, dan penerapan taktik fiskal subsidi silang anggaran harian memiliki arti penting bagi stabilitas keberlanjutan operasional Satuan Pelayanan Pemenuhan Gizi (SPPG) di tengah restriksi pagu dana yang ketat. Kontribusi utama penelitian ini terletak pada pemetaan model manajemen relawan kontemporer berskala besar yang mengintegrasikan penegakan disiplin digital dengan sistem penghargaan altruistik, sebuah hibridasi teoretis yang memperkaya khazanah Self-Determination Theory pada administrasi pelayanan publik nondinas. Implikasi teoretis dari studi ini membuktikan bahwa motivasi intrinsik relawan tidak bersifat statis, melainkan sangat bergantung pada regulasi makro yang mendukung otonomi pengelola lokal dalam hal penentuan supplier bahan baku demi kesegaran pangan dan reduksi sisa makanan (food waste).

Meskipun demikian, studi ini memiliki keterbatasan pada fokus ruang lingkup geografis dan operasional yang hanya berpusat di satu unit SPPG di Kabupaten Jember dengan karakteristik demografi relawan (mayoritas ibu rumah tangga lokal) serta ekosistem sekolah sasaran yang homogen. Kompleksitas transisi sistem keuangan (versi 3 ke versi 4) juga dianalisis dalam korpus waktu transisi yang pendek, sehingga dinamika adaptasi sistem jangka panjang belum sepenuhnya terdokumentasi. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya sebaiknya menguji model efisiensi operasional, manajemen retensi relawan, dan intervensi rantai pasok ini pada konteks lintas wilayah

(multi-lokus) atau sampel SPPG yang lebih luas dengan variasi karakteristik sosial-ekonomi dan geografis yang berbeda di tingkat nasional.

Saran (Rekomendasi Berbasis Temuan Eksplisit)

Guna mengeliminasi kelemahan regulasi dan operasional yang bersifat trivial, saran dirumuskan secara tajam untuk dua tingkat pemangku kepentingan:

Rekomendasi Kebijakan Makro (Kepada Badan Gizi Nasional Pusat dan Daerah)

Dekomposisi Klausul Kontrak Kemitraan (SK 401/2026): Merekomendasikan pemangkasan otoritas sepihak Mitra sarpras dalam penunjukan supplier tunggal. BGN wajib memberikan hak otonomi kepada Kepala SPPG untuk melakukan seleksi, evaluasi, dan pemutusan hubungan kerja secara independen dengan supplier lokal, guna menjamin pemenuhan standar kesegaran bahan baku (freshness) dan efisiensi anggaran operasional. Klarifikasi Regulasi Transisi Keuangan: Mendesak BGN Pusat untuk menerbitkan juknis komprehensif, eksplisit, dan tidak bermakna ganda (tidak "abu-abu") terkait migrasi aplikasi keuangan versi 3 ke versi 4, disertai penyediaan infrastruktur cadangan (backup online system) untuk mempermudah akuntan lokal dalam menghadapi audit BPKP.

Rekomendasi Taktis Operasional (Kepada Pengelola SPPG Jember Bangsalsari Petung)

Restrukturisasi Manajemen Retensi Relawan: Mengimbangi ketatnya denda absensi digital (pemotongan upah keterlambatan >15 menit) dengan mengimplementasikan sistem insentif non-finansial terstruktur, seperti pemberian piagam Volunteer of the Month dan pengakuan publik. Hal ini krusial untuk menjaga stabilitas psikologis relawan, mencegah kejenuhan (burnout), dan menekan angka mangkir mendadak. Inovasi Formula Menu dan Reduksi Sisa Makanan (Food Waste): Mengarahkan Pengawas Gizi untuk merumuskan variasi bumbu alami lokal yang adaptif terhadap preferensi cita rasa anak-anak tanpa melanggar Angka Kecukupan Gizi (AKG). Penggunaan sisa makanan produksi yang layak dan berlebih secara legal harus diprioritaskan sebagai kompensasi natura bagi relawan demi memperkuat ikatan kekeluargaan (relatedness).

DAFTAR PUSTAKA

- Abadi, M. N. P., Basrowi, R. W., Gunawan, W. B., Arasy, M. P., Nurjihan, F., Sundjaya, T., Pratiwi, D., Hardinsyah, H., Taslim, N. A., & Nurkolis, F. (2025). Unraveling future trends in free school lunch and nutrition: Global insights for Indonesia from bibliometric approach and critical review. *Nutrients*, 17(17), Article 2777. <https://doi.org/10.3390/nu17172777>
- Abolnasser, M. S. A., Abdou, A., Hassan, T. H., & Salem, A. E. (2023). Transformational leadership, employee engagement, job satisfaction, and psychological well-being among hotel employees after the height of the COVID-19 pandemic: A serial mediation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), Article 3609. <https://doi.org/10.3390/ijerph20043609>
- Aguas, P. P. (2022). Fusing approaches in educational research: Data collection and data analysis in phenomenological research. *The Qualitative Report*, 27(1), 213–224. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5027>
- Ali, B. (2023). What we know about transformational leadership in tourism and hospitality: A systematic review and future agenda. *The Service Industries Journal*, 44(1–2), 105–147. <https://doi.org/10.1080/02642069.2023.2250302>
- Aliyah, A., Sam, R., Haliah, H., & Kusumawati, A. (2024). Disclosure of transparency, accountability and value for money concept in public sector financial management: A systematic literature review. *International Journal of Economic Research and Financial Accounting (IJERFA)*, 3(1), 245–256. <https://doi.org/10.55227/ijerfa.v3i1.245>

- Anderson, G. G., & Gilin, D. A. (2024). Examining the motivational profiles and work outcomes of nonprofit workers and volunteers. *Current Psychology*, 43(39), 33077–33088. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-06827-3>
- Andini, S. T. (2025). Free nutritious meals and food availability: Strengthening community nutrition for Indonesian children. *Journal of Nutrition and Health Care*, 3(1), 15–28. <https://doi.org/10.62012/junic.vi.30>
- Andreyeva, T., Marple, K., Moore, T., & Powell, L. M. (2022). Evaluation of economic and health outcomes associated with food taxes and subsidies. *JAMA Network Open*, 5(7), Article e2214371. <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2022.14371>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Assoba, S., & Uzliawati, L. (2023). Dinamika Keagenan Organisasi Nirlaba. *Jurnal Online Insan Akuntan*, 8(1), 59-70.
- Ausat, A. M. A., Suherlan, S., Peirisal, T., & Hirawan, Z. (2022). The effect of transformational leadership on organizational commitment and work performance. *Journal of Leadership in Organizations*, 4(1), 61–82. <https://doi.org/10.22146/jlo.71846>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bhatia, R., & Sharma, G. (2025). The future of enterprise finance: Lessons from ECC-to-S/4HANA migrations across industries. *Journal of Economics, Finance and Accounting Studies*, 7(5), 12–23. <https://doi.org/10.32996/jefas.2025.7.5.2>
- Breisinger, C., Kassim, Y., Kurdi, S., Randriamamonjy, J., & Thurlow, J. (2023). From food subsidies to cash transfers: Assessing economy-wide benefits and trade-offs in Egypt. *Journal of African Economies*, 32(4), 345–367. <https://doi.org/10.1093/jae/ead006>
- Brennan, A., & Browne, S. (2021). Food waste and nutrition quality in the context of public health: A scoping review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), Article 5379.
- Camaréna, S. (2022). Artificial intelligence (AI) for sustainable institutional food systems: Implementation of AI tools for school nutrition program management in the United States of America. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 6, Article 743810. <https://doi.org/10.3389/fsufs.2022.743810>
- Campbell, J. P. (2012). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*. American Psychological Association.
- Chee, S. Y. (2023). Deinstitutionalized senior-friendly accommodations: A phenomenological exploration of deindividualized institutional life of older adults in senior living facilities. *International Journal of Hospitality Management*, 112, Article 103476.
- Chen, P.-K. A., Ye, Y., & Wen, M.-H. (2023). Efficiency of metaverse on the improvement of the green procurement policy of semiconductor supply chain – based on behaviour perspective. *Resources Policy*, 85, Article 104213. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.104213>
- Cnaan, R. A., & Amroffell, L. (1994). Mapping volunteer activity. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 23(4), 335–351.
- Cook, N., Sansome, K., Bartrim, K., & Collins, J. (2025). Food waste measurement in Australian hospitals and residential aged care homes. *Frontiers in Nutrition*, 12, Article 1715385. <https://doi.org/10.3389/fnut.2025.1715385>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- De Clerck, T., Haerens, L., Devos, G., & Willem, A. (2023). A self - determination theory perspective on how autonomy - supportive and chaotic leadership relate to volunteers' need - based experiences and turnover intentions: A variable - centered and person - centered approach. *Nonprofit Management and Leadership*, 34(2), 215–234. <https://doi.org/10.1002/nml.21591>

- De Clerck, T., Willem, A., De Cocker, K., & Haerens, L. (2022). Toward a refined insight into the importance of volunteers' motivations for need-based
- De Romaña, L. D., Greig, A., Thompson, A., & Arabi, M. (2021). Successful delivery of nutrition programs and the sustainable development goals.. *Current opinion in biotechnology*, 70, 97-107.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Delgado, A., Issaoui, M., Vieira, M., De Carvalho, I. S., & Fardet, A. (2021). Food composition databases: Does it matter to human health? *Nutrients*, 13(8), Article 2816. <https://doi.org/10.3390/nu13082816>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Detalla, F. I. S., Lañas, J. M., Llagas, K. T., Cuevas, J. F., & Alvarico, A. B. (2024). experiences, job satisfaction, work effort, and turnover intentions in nonprofit sports clubs: A person-centered approach. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 33(4), 807-819. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00444-5>
- Fajrin, A. H., Abidin, Z. N., & Ichsan, A. F. (2026). Dari Kebijakan ke Praktik: Kesiapan Lembaga dan Implementasi Makan Bergizi Gratis. *Jurnal Ilmiah Multi Sciences*, 18(1), 83-93. <https://doi.org/10.30599/tj956t19>
- Fornaro, E., McCrossan, E., Hawes, P., Erdem, E., & Mcloughlin, G. (2022). Key determinants to school breakfast program implementation in Philadelphia public schools: Implications for the role of SNAP-Ed. *Frontiers in Public Health*, 10, Article 987171. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.987171>
- Forner, V. W., Holtrop, D., Boezeman, E., Slemp, G., Kotek, M., Kragt, D., Askovic, M., & Johnson, A. (2023). Predictors of turnover amongst volunteers: A systematic review and meta - analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 44(6), 940-962. <https://doi.org/10.1002/job.2729>
- Frank, A. (2025). Budgeting strategies for public schools. *Newport International Journal of Current Issues in Arts and Management*, 6(1), 51-57. <https://doi.org/10.59298/nijciam/2025/6.1.5157>
- Garcer, A., & Mestry, R. (2025). Internal financial control processes in public schools: A prerequisite for effective financial management. *Educational Management Administration & Leadership*, 54(4), 952-967. <https://doi.org/10.1177/17411432251335132>
- González-Gallego, A., Fàbregues, S., González-Chordá, V., Chiva-Blanch, G., Pérez-Giménez, A., Orpinell, M. T., Fernández-Barrés, S., Blanquer, M., Ariza, C., Onofre, N. S., & Bach-Faig, A. (2026). Assessing nutritional compliance, plate waste and menu acceptability in Spanish school meal programmes (ANPAS-Sp): Protocol for an explanatory sequential mixed methods study. *MethodsX*, 16, Article 103975.
- Gosangi, S. R. (2023). Reimagining government financial systems: A scalable ERP upgrade strategy for modern public sector needs. *International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology*, 12(2), 1010-1019. <https://doi.org/10.15680/ijirset.2023.1202110>
- Holtrop, D., Soo, C., Gagné, M., Kragt, D., Dunlop, P. D., & Luksyte, A. (2024). Exploring volunteer turnover reasons, intentions, and behavior. *Group & Organization Management*, 49(3), 641-685. <https://doi.org/10.1177/10596011241237841>
- Hoxha, E., Angjeli, A., & Bombaj, F. (2025). Implementation of modern information systems for automating accounting processes in the public sector: The experience of Albania. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*, 12(1), 61-72. <https://doi.org/10.52566/msu-econ1.2025.61>
- <https://doi.org/10.1016/j.copbio.2021.03.004>
- <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101784>
- <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103476>
- <https://doi.org/10.1016/j.mex.2026.103975>
- <https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2466788>

- <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0281426>
<https://doi.org/10.26740/jim.v10n4.p1120-1132>
<https://doi.org/10.33019/society.v13i2.610>
<https://doi.org/10.3390/ijerph18105379>
- Idrus, A. (2024). Exploring public finance policies: A qualitative inquiry into fiscal policy analysis, government financial management, and public sector financial health. *Golden Ratio of Finance Management*, 4(2), 78–89. <https://doi.org/10.52970/grfm.v4i2.481>
- International Journal of Qualitative Studies in Education. <https://doi.org/10.1080/09518398.2025.2539381>
- Irani, Z., Abril-Jimenez, R.-M., Weerakkody, V., Omar, A., & Sivarajah, U. (2022). The impact of legacy systems on digital transformation in European public administration: Lesson learned from a multi case analysis. *Government Information Quarterly*, 40(1), Article 101784.
- Islam, S. (2025). A systematic review of public budgeting strategies in developing economies: Tools for transparent fiscal governance. *American Journal of Advanced Technology and Engineering Solutions*, 4(1), Article wm547117. <https://doi.org/10.63125/wm547117>
- Jackson, I., Ivanov, D. A., Dolgui, A., & Namdar, J. (2024). Generative artificial intelligence in supply chain and operations management: A capability-based framework for analysis and implementation. *International Journal of Production Research*, 62(17), 6120–6145. <https://doi.org/10.1080/00207543.2024.2309309>
- Karimi, S., Malek, F. A., Farani, A. Y., & Liobikienė, G. (2023). The role of transformational leadership in developing innovative work behaviors: The mediating role of employees' psychological capital. *Sustainability*, 15(2), Article 1267. <https://doi.org/10.3390/su15021267>
- Kazanskaia, A. (2025). Volunteer training programs in non-profit organizations: Strategies for engagement and effectiveness. *NEYA Global Journal of Non-Profit Studies*, 3(1), 45–58. <https://doi.org/10.64357/neya-tr-imp-bl-sk-03>
- Khan, M., Ajmal, M. M., Jabeen, F., Talwar, S., & Dhir, A. (2022). Green supply chain management in manufacturing firms: A resource - based viewpoint. *Business Strategy and the Environment* *внешняя ссылка*, 31(7), 3207–3221. <https://doi.org/10.1002/bse.3207>
- King, J., & Mestry, R. (2023). The oversight functions of school governing bodies in the management of budgets. *Perspectives in Education*, 41(4), 112–126. <https://doi.org/10.38140/pie.v41i4.7512>
- Kristianti, I., & Ardian, N. (2022). Kinerja Organisasi Nirlaba di Indonesia. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(4), 1120–1132.
- Laia, T., & Nasution, M. (2024). Analysis of school financial management in the context of tax accounting: A case study at SMP Negeri 3 Hilisalawa'ahe. *Jurnal Akuntansi Hukum dan Edukasi*, 1(2), 36–45. <https://doi.org/10.57235/jahe.v1i2.3675>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Liu, L. (2023). Transformational leadership, corporate social responsibility and service innovation among catering enterprises in China: Basis for sustainable catering service strategy. *International Journal of Research Studies in Management*, 11(6), 45–56. <https://doi.org/10.5861/ijrsm.2023.1106>
- Lived experiences of women police officers: A qualitative study. *Mediterranean Journal of Basic and Applied Sciences*, 8(3), 112–125. <https://doi.org/10.46382/mjbas.2024.8319>
- Lusambili, A., Nyanja, N., Chabeda, S., Temmerman, M., Nyaga, L., Obure, J., & Ngugi, A. (2021). Community health volunteers challenges and preferred income generating activities for sustainability: A qualitative case study of rural Kilifi, Kenya. *BMC Health Services Research*, 21(1), Article 642. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06693-w>
- M, S., R, D., S, A. N., M, N. D., R, B., & Lonimath, A. (2023). Recommended dietary allowances, ICMR 2020 guidelines: A practical guide for bedside and community dietary assessment – A review. *Indian Journal of Forensic and Community Medicine*, 10(1), 12–21. <https://doi.org/10.18231/j.ijfcm.2023.002>

- Mafugu, T. (2021). Challenges encountered in a South African school nutrition programme. *Journal of Public Health Research*, 10(2), Article 1982. <https://doi.org/10.4081/jphr.2021.1982>
- Mahananny, N., Wibawa, W. A. P. M., Pranasari, M. C. S. P., Aviati, K., & Sasmitaningsih, I. P. (2026). A systematic literature review on nutritional meals for school children and the implications for public policy in Indonesia. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 6(1), 52104–52115. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v6i1.52104>
- Majer, C. G., & Makuac, L. J. A. (2023). Analysis of strategic public financial management reforms on effective service delivery. *International Journal of Business and Social Science Research*, 4(3), 1–11. <https://doi.org/10.47722/ijbssr.v4n3p1>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*.
- Mazenda, A., Monedi, A., Sari, N. P. W. P., & Huni, C. (2025). Transforming South Africa's school nutrition programme for educational success: A review on challenges and prospects. *Journal of Public Health Research*, 14(1), Article 22799036251380781. <https://doi.org/10.1177/22799036251380781>
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif (Edisi Revisi)*. Remaja Rosdakarya.
- Morales-Ríos, J. E., Unar-Munguía, M., Batis, C., Quiroz-Reyes, J. A., Sánchez-Ortiz, N. A., & Colchero, M. A. (2025). Simulating price subsidies on healthy foods in Mexico. *Public Health Nutrition*, 28(2), 145–156. <https://doi.org/10.1017/s1368980024002702>
- Münch, C., Benz, L., & Hartmann, E. (2022). Exploring the circular economy paradigm: A natural resource-based view on supplier selection criteria. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 28(4), Article 100793. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2022.100793>
- Nagurney, A. (2023). Food security and multicommodity agricultural international trade: Quantifying optimal consumer subsidies for nutritional needs. *International Transactions in Operational Research*, 31(3), 1375–1396. <https://doi.org/10.1111/itor.13398>
- Nchaga, A. (2025). The impact of financial management on school performance. *Newport International Journal of Current Issues in Arts and Management*, 6(1), 121–127. <https://doi.org/10.59298/nijciam/2025/6.1.121127>
- Ngah, N., Abdullah, N., & Suki, M. N. (2021). Servant leadership, volunteer retention, and organizational citizenship behavior in nonprofit organizations: Examining the mediating role of job satisfaction. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 51(5), 1031–1053. <https://doi.org/10.1177/08997640211057409>
- Nogueira, T., Ferreira, R. J., Da Silva, V. D., Pinto, L. M., Damas, C., & Sousa, J. (2021). Analytical assessment and nutritional adequacy of school lunches in Sintra's public primary schools. *Nutrients*, 13(6), Article 1946. <https://doi.org/10.3390/nu13061946>
- Nor, A. (2025). The effect of training on public service delivery effectiveness in public sector organizations: the mediating role of civil servants' performance. *Cogent Social Sciences*, 11(1), Article 2466788.
- O'Mahony, B., Kerins, C., Barrett, C., Murrin, C., & Kelly, C. (2025). Food service professionals' perspectives on the barriers and facilitators to the implementation of nutrition standards for school food: A mixed - methods systematic review. *The Journal of School Health*, 96(2), 185–199. <https://doi.org/10.1111/josh.70078>
- Paramastuti, R., Rachma, Y. A., & Kamil, R. Z. (2025). The paradox of knowledge and practice: Nutritional status and diet quality among Indonesian food and nutrition science students. *Journal of Applied Food Technology*, 12(1), 34–42. <https://doi.org/10.17728/jaft.26985>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods (3th ed.)*. Sage Publications.
- Petchoo, J., Kaewchutima, N., & Tangsuphoom, N. (2022). Nutritional quality of lunch meals and plate waste in school lunch programme in Southern Thailand. *Journal of Nutritional Science*, 11, Article e31. <https://doi.org/10.1017/jns.2022.31>
- Putri, N., & Meria, L. (2022). The effect of transformational leadership on employee performance through job satisfaction and organizational commitment. *IAIC Transactions on Sustainable Digital Innovation (ITSDI)*, 4(1), 65–78. <https://doi.org/10.34306/itsdi.v4i1.565>

- Rai, R., & Surana, M. (2025). Digital transformation of food security in Odisha: from efficiency to impact (A). *Emerald Emerging Markets Case Studies*. <https://doi.org/10.1108/eemcs-11-2024-0483>
- Remaja Rosdakarya.
- Risdayani, R., Isman, I., Hidayat, S., & Yanuri, Y. R. (2024). Maqāsid Al-Syarī'ah Analysis of the Implementation of Food Social Assistance on Multidimensional Welfare in Indonesia (2020-2023). *AL-IKTISAB: Journal of Islamic Economic Law*. <https://doi.org/10.21111/aliktisab.v8i2.12972>
- Roztock, N., Strzelczyk, W., & Weistroffer, H. (2024). Enterprise systems in the public sector: Current research landscape. *Information Systems Management*, 42(2), 161–188. <https://doi.org/10.1080/10580530.2024.2361617>
- Samosir, O. B., Radjiman, D. S., & Aninditya, F. (2023). Food consumption diversity and nutritional status among children aged 6–23 months in Indonesia: The analysis of the results of the 2018 Basic Health Research. *PLOS ONE*, 18(2), Article e0281426.
- Saptono, P. B., & Khozen, I. (2024). Enhancing taxpayer compliance through fiscal transparency, participation and accountability: Insights from key figures of Islamic boarding schools in Depok City. *ISRA International Journal of Islamic Finance*, 16(2), 145–158. <https://doi.org/10.55188/ijif.v16i2.533>
- Sarjito, A. (2024). Free Nutritious Meal Program as a Human Resource Development Strategy to Support National Defence. *International Journal Administration, Business & Organization*, 5(3), 115–125. <https://doi.org/10.61242/ijabo.24.454>
- Setiadi, A., Muhafidin, D., & Rohadin. (2025). Challenges in Implementing the Makan Bergizi Gratis (MBG) Program in West Bandung Regency: Between Policy Goals and Field Realities. *International Journal of Science and Society*, 7(4), 111–119. <https://doi.org/10.54783/ijsoc.v7i4.1488>
- Shiddiq, F., & Effendi, G. N. (2025). Strategic Challenges and Optimization Strategies for Human Resource Development through Indonesia's Free Nutritious Meal Program. *Society*, 13(2), 1037–1055.
- Shukhnin, A., Borovyk, L., & Monaienko, A. (2025). Principles of the legal regime of budget funds in the context of sound public financial management. *Baltic Journal of Economic Studies*, 11(4), 53–60. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-4-53-60>
- Sinclair, M. P. (2025). Navigating the tensions and challenges in 'doing' qualitative research in education: A review of the critical policy analysis literature.
- Siregar, H., et al. (2025). Optimizing HR Management to Improve Employee Performance in North Sumatera Public Works Office. *Management Dynamics: International Journal of Management and Digital Sciences*, 2(2), 101–112.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2009). *Foundations of human resource development* (2nd ed.). Berrett-Koehler.
- Tambunan, K. A. H., et al. (2025). Tinjauan Kritis Tentang Program Makan Bergizi Gratis Terhadap Produktivitas Belajar Siswa. *Katalis Pendidikan: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Matematika*, 2(2), 21–31.
- Tamtomo, A. P. S. (2026). *Manajemen Staf dan Volunteers Organisasi Nirlaba*. PT Solusi Administrasi Hukum.
- Tan, L. P., & Xuan, L. P. (2024). Examining the effect of a supportive work environment on volunteer retention: Job embeddedness as a mediator. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 39(4), 440–462. <https://doi.org/10.1080/15555240.2024.2312129>
- Thibault, R., Abbasoglu, O., Ioannou, E., Meija, L., Ottens-Oussoren, K., Pichard, C., Rothenberg, E., Rubin, D., Siljamäki-Ojansuu, U., Vaillant, M.-F., & Bischoff, S. (2021). ESPEN guideline on hospital nutrition. *Clinical Nutrition*, 40(12), 5684–5709. <https://doi.org/10.1016/j.clnu.2021.09.039>

- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240–273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>
- Walls, H., Johnston, D., Matita, M., Kamwanja, T., Smith, R. F., & Nanama, S. (2023). The politics of agricultural policy and nutrition: A case study of Malawi's Farm Input Subsidy Programme (FISP). *PLOS Global Public Health*, 3(5), Article e0002410. <https://doi.org/10.1371/journal.pgph.0002410>
- Yaqin, A. A., & Indradewa, R. (2025). The effect of compensation, workload, and work life balance on turnover intention. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(4), 513–524. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i4.3437>
- Yaroson, E. V., Abadie, A., & Roux, M. (2025). Human-artificial intelligence collaboration in supply chain outcomes: The mediating role of responsible artificial intelligence. *Annals of Operations Research*, 354(1), 35–69. <https://doi.org/10.1007/s10479-025-06534-7>
- Yu, A., & Wood, S. M. (2026). A phenomenological study of lived experiences of international counseling students in multicultural counseling courses. *Counselor Education and Supervision*, 65(1), 78–92. <https://doi.org/10.1002/ceas.70027>
- Zulu, X. W. (2024). Challenges faced by school managers in implementing national school nutrition programme in the Harry Gwala District, KwaZulu-Natal. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 13(6), 3485–3497. <https://doi.org/10.202525/ijrbs.v13i6.3485>