

Dari Kebijakan ke Praktik : Kesiapan Lembaga dan Implementasi Makan Bergizi Gratis

Ahmad Hanif Fajrin^{1*}, Zahrina Nabila Abidin² dan Achmad Fatichul Ichsan³

^{1,2,3} UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung

* E-mail: jerrinahmad@gmail.com

Abstrak

Program Makan Bergizi Gratis (MBG) merupakan kebijakan prioritas pemerintah untuk mengatasi masalah gizi nasional guna mendukung visi Indonesia Emas 2045. Kabupaten Jombang, sebagai "Kota Santri", memiliki peran strategis dalam implementasi program ini karena populasi santri yang besar dan pola hidup kolektif. Penelitian ini bertujuan menganalisis kesiapan serta pola implementasi program MBG di lingkungan pondok pesantren di Jombang. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologis. Hasil penelitian menunjukkan secara kelembagaan, pesantren telah siap mengimplementasikan MBG, namun kendala finansial terkait tingginya modal pembangunan dapur Satuan Pelayanan Pemenuhan Gizi (SPPG) menyebabkan cakupan penerima manfaat belum menyeluruh. Implementasi program menghadapi tantangan kultural, yaitu perbedaan sistem sosial pesantren dibandingkan sekolah umum, seperti perbedaan hari libur dan tradisi *tirakatan* (puasa atau diet vegetarian). Berdasarkan temuan, rekomendasi kebijakan bisa dengan perluasan pemerataan manfaat bagi santri yang belum terjangkau dengan tetap menjaga standar kualitas gizi, penguatan mekanisme *check and balance* serta pengawasan konsisten terhadap higienitas makanan oleh pihak pesantren dan pengelola dapur. Selanjutnya juga bisa dilakukan penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) nasional yang fleksibel terhadap budaya dan kearifan lokal pesantren.

Kata kunci: Kesiapan Pesantren, Implementasi, Makan Bergizi Gratis, Kebijakan Publik, Gizi Nasional.

PENDAHULUAN

Program MBG merupakan inisiatif yang dirancang untuk menciptakan transformasi fundamental dalam pembangunan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Indonesia, menuju visi Indonesia Emas 2045. Program dengan target lebih dari 80 juta penerima manfaat pada 2029 ini, mencakup siswa prasekolah hingga pesantren, serta ibu hamil dan balita, menunjukkan skala perubahan yang ambisius. Transformasi ini bertujuan untuk melahirkan generasi emas yang sehat, cerdas, dan produktif, menjadikan MBG kunci utama kemajuan bangsa di masa depan (Kemensesneg, 2025). Berdasarkan penelitian yang telah ada, kualitas SDM unggul secara sederhana ditandai oleh individu yang sehat, cerdas, dan produktif, yang kesemuanya bergantung pada terpenuhinya kebutuhan gizi, asupan gizi yang memadai menjadi salah satu faktor krusial yang berdampak pada pencapaian prestasi akademik siswa (Sahid dkk, 2023).

Secara global, inisiatif ini mendukung Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) dengan target *Zero Hunger*, yang menekankan pentingnya menghilangkan kelaparan dan perbaikan nutrisi. Hal ini menunjukkan bahwa intervensi gizi anak tidak lagi hanya menjadi isu kesehatan, melainkan tren kebijakan pembangunan. *United Nation World Food Programme* dalam laporannya yang memberikan gambaran umum tentang bagaimana negara-negara mendukung anak-anak mereka melalui program pemberian makanan sekolah yang efektif (World Food Programme, 2023). Program pemberian makan bergizi gratis di sekolah memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap pendidikan dan kesehatan.

Program dengan tujuan menurunkan angka prevalensi stunting ini merupakan bentuk respons yang mendesak terhadap masalah gizi kronis di Indonesia yang mengancam kualitas generasi muda. Meskipun mengalami penurunan, *prevalensi stunting* di Indonesia pada tahun 2022 masih mencapai 21,6%, angka yang melebihi ambang batas yang ditetapkan WHO sebesar 20% (World Food Programme, 2023). Kondisi ini menciptakan keadaan darurat gizi yang memerlukan intervensi strategis untuk mencegah dampak negatif permanen pada perkembangan fisik dan kognitif anak. Kekurangan

gizi kronis tidak hanya berisiko pada perkembangan fisik, tetapi juga pada kemampuan kognitif dan pencapaian prestasi akademik siswa (Sahid, dkk 2021). Untuk kelompok santri di pesantren Jombang, yang memiliki jadwal belajar lebih banyak dan panjang (puluhan ribu santri), kebutuhan nutrisi spesifik menjadi mendesak untuk mendukung konsentrasi belajar mereka. Ketersediaan makanan bergizi yang sesuai Angka Kecukupan Gizi (AKG) adalah faktor krusial yang berdampak pada proses tumbuh kembang dan produktivitas belajar.

Namun, Implementasi Program Makan Bergizi Gratis (MBG) oleh Pemerintahan Prabowo Subianto pada tahun 2025 di lingkungan pesantren menghadapi tantangan operasional yang kompleks, terutama terkait skema pembiayaan *reimbursement*. Observasi awal di pesantren Jombang menunjukkan bahwa dapur Satuan Pelayanan Pemenuhan Gizi (SPPG) harus menanggung beban finansial awal yang besar, mencapai kisaran Rp30 juta per hari untuk 2.000 porsi. Keterbatasan modal awal, infrastruktur dapur, dan ruang penyimpanan bahan baku menjadi hambatan serius bagi lembaga pendidikan berbasis agama yang sumber keuangannya terbatas. Padahal, Jombang sebagai "Kota Santri" dengan populasi santri yang sangat besar, mencapai 14.000 santri dalam satu yayasan, memiliki peran strategis dalam distribusi gizi massal yang efisien. Budaya pesantren memungkinkan pelaksanaan program dengan partisipasi aktif dari seluruh elemen (pengelola, santri, masyarakat). Oleh karena itu, diperlukan kajian mendalam mengenai model adaptif pembiayaan dan pengelolaan operasional agar program MBG di lingkungan pesantren dapat berjalan optimal dan berkelanjutan.

Dari perspektif implementasi kebijakan, Edwards III menekankan bahwa keberhasilan kebijakan bergantung pada variabel komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi (Herabudin, 2016). Keempatnya sangat relevan untuk melihat bagaimana pesantren memahami dan menjalankan program MBG dalam konteks realitas lapangan (Dye, 2013). Selain itu, dalam teori *Organizational Readiness Theory* oleh Weiner menjelaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan sangat dipengaruhi oleh kesiapan organisasi secara kolektif. Teori ini didefinisikan sebagai keyakinan bersama (*collective efficacy*) dan *komitmen bersama (collective commitment)* suatu organisasi untuk melaksanakan perubahan (Weiner, 2009). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa program makan siang gratis di sekolah umumnya meningkatkan kesehatan peserta didik, konsentrasi belajar, dan pemerataan akses gizi (INDEF, 2024; Sahid dkk, 2021; Eliza dkk, 2024; Septiani dkk, 2024). Namun, kajian yang secara khusus meneliti implementasi MBG di pesantren masih sangat terbatas. Kajian-kajian sebelumnya lebih banyak membahas sekolah umum, keuangan negara, atau dampak makro terhadap sektor pertanian. Tidak ada penelitian yang membahas bagaimana MBG diterapkan di konteks pesantren yang memiliki struktur organisasi, budaya, dan pola hidup yang berbeda yang mana hal ini merupakan *research gap* yang ada terhadap penelitian ini dengan penelitian yang sudah dilakukan.

Oleh karena itu, berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam kesiapan kelembagaan serta model implementasi program MBG di lingkungan pondok pesantren di Jombang. Secara khusus, penelitian ini berusaha menjawab bagaimana pesantren mengelola tantangan finansial dan operasional dapur SPPG, serta bagaimana kebijakan tersebut dapat diadaptasi agar sesuai dengan kearifan lokal pesantren. Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi model kebijakan yang adaptif dan berkelanjutan bagi pemerintah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif fenomenologis untuk memahami secara mendalam proses implementasi Program Makan Bergizi Gratis (MBG) di pesantren, termasuk persepsi, pengalaman, serta makna yang dibangun oleh santri, pengasuh, dan pelaksana dapur. Pendekatan fenomenologis berfokus pada bagaimana pengalaman subjek muncul, dipahami, dan dimaknai dalam situasi nyata (Creswell, 2007). Fenomenologi memungkinkan peneliti menggali bagaimana kebijakan MBG dipersepsikan serta bagaimana santri dan pengurus mengalami perubahan setelah program berjalan. Dengan demikian, penelitian ini berupaya menangkap "esensi pengalaman" informan terhadap kehadiran program MBG dalam aktivitas harian mereka di pesantren.

Lokasi dan Waktu Penelitian ini dilaksanakan di beberapa pondok pesantren di Kabupaten

Jombang, Jawa Timur, yang telah menjadi proyek percontohan atau memiliki keterlibatan aktif dalam program dapur SPPG. Pengumpulan data dilakukan selama empat bulan, terhitung mulai dari bulan Agustus hingga November 2025. Informan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* untuk memastikan subjek memiliki pengalaman langsung terhadap fenomena yang diteliti. Kriteria informan meliputi: (1) Pengasuh atau pengurus pesantren yang bertanggung jawab atas kebijakan lembaga; (2) Pelaksana teknis dapur SPPG yang memahami operasional harian; dan (3) Santri sebagai penerima manfaat langsung. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama, Wawancara Mendalam (*In-Depth Interview*), observasi, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui model Miles & Huberman (Fajrin, 2024), dengan reduksi data, penyajian data dan penyimpulan (*conclusion drawing*), dengan triangulasi *member checking*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Kesiapan Pondok Pesantren

Makan Bergizi Gratis (MBG) merupakan program besar yang dijalankan pemerintah saat ini. Kompleksitas program ini membutuhkan kesiapan yang matang oleh pelaksana dilapangan. Dalam mensukseskan program MBG di pesantren, yayasan perlu menyiapkan modal sekaligus fasilitas yang telah ditetapkan sesuai standar dari Badan Gizi Nasional. Dilihat dari sisi yayasan pondok pesantren yang ada di Jombang sebagai entitas pendidikan dan keagamaan dalam menjalankan program MBG memiliki tantangan tersendiri. Hasil dilapangan menunjukkan dalam satu desa yang ada di kecamatan Jombang terdapat Pondok Pesantren besar telah memiliki 4 dapur satuan pelayanan dan pemenuhan gizi (SPPG). 4 dapur SPPG tersebut dimiliki oleh 4 yayasan pondok pesantren yang telah dipilih oleh BGN melalui proses uji kelayakan. Hal ini disampaikan oleh informan,

"awalnya belum ada (dapur), kita hanya punya lahan kosong untuk membangun dapur SPPG, pendirian dan pemenuhan fasilitas dapur yang sesuai standar perlu anggaran yang tidak sedikit" (Pengasuh)

Masing-masing pondok pesantren yang menjalankan dapur SPPG memiliki tim tersendiri untuk menyiapkan dan menjalankan dapur yang ada, meskipun setiap dapur memiliki pengawas dapur yang ditunjuk dan dikirim oleh BGN langsung.

"Tentunya kami perlu memiliki tim untuk menyiapkan dan menjalankan dapur tersebut. Orang didalamnya sudah terbiasa masak (menjalankan dapur) di pondok, karena di disini sebenarnya pondok telah menyiapkan makan pagi dan malam hari untuk para santri". (Pengasuh)

Selain itu, dalam menjalankan dapur SPPG tidak luput dari pengawasan pusat. Mengingat setiap dapur memiliki Sarjana Penggerak Pembangunan Indonesia (SPPI) yang ditempatkan oleh pusat ke masing-masing dapur untuk melakukan pengawasan dalam proses operasional dapur dalam memproduksi makan bergizi. Hal ini seperti yang disampaikan oleh asisten lapangan dan pengasuh sebagai berikut,

"....Setiap dapur kalo tidak salah ada pengawasannya dari SPPI kalo gak salah namanya" (pengasuh)

"ada SPPI, semacam pengawas dan ketua dapur, jadi standart / SOP yang ada itu istilahnya penegakannya ada di SPPI, jadi kita tidak sembarangan menjalankan dapur." (as.lap.)

Dari sisi pengasuh/kyai juga menyampaikan, yayasan pondok pesantren memiliki tantangan tersendiri dalam menjalankan dapur SPPG mengingat prosedur yang sangat kompleks dari BGN dalam upaya pemenuhan standar yang ada.

".....mengingat itu menjadi keharusan masing-masing dapur. Ya, memang standarnya banyak, kita pernah melakukan revisi bangunan karena belum harus menyamakan dengan standart dari pusat. Itu salah satu tantangannya, tapi bagi kami itu baik untuk mendapatkan dan menjaga kualitas dapur." (pengasuh)

Sukses tidaknya dapur dalam menjalankan operasional dapur SPPG, juga tergantung pada kesediaan sumber daya yang ada. Pesantren di jombang sebagian besar memiliki sumber daya yang mencukupi dalam memenuhi kebutuhan dapur MBG. Mengingat sebagian besar pesantren di Jombang dekat dengan pusat kota juga masih banyak sumber hasil petanian. Selain itu di sekitar pesantren juga sebagian masyarakatnya juga menjalankan usaha (pelaku UKM) dibidang makan, minuman dan penyediaan bahan kebutuhan pokok.

"disini (lingkungan pondok pesantren) memiliki sumber daya yang cukup untuk operasional dapur, air bersih disini ada dan layak konsumsi, bahan baku juga mudah didapatkan, SDM disini juga kami mengedepankan masyarakat sekitar sini" (as.lap.)

Selain itu dari sisi pengasuh juga menyampaikan hal yang serupa,

"alhamdulillah disini kalo bicara sumber daya yang dibutuhkan untuk dapur MBG sangat tersedia, air bersih, bahan pokok, dan SDM melimpah menurut kami, serta kami juga berdayakan masyarakat sekitar yang memiliki usaha makanan-minuman dan penyedia bahan pokok....." (pengasuh)

Ketersediaan sumber daya yang ada dilingkungan pesantren dalam menjalan dapur SPPG Masing-masing dapur memiliki pembagian tugas dan fungsinya, sesuai struktur organisasi yang dibangun. Setiap dapur dijalankan sesuai dengan standar prosedur yang ada mulai dalam mendirikan dan menjalankan dapur SPPG hingga distribusi makanan kepada penerima manfaat. Hal ini seperti yang disampaikan oleh informan,

"ada, petunjuk teknis tersedia secara kompleks bahkan mulai dari pendirian dapur (standar tanah&bangunan), alat-alat/sarpras, proses produksi, hingga distribusi sudah ada standarnya dari pusat....." (As. Lap.)

Pondok pesantren di Jombang, sebagian besar pada dasarnya telah menyediakan makan untuk para santrinya terutama saat pagi sebelum sekolah dan saat sore / sepulang sekolah. Namun sejak adanya dapur SPPG dengan pelaksanaan MBG di pesantren, pondok pesantren menyesuaikan dengan memberikan makan untuk santri saat pagi sebelum berangkat sekolah serta saat sore/malam hari. Hal ini menjadi bagian dari penyesuaian yang dilakukan pondok pesantren untuk melaksanakan dapur SPPG dan program MBG. Seperti yang disampaikan oleh pengasuh dan santri sebagai penerima manfaat,

"Ya, sebenarnya setiap pondok pesantren yang ada sebagian besar telah menyiapkan makan untuk para santri biasanya 2x dalam sehari, saat ini sejak adanya yayasan pondok pesantren yang menjalan dapur SPPG dan adanya program MBG di pesantren banyak pondok yang menyesuaikan penyiapan makan untuk para santri di pagi dan sore, meski diawal pelaksanaan ada kendala-kendala teknis." (pengasuh)

"Iya tepat waktu pemberian MBG disini, meskipun awal ada MBG disini ada keterlambatan dibeberapa hari saja tidak sampai 4x, mungkin karena jadwal istirahat sempat berubah sejak ada MBG disini, tapi sekarang selalu tepat waktu, itu tantangannya dulu waktu pelaksanaanya" (santri-penerima manfaat)

Selain itu, hal ini juga diperkuat oleh informan lain yang menyatakan,

"Memang kita akui saat awal pelaksanaan ada masalah teknis yang kita hadapi dilapangan yang berdampak pada distribusi program MBG kepada santri dan sasaran lain, namun saat ini kendala tersebut telah kami selesaikan, sehingga tidak ada lagi masalah teknis yang penting yang terkait dengan kualitas dan kuantitas MBG." (as.lap)

"..... dulu saat awal pelaksanaan dapur, ada sedikit kendala teknis jadi ada keterlambatan penyaluran, meski dulu kita sudah mulai dari mencukupi sekitar 1600an porsi saja, namun sekarang kita sudah menanggulangi sehingga tidak terjadi lagi." (as.lap)

"pada dasarnya kita bersinergi antara pengasuh yang sekaligus pendiri dapur, pelaksana dan SPPI, sehingga memang membutuhkan persamaan persepsi yang mempengaruhi keberhasilan program ini, dan proses itu yang memerlukan proses yang tidak instan untuk menyadarkan bersama." (as.lap)

Temuan penelitian tersebut menjelaskan bahwa pelaksanaan MBG di pesantren membutuhkan kesiapan secara organisasi dalam menjalankan program nasional makan bergizi gratis untuk para santri. Mengingat pondok pesantren merupakan entitas pendidikan dan keagamaan yang pada dasarnya berfokus pada pembentukan karakter dan pengetahuan santri. Sehingga dengan dijalkannya dapur SPPG oleh yayasan pondok pesantren yang ada, memerlukan adaptasi yang cepat, serta komitmen dalam menjalankan program MBG di pesantren.

Implementasi MBG di Pesantren

Program Makan Bergizi Gratis (MBG) dalam agenda pembangunan pemerintah yang merupakan tindakan nyata pemerintah dalam merespons permasalahan gizi, kualitas pendidikan, dan ketimpangan akses pangan di berbagai daerah, termasuk pesantren. Dalam konteks implementasi program MBG pesantren keberhasilannya dapat dilihat dari beberapa aspek, selain pada kesiapan dalam menjalankan program juga terletak pada mekanisme, serta dukungan dalam mensukseskan program MBG ini.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa program MBG merupakan program prioritas pemerintah Indonesia saat ini. Namun dalam pelaksanaannya masih banyak penerima manfaat yang belum mengetahui dengan jelas seperti apa program MBG dijalankan dan manfaat apa yang akan didapatkan dari MBG ini, hal ini seperti yang disampaikan oleh informan

"setahu kami program MBG disediakan oleh pemerintah yang bekerja sama dengan pondok pesantren disini" (santri-penerima manfaat)

"..... Tapi disini tidak ada sosialisasi terkait MBG yang dilakukan. Jadi kami tahu Informasi dari media. Sekolah tiba-tiba merubah jadwal KBM, terus dari situ kita tahu sekolah akan dapat MBG" (santri-penerima manfaat)

Selain itu, pemahaman akan program ini telah cukup dipahami oleh pengasuh. Bagi pengasuh dengan adanya MBG di pesantren sangat membantu pondok pesantren dalam mendukung kegiatan kegiatan santri. Mengingat kegiatan di pesantren terbilang cukup padat, sehingga membutuhkan gizi yang seimbang agar para santri memiliki energi untuk beribadah dan menuntut ilmu. Hal ini diungkap oleh informan berikut,

"Secara kelembagaan, pondok mendukung penuh....."

"Menurut kami adanya Program MBG ini mendukung visi pesantren yang mendukung pembinaan akhlak, kedisiplinan, serta kesejahteraan santri. Dimana yang mananya di pesantren tentu kegiatannya cukup banyak, sehingga tentunya juga membutuhkan tenaga banyak yang dikeluarkan mereka....." (pengasuh)

Senada dengan informan tersebut, pengasuh juga berpendapat dengan adanya program MBG tujuan pesantren sebagai lembaga pendidikan dan keagamaan dapat berjalan dengan baik dengan adanya keselarasan tujuan pesantren dalam membina santri agar sehat jasmani dan rohani,

".....Biasanya kan memang para santri untuk makan siang itu beli mencari sendiri setelah mereka pulang sekolah karena dari pesantren mereka hanya dapat jatah makan pagi sebelum berangkat sekolah dan sore/malam waktu istirahat kegiatan diniyah. jadi secara tidak langsung dengan adanya MBG para santri terjamin waktu & menu makanannya." (pengasuh)

Pada sumber informasi yang didapatkan dari santri sebagai penerima manfaat dan pengasuh sebagai pengelola pesantren yang ada, program MBG di pesantren memiliki persepsi yang positif sehingga mendukung berjalannya program dengan baik meskipun peneliti tidak mendapatkan informasi secara implisit mengenai ada atau tidaknya sosialisasi dari pemerintah pusat kepada pengasuh pesantren terkait mekanisme atau pelaksanaan MBG di pesantren namun peneliti mempersepsikan baik dari sisi santri maupun kyai memiliki pemahaman yang jelas terhadap program MBG sebagai kebijakan pemerintah yang mendukung pendidikan pesantren melalui penyediaan makanan bergizi. Pemahaman yang baik akan melahirkan sikap menerima, partisipatif, dan rasa syukur.

Secara mekanisme program MBG di pesantren pendistribusiannya dilakukan/dialurkan ke masing-masing sekolah yang masih dalam naungan yayasan pondok pesantren. Hal ini seperti yang disampaikan oleh informan berikut,

"Program ini pelaksanaannya di sekolah formal di unit pendidikan di Yayasan Pondok Pesantren, setiap sekolah yang mendapat manfaat telah menyiapkan sistem untuk mendukung program MBG, seperti jadwal distribusi untuk sekolah dasar, menengah, dan atas, berbeda-beda, sehingga sekolah telah menata itu..." (pengasuh)

".....Mengingat di sini ada banyak sekolah mulai dari tingkat TK sampai MA bahkan sampai PT. Ada +- 15 sekolah formal dibawah naungan Yayasan, namun masih belum semua mendapatkan Program MBG" (pengasuh)

Selanjutnya informan tersebut juga menyoroti berbagai tantangan yang dihadapi dalam implementasi program ini di pesantren,

"pemerataan perlu diperhatikan. Ketepatan pendistribusian agar tidak mengganggu waktu belajar di sekolah, dan yang paling utama kualitas makanan itu sendiri" (pengasuh)

"terkait hari pelaksanaannya mungkin, disini libur hari jumat sehingga minggu masuk tapi tidak dapat MBG. Dan kalo di pesantren biasanya banyak santri yang puasa senin-kamis sehingga mungkin juga berpotensi tidak dimakan sama anak-anak."(pengasuh)

Pada dasarnya program MBG di pesantren menunjukkan implementasi berjalan cukup baik, meski aspek teknis perlu diperkuat, seperti kendala koordinasi antara dapur penyedia dapur MBG dengan unit sekolah di lingkungan yayasan pondok pesantren dalam pendistribusian MBG, penyesuaian dengan budaya pesantren, perluasan penerima manfaat MBG di pesantren, serta perlu adanya kontrol dari pihak yayasan pondok pesantren untuk menjaga kualitas MBG yang dibagikan kepada santri meski secara pendistribusian MBG dilakukan di saat para santri sedang sekolah.

Informasi yang peneliti dapatkan dari berbagai informan yang ada di atas diperkuat dengan penjelasan yang disampaikan oleh pengelola dapur dalam hal mekanisme yang dijalankan saat operasional dapur,

"..... bahan baku sudah kami dapatkan beberap jam sebelum dimasak untuk persiapan (kupas dan pembersihan), kemudian di tengah malam kita mulai masak dan dilanjutkan packing -+ jam 7 pagi sudah mulai distribusi untuk para balita, ibu hamil, menyusui dan anak usia dini, selanjutnya distribusi dilanjut untuk anak usia dini (paud & tk), kemudian tingkat SMP/MTs dan terakhir sekitar jam 10-11 untuk anak tingkat MA.

..... dulu saat awal pelaksanaan dapur, ada sedikit kendala teknis jadi ada keterlambatan penyaluran, meski dulu kita sudah mulai dari mencukupi sekitar 1600an porsi saja, namun sekarang kita sudah menanggulangnya sehingga tidak terjadi lagi." (as.lap)

Pada saat awal pelaksanaan dapur informan di atas menjelaskan mengalami kendala teknis sehingga berdampak pada pelaksanaan distribusi makanan kepada penerima manfaat. Penulis juga menilai hal tersebut terjadi karena adanya penyesuaian kinerja teknis/adaptasi yang dilakukan dalam menjalankan dapur, meskipun juga jumlah produksi MBG saat awal operasional tidak sebanyak yang sekarang (saat peneliti melakukan wawancara) kurang lebih sekitar 1600 porsi (sekarang 3500an porsi). Namun seiring berjalannya waktu dapur telah menjalankan sistem yang konsisten dan berjalan dengan baik.

Selain itu masih dengan informan yang sama, yang bersangkutan menjelaskan jika setiap dapur MBG memiliki juknis yang perlu dijaga ketat untuk menjamin mutu dari masakan yang dihasilkan, untuk itu perlu ada pemahaman yang menyeluruh bagi para mitra dapur agar tujuan dapat berjalan sesuai dengan harapan. Mereka perlu melakukan koordinasi secara langsung kepada berbagai pihak untuk dapat memastikan berbagai hal dari apa yang dikerjasamakan. Hal tersebut dijelaskan dalam wawancara berikut,

"kita berkomunikasi secara langsung dengan mereka (mitra), mengingat ini program besar dan baru tentu memerlukan kehati-hatian dalam pelaksanaannya agar tidak terjadi kesalahpahaman.mesti terkadang perlu ada pemahaman yang sama dari standart yang telah ditentukan dari pusat, agar pihak mitra juga memahami hal tersebut, seperti pengiriman dan mutu bahan baku dari mitra agar bisa disesuaikan dengan juknis." (as.lap)

"kita bertemu langsung dengan mitra, termasuk juga kita mendapat sample dari bahan

baku yang akan mereka setor kepada kami.” (as.lap)

Berdasarkan wawancara diatas, penulis mempersepsikan bahwa dalam mendukung program MBG agar berjalan dengan baik dalam mekanisme pelaksanaannya perlu ada peran dari berbagai pihak dalam hal ini adalah mitra, serta perlunya dilakukan koordinasi untuk mendapatkan pemahaman yang sama terkait dengan standar yang telah ditetapkan oleh BGN terutama berkaitan dengan mitra yang memasok bahan baku serta pelaksanaan pada distribusi makanan kepada santri penerima manfaat.

Sumber daya sangat menentukan keberhasilan implementasi MBG. Di pesantren ini, dapur yang digunakan cukup besar dan mampu memproduksi ribuan porsi setiap hari. Tenaga dapur terdiri dari masyarakat lokal dan pegawai khusus yang bekerja dalam sistem shift.

”dapur kita memberdayakan masyarakat dan pelaku ukm sekitar pesantren. Para pegawai bekerja sesuai dengan tugasnya masing-masing dan shiftnya...” (as.lap)

Pengamatan peneliti terkait dengan ketersediaan dan kecukupan sumber daya dalam mendukung proses operasinal dapur MBG cukup terjamin di Jombang khususnya di daerah pesantren, mengingat di lingkungan pesantren banyak fasilitas yang tersedia yang dapat dimaksimalkan untuk operasional dapur MBG, adanya sumber daya manusia yang dapat diberdayakan, tersedianya air yang layak, serta terjangkau akses UMKM yang tersedia mengingat Jombang sendiri telah dikenal sebagai kota santri sehingga pelaku usaha mikro kecil menengah banyak yang berfokus pada usaha kuliner baik makanan ringan hingga berat, bahkan pihak desa pun melalui Badan Usaha Milik Desa telah memiliki usaha penyediaan bahan kebutuhan pokok seperti beras, buah-buahan, sayur-sayuran dan lain sebagainya.

”Iya, kami telah bekerjasama dengan pemerintah desa setempat untuk mendapatkan suplay bahan baku dapur setiap harinya”. (as.lap)

Selain itu, dari sisi sumber daya keuangan pemerintah menyediakan anggaran yang cukup untuk membeli bahan baku, meskipun mekanisme *reimbursement* menjadi tantangan tersendiri di awal pelaksanaan MBG. Temuan lapangan menunjukkan bahwa kualitas menu, variasi, dan keluhan santri di awal program terkait erat dengan ketersediaan dan kecukupan sumber daya,

”bisa dibilang tidak terlalu layak, tapi itu tidak sering juga, cm beberapa kali saja, namun hal itu telah diperbaiki sekarang, dan kualitas makanannya bisa dibilang sangat baik” (santri-penerima manfaat)

”rasanya oke, gizi terpenuhi mulai dari karbohidrat, vitamin, protein nabati, protein hewani, susu, enak tapi kadang membosankan menu masakannya itu-itu saja” (santri-penerima manfaat)

Untuk itu, disposisi atau komitmen pelaksana menjadi cerminan dari kinerja dapur MBG yang terus meningkatkan mutu makanan. Pelaksana menyampaikan bahwa mereka menerima kritik santri dengan lapang dada dan menjadikannya bahan evaluasi. Seperti hasil wawancara sebelumnya yang menyatakan kendala teknis dapat diatasi merupakan komitmen pelaksana dapur untuk menjaga standar/SOP yang telah ditetapkan.

”..... dulu saat awal pelaksanaan dapur, ada sedikit kendala teknis jadi ada keterlambatan penyaluran, meski dulu kita sudah mulai dari mencukupi sekitar 1600an porsi saja, namun sekarang kita sudah menanggulangi sehingga tidak terjadi lagi.” (as.lap)
”kita berkomunikasi secara langsung dengan mereka (mitra), mengingat ini program besar dan baru tentu memerlukan kehati-hatian dalam pelaksanaannya agar tidak terjadi kesalahpahaman.” (as.lap)

Pengasuh pesantren memberikan dukungan penuh terhadap program MBG karena dianggap sejalan dengan misi pesantren dalam menjaga kesejahteraan santri. Oleh karena itu, pesantren berupaya melakukan edukasi terhadap santri agar tetap menerima makanan MBG sesuai ketentuan.

” Secara kelembagaan, pondok mendukung penuh.....”

”Menurut kami adanya Program MBG ini mendukung visi pesantren yang mendukung pembinaan akhlak, kedisiplinan, serta kesejahteraan santri. Dimana yang mananya dipesantren tentu kegiatannya cukup banyak, sehingga tentunya juga membutuhkan tenaga banyak yang dikeluarkan mereka.....” (pengasuh)

Namun, informan juga menyoroti terkait dengan tantangan budaya pesantren, seperti adanya sebagian santri yang memiliki kebiasaan puasa sunnah atau diet vegetarian.

"...hanya saja ahad tidak ada, padahal kami sekolah karena libur kami di jumat, terus senin dan kamis ada namun kami sering puasa" (santri-penerima manfaat)

Hal ini juga diperkuat oleh tanggapan pengasuh yang menyatakan,

".....terkait hari pelaksanaannya mungkin, disini libur hari jumat sehingga minggu masuk tapi tidak dapat MBG. Dan kalo dipesantren biasanya banyak santri yang puasa senin kamis, dan tidak makan yang berasal dari nyawa (susu, daging, ikan, dsb) sehingga mungkin juga berpotensi tidak dimakan sama anak-anak."(pengasuh)

Secara garis besar pelaksanaan MBG di pesantren berjalan dengan cukup baik meski minimnya informasi terkait dengan sosialisasi program atau sosialisasi akan pentingnya makan bergizi. Cukup baik dalam persepsi peneliti yakni dengan tidak adanya kasus kejadian luar biasa seperti keracunan, meski diawal pelaksanaan masih terdapat kendala teknis yang perlu dievaluasi dan perlunya dilakukan perbaikan secara terstruktur dalam menyediakan MBG yang berkualitas yang disesuaikan dengan budaya pesantren yang ada.

Pembahasan

Kesiapan Pondok Pesantren

Membahas kesiapan organisasi pesantren dalam menjalankan program MBG, penulis berangkat dari teori *Organizational Readiness Theory* oleh Weiner (2009) yang menjelaskan bahwa keberhasilan kebijakan sangat dipengaruhi oleh kesiapan organisasi secara kolektif. Teori ini didefinisikan sebagai keyakinan bersama (*collective efficacy*) dan *komitmen bersama (collective commitment)* suatu organisasi untuk melaksanakan perubahan dalam memenuhi tuntutan tugas dan kemampuan melakukan perubahan dalam menjalankan kebijakan (Weiner, 2009). Pada fakta lapangan menjelaskan pesantren pelaksana MBG memiliki komitmen dalam mensukseskan program MBG pemerintah, dengan menyiapkan segala kebutuhan pendirian hingga operasional dapur SPPG baik berupa modal sampai sarana dan prasarana. Hal ini merupakan upaya tidak mudah yang dilakukan oleh pesantren mengingat pesantren merupakan Lembaga yang bergerak dibidang Pendidikan dan keagamaan. Menjalankan dapur yang sesuai dengan ketentuan / standar yang ada membutuhkan komitmen bersama oleh berbagai pihak untuk mensukseskan program MBG.

Kesiapan organisasi juga dapat dilihat dengan ketersediaan sumber daya dalam memenuhi kebutuhan dapur SPPG di pesantren. Sumber day aini dapat diketahui dengan adanya SDM yang mumpuni dalam operasional dapur SPPG, mengingat pesantren telah memiliki dapur mandiri sebelumnya untuk memenuhi kebutuhan makan para santri. Selain itu, dari sisi sumber daya yang lain seperti air, bahan baku pokok, hingga barang jadi berupa makanan yang diambil dari para pelaku usaha disekitar pondok pesantren, hal ini merupakan juga bagian dari memberdayakan masyarakat sekitar. Ketersediaan sumber daya dalam menjalankan kebijakan menurut Weiner (2009) merupakan factor yang mempengaruhi kemampuan pelaku organisasi dalam menjalankan kebijakan. Di level pesantren, kesiapan tersebut belum sepenuhnya terbentuk. *Organizational Readiness Theory* menjelaskan bahwa persepsi terhadap kecukupan sumber daya akan memengaruhi kesiapan mental dan komitmen pelaksana; semakin mereka merasa sumber daya memadai, semakin tinggi kemauan kolektif untuk mendukung program (Weiner, 2009).

Selain itu, masih menurut Weiner (2009) tuntutan tugas juga menjadi factor utama dalam mempengaruhi keberhasilan kebijakan. Tuntutan tugas ini tercermin dalam seberapa baik pelaku organisasi menafsirkan dan menjalankan instruksi atau tugas yang ditetapkan. Secara, program MBG merupakan program prioritas pemerintah saat ini, untuk itu dalam pelaksanaannya memiliki kompleksitas aturan dan standar yang ketat. Sebagai upaya pemenuhan akan aturan dan standar tersebut pesantren perlu cepat beradaptasi dengan ketentuan yang ada. Secara realitas dilapangan pesantren telah mampu menjalankan ketentuan tersebut dengan baik. Meskipun di awal implementasi kebijakan MBG di pesantren mengalami sedikit kendala teknis, namun saat ini kendala teknis tersebut telah tidak diketahui lagi. Hal ini merupakan upaya kolektif dalam organisasi berkomitmen dalam menjalankan tugas yang ada. Secara empiris, situasi ini memiliki kemiripan dengan temuan Nasrudin dkk.

yang menemukan bahwa kebijakan makan gratis di Indonesia menghadapi tantangan besar dalam aspek teknis dan manajerial, sehingga memerlukan implementasi bertahap dan penyesuaian lokal (Nasruddin, dkk, 2025)

Membahas lebih jauh tentang kemampuan adaptasi organisasi dalam terhadap factor situasional yang ada dalam menjalankan tugas, menjadi bagian yang tidak dapat ditolak oleh organisasi mengingat besarnya perhatian berbagai pihak dengan adanya program MBG, oleh karena itu manajemen harus percaya diri terhadap perubahan-perubahan yang ada. Untuk itu, investasi di bidang sumber daya manusia yang berkualitas dan bermutu menjadi asset terpenting dalam mencapai tujuan organisasi (Rimansyah, dkk, 2021). Sehingga kemampuan organisasi untuk berubah dan beradaptasi dengan kondisi yang ada menjadi penentu utama dalam keberhasilan program MBG di pesantren. Dalam konteks implementasi kebijakan, terutama dalam lingkup organisasi yang sering mengalami kondisi perubahan, tentu dalam mengimplementasi kebijakan baik dari cara hingga pengelolanya bersifat dinamis. Hal ini sering kali dirasakan oleh subyek-subyek yang tergabung dalam organisasi pada tataran teknis dalam menafsirkan insutruksi yang bervariasi. Adanya perubahan kebijakan, sering kali organisasi akan mendapatkan tantangan yang cukup signifikan. Siap tidaknya organisasi menghadapi itu tergantung pada subyek-subyek yang tergabung dalam organisasi tersebut menyikapinya. Seperti yang di sampaikan Brinkerhoff & Crosby (2002) perlunya memobilisasi sumber daya dan tindakan dalam implementasi kebijakan yang meliputi persiapan rencana yang lengkap, klarifikasi standar kinerja dan pelaksanaan rencana aksi yang tepat

Implementasi MBG di Pesantren

Membahas implementasi kebijakan publik penulis berangkat dari sudut pandang Thomas R. Dye (2013) dalam karya klasiknya *Understanding Public Policy*, yang menjelaskan bahwa kebijakan publik adalah apa pun yang dipilih pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan (*public policy is whatever governments choose to do or not to do*), untuk merespons persoalan masyarakat. Melalui definisi tersebut Dye menekankan tindakan termasuk semua tindakan pemerintah (baik aktif maupun pasif) dalam arti tidak hanya apa yang dilakukan pemerintah, tetapi juga apa yang sengaja tidak dilakukan memiliki konsekuensi dan dampak terhadap masyarakat. Pada fakta dilapangan dilihat dari sisi komunikasi pelaksanaan MBG di pesantren kurang adanya sosialisasi kepada penerima manfaat dalam hal ini adalah santri. Sehingga para santri hanya mengetahui bahwa program ini hanya sebatas pemberian makan siang kepada pelajar. Seharusnya MBG tidak hanya sekedar memberikan makan kepada para penerima manfaat, namun terdapat tujuan pemenuhan gizi tentunya perlu juga dikomunikasikan kepada penerima manfaat agar mereka sadar pentingnya pemenuhan gizi seimbang agar lebih efektif dengan kebijakan pemerintah dalam membangun SDM yang unggul, Indonesia emas 2045.

Selanjutnya sisi pengasuh, mekanisme pelaksanaan MBG mendapat dukungan, akan tetapi dalam pelaksanaannya pengawasan teknis lebih banyak dilakukan di lembaga pendidikan formal, serta belum semua sekolah yang dibawah naungan yayasan pondok pesantren terfasilitasi untuk mendapatkan program MBG. Hal ini menunjukkan implementasi berjalan baik, meski aspek teknis perlu diperkuat, seperti kendala kordinasi antara dapur penyedia dapur MBG dengan unit sekolah di lingkungan yayasan pondok pesantren dalam pendistribusian MBG, penyesuaian dengan budaya pesantren, perluasan penerima manfaat MBG di pesantren, serta perlu adanya kontrol dari pihak yayasan pondok pesantren untuk menjaga kualitas MBG yang dibagikan kepada santri meski secara pendistribusian MBG dilakukan disaat para santri sedang sekolah, yang mana hal tersebut menurut Khan menjadi bagian dari *check and balance* untuk mengendalikan perilaku pelaksana utama akan mencegah segala macam ketidakpatuhan yang disengaja (Khan, 2016). Tanpa dukungan yang memadai, implementasi kebijakan tidak akan berjalan optimal (Herabuddin, 2016).

Ketersediaan sumber daya baik bahan makanan, fasilitas dapur, tenaga pengelola, maupun pendanaan menjadi faktor penentu keberhasilan implementasi MBG. Temuan lapangan menunjukkan

bahwa sebagian pesantren merasa sumber daya yang ada cukup dalam mendukung proses operasional dapur MBG cukup terjamin di Jombang khususnya di daerah pesantren, mengingat di lingkungan pesantren banyak fasilitas yang tersedia yang dapat dimaksimalkan untuk operasional dapur MBG, adanya sumber daya manusia yang dapat diberdayakan, tersedianya air yang layak, serta terjangkaunya akses UMKM yang tersedia, meskipun masih ada keraguan untuk keberlanjutan program, bahkan indikasi tersebut terlihat dari awal pelaksanaan program yang belum maksimal. Hal ini selaras dengan teori implementasi Edwards III yang menyatakan bahwa tanpa sumber daya yang memadai, kebijakan hanya akan menjadi dokumen tanpa daya eksekusi (Herabuddin, 2016). Tanpa dukungan sumber daya yang memadai baik dari sisi kuantitas dan kualitas, implementasi kebijakan tidak akan berjalan optimal. Sumber daya di sini mencakup dana operasional, bahan makanan bergizi, tenaga pengelola (juru masak, pengatur logistik), fasilitas dapur, dan waktu (Herabuddin, 2016). Demikian pula Brinkerhoff & Crosby menegaskan pentingnya alokasi sumber daya teknis, material, dan finansial yang stabil untuk menjamin keberhasilan implementasi (Brinkerhoff & Crosby, 2002). Temuan ini juga menguatkan studi Dwijayanti yang menunjukkan bahwa kebijakan makan bergizi gratis menuntut kesiapan infrastruktur, kesinambungan suplai bahan pangan, dan peningkatan kapasitas petani untuk memenuhi permintaan (Dwijayanti, 2024).

Selanjutnya dalam implementasi MBG di pesantren yang pernah mengalami kendala teknis diawal seperti yang berkaitan dengan pendistribusian merupakan menjadi tantangan tersendiri dalam bagi pesantren. Mengingat pesantren sebagai entitas pendidikan dan keagamaan perlu melakukan perubahan terhadap program pemerintah dalam penyediaan MBG. Meski terdapat kendala teknis, namun pelaksana dapur SPPG pesantren menerima masukan dan kritikan yang ada sebagai bahan evaluasi. Sikap terbuka ini mempercepat proses perbaikan kualitas. Dalam temuan lapangan, pelaksana dapur MBG menunjukkan komitmen tinggi melalui upaya evaluasi mandiri dan perbaikan berkelanjutan (Herabudin & Edwards III). Hal ini menunjukkan disposisi yang positif, sejalan dengan konsep Edwards III bahwa keberhasilan implementasi sangat bergantung pada kemauan pelaksana untuk menjalankan kebijakan dengan sungguh-sungguh (Herabudin; Edwards III).

PENUTUP

Secara keseluruhan, pondok pesantren di Jombang menunjukkan kesiapan kelembagaan yang tinggi dalam menyukseskan Program Makan Bergizi Gratis (MBG). Kesiapan ini tercermin dari kemampuan organisasi dalam memenuhi standar infrastruktur dapur SPPG, penyediaan SDM pengelola, dan fleksibilitas dalam menghadapi skema pembiayaan *reimbursement*. Meskipun pada fase awal ditemukan berbagai kendala teknis dan manajerial, pesantren mampu melakukan adaptasi situasional sehingga operasional dapur saat ini berjalan lebih stabil dan tertib.

Selain itu, pada implementasi Program Makan Bergizi Gratis (MBG) di pesantren secara umum berjalan baik dan mendapatkan dukungan positif dari santri, pengasuh, dan pihak terkait. Keberhasilan ini didorong oleh kuatnya komitmen pengasuh dan ketersediaan sumber daya lokal yang melimpah. Meskipun tidak terdapat sosialisasi langsung dari pemerintah pusat kepada penerima manfaat, seluruh pihak memiliki pemahaman yang cukup memaknai tujuan dan mekanisme program, sehingga pelaksanaan dapat berlangsung cukup efektif. Namun, koordinasi antara dapur, sekolah, dan pesantren tetap perlu diperkuat untuk mencapai pemerataan penerima manfaat serta penyesuaian jadwal serta budaya pesantren dan mencegah hal-hal yang tidak diinginkan seperti masalah kesehatan.

Saran yang dapat direkomendasikan yakni, 1) Perlu adanya penambahan dapur dengan sasaran santri penerima manfaat namun dengan tetap mempertimbangkan lokasi berdasarkan skala kebutuhan dengan tetap menjaga jaminan kualitas dan kuantitas; 2) Perlu adanya kegiatan sosialisasi atau edukasi yang berkaitan kecukupan gizi seimbang kepada para santri atau penerima manfaat lain; 3) Perlu adanya penyesuaian program makan bergizi gratis dengan mempertimbangkan aspek kearifan lokal agar sejalan dengan nilai-nilai pendidikan pesantren yang ada seperti kebiasaan puasa sunnah santri; 4) Perlunya meningkatkan koordinasi antara pengelola dapur, unit sekolah formal, dan yayasan pesantren untuk memastikan pengawasan mutu makanan tetap terjaga melalui sistem pelaporan yang

transparan dan akuntabel.

DAFTAR PUSTAKA

- Bempah, B. O. S. (2012). *Policy implementation: Budgeting and financial management practices of district health directorates in Ghana* [Doctoral dissertation, University of Ghana]. Semantic Scholar. <https://www.semanticscholar.org/paper/Policy-implementation-%3A-budgeting-and-financial-of-Bempah/4e933f919b1443266368808d1a796c8f518e61f2>.
- Brinkerhoff, Derick W dan Benjamin L. Crosby. (2002). *Managing policy reform: Concepts and tools for decision-makers in developing and transitioning countries*. Kumarian Press. | Request PDF, ResearchGate, https://www.researchgate.net/publication/261796810_Managing_Policy_Reform_Concepts_and_Tools_for_Decision-Makers_in_Developing_and_Transitioning_Countries.
- Creswell, John W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches, 2nd ed. Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches, 2nd ed.* Sage Publications, Inc.
- Dwijayanti, Avrina. (2024). Policy Spillover: Analisis Jaringan Dampak Kebijakan Makan Siang Bergizi Gratis Terhadap Sektor Pertanian. *Jurnal Administrasi Publik* 20, no. 2. <https://doi.org/10.52316/jap.v20i2.435>.
- Dye, Thomas R. (2013) *Understanding Public Policy*. 14th ed. Pearson.
- Eliza, Fivia, Nurhizrah Gistituati, Rusdinal Rusdinal, dan Radinal Fadli. Analisis SWOT Kebijakan Makan Siang Gratis Di Sekolah Menengah Kejuruan. *Juwara: Jurnal Wawasan Dan Aksara* 4, no. 1 (2024): 1. <https://doi.org/10.58740/juwara.v4i1.91>.
- Fajrin, Ahmad Hanif. (2024). Edukasi Ekonomi Islam di Pesantren dalam Pembentukan Perilaku Ekonomi yang Berkarakter Bangsa. *Journal of Islamic Economics*. Vol. 05 no. 02. 384-395
- Herabudin. (2016). *Studi Kebijakan Pemerintah : Dari Filosofi ke Implementasi*. Cetakan 1. Bandung : Pustaka Setia.
- Kementerian Sekretariat Negara. (2025). *Makan Bergizi Gratis Dan SDM Unggul*. Sekretariat Negara Republik Indonesia. Diakses 24 Januari 2025. https://www.setneg.go.id/baca/index/makan_bergizi_gratis_dan_sdm_unggul.
- Khan, Anisur Rahman. (September 2016). Policy Implementation: Some Aspects and Issues. *Journal of Community Positive Practices*, no. 3.
- Nasrudin, Andhika Lungguh Perceka, Dewi Maharani, Ade Risna Sari, Irwan Musriza Harahap, dan Edi Putra Berutu. (2025). Analysis of Free Lunch Policy In Indonesia: Comperative Study of Free Lunch Policies in Developed Countries. *Journal of Lifestyle and SDGs Review* 5, no. 2 : e03191–e03191. <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n02.pe03191>.
- Sahid, Muhammad Hidayat, Asri C. Adisasmita, dan Ratna Djuwita. (2021). Hubungan Status Gizi Dengan Prestasi Belajar Siswa Kelas 1-3 Sekolah Dasar. *Jurnal Epidemiologi Kesehatan Indonesia Volume* 5, no. Issue 02: 77–84, <https://doi.org/DOI: 10.7454/epidkes.v5i2.2411>.
- Weiner, Bryan J. (Oktober 2009). A Theory of Organizational Readiness for Change. *Implementation Science: IS* 4(67). <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>.
- World Food Programme. (2023, 21 Maret). *The state of school feeding worldwide 2022*. <https://www.wfp.org/publications/state-school-feeding-worldwide-2022>