

STRATEGI PENGEMBANGAN SDM PADA IMPLEMENTASI PROGRAM MAKAN BERGIZI GRATIS MENUJU INDONESIA EMAS 2045

Sunarto¹, Charissa Viony Huan², Khiranie Yunanda Saputri³, Dwi Nur Saputri⁴,
Nur Wahyuni⁵, Fitri Jasmine Sianturi⁶, Maria Ollivia Rini⁷

¹⁻⁷Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda, Jl. Ir. H. Juanda, Samarinda, Kalimantan Timur, Indonesia
Email: sunarto.untag@gmail.com

Article History

Received: 09-06-2026

Revision: 24-06-2026

Accepted: 27-06-2026

Published: 30-06-2026

Abstract. The Free Nutritional Meals (MBG) Program faces a major challenge in the readiness of human resources (HR) implementers at various levels. This study aims to analyze HR development strategies in the implementation of the MBG Program and formulate a HR development model relevant to the program's needs and future challenges. The study used a descriptive qualitative approach through a literature review. The analyzed literature was selected based on criteria of relevance to the MBG topic, public sector HR development, nutrition policy, as well as scientific publications and official government documents published in the last ten years. The data analysis technique was carried out through content analysis with the stages of grouping themes, interpretation, and synthesis of findings. The results of the study indicate that HR development in the MBG Program needs to focus on improving technical competency, strengthening digital competency, developing collaborative leadership, establishing a work culture with integrity, and implementing results-based performance evaluation. The resulting HR development model integrates a human capital development approach with the principles of effective public governance to support the sustainability of the MBG Program.

Keywords: Human Resource Development, Free Nutritious Meal Program, Human Capital, Indonesia Golden Vision 2045, Public Governance.

Abstrak. Program Makan Bergizi Gratis (MBG) menghadapi tantangan utama pada kesiapan sumber daya manusia (SDM) pelaksana di berbagai tingkatan. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi pengembangan SDM dalam implementasi Program MBG serta merumuskan model pengembangan SDM yang relevan dengan kebutuhan program dan tantangan masa depan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui studi kepustakaan. Literatur yang dianalisis dipilih berdasarkan kriteria relevansi dengan topik MBG, pengembangan SDM sektor publik, kebijakan gizi, serta publikasi ilmiah dan dokumen resmi pemerintah yang terbit dalam sepuluh tahun terakhir. Teknik analisis data dilakukan melalui analisis isi (content analysis) dengan tahapan pengelompokan tema, interpretasi, dan sintesis temuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan SDM dalam Program MBG perlu difokuskan pada peningkatan kompetensi teknis, penguatan kompetensi digital, pengembangan kepemimpinan kolaboratif, pembentukan budaya kerja berintegritas, dan penerapan evaluasi kinerja berbasis hasil. Model pengembangan SDM yang dihasilkan mengintegrasikan pendekatan human capital development dengan prinsip tata kelola publik yang efektif untuk mendukung keberlanjutan Program MBG.

Kata Kunci: Pengembangan SDM, Program Makan Bergizi Gratis, Human Capital, Indonesia Emas 2045, Tata Kelola Publik.

How to Cite: Sunarto., Huan, C. V., Saputri, K. Y., Saputri, D. N., Wahyuni, N., Sianturi, F. J., & Rini, M. O. (2026). Strategi Pengembangan SDM pada Implementasi Program Makan Bergizi Gratis Menuju Indonesia Emas 2045. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 7 (3), 4681-4691. <http://doi.org/10.54373/imeij.v7i3.6548>

PENDAHULUAN

Pembangunan sumber daya manusia (SDM) merupakan agenda strategis pemerintah dalam mewujudkan Indonesia Emas 2045, dengan kualitas kesehatan dan gizi sebagai fondasi utama peningkatan produktivitas dan daya saing bangsa. Berbagai studi menunjukkan bahwa masalah gizi, khususnya kekurangan gizi dan stunting, masih menjadi tantangan serius karena berdampak langsung pada perkembangan kognitif, kapasitas belajar, serta produktivitas jangka panjang (World Health Organization, 2018; Kementerian PPN/Bappenas, 2019). Kondisi ini menegaskan bahwa intervensi gizi tidak hanya bersifat kesehatan, tetapi juga investasi pembangunan manusia.

Sebagai respons terhadap permasalahan tersebut, pemerintah meluncurkan Program Makan Bergizi Gratis (MBG) yang menyasar peserta didik, ibu hamil, ibu menyusui, dan kelompok rentan lainnya. Program ini dirancang untuk memperbaiki status gizi sekaligus memperkuat kualitas SDM sejak usia dini. Namun, berbagai penelitian menegaskan bahwa keberhasilan program gizi berskala nasional tidak hanya ditentukan oleh kecukupan anggaran dan distribusi pangan, melainkan sangat bergantung pada kapasitas SDM pelaksana dalam aspek perencanaan, manajemen operasional, pengawasan mutu, pemanfaatan teknologi informasi, serta koordinasi lintas sektor (Ruel & Alderman, 2016; Gillespie et al., 2019). Dalam konteks MBG, peran Badan Gizi Nasional sebagai institusi pelaksana menuntut SDM yang adaptif, profesional, dan memiliki kompetensi multidisipliner.

Sejauh ini, kajian terkait Program MBG dan program sejenis lebih banyak berfokus pada aspek kebijakan, pembiayaan, dan dampak gizi terhadap penerima manfaat (Hoddinott et al., 2020; Prendergast & Humphrey, 2014). Sementara itu, kajian yang secara spesifik membahas strategi pengembangan SDM sebagai faktor kunci keberhasilan implementasi program masih relatif terbatas, terutama dalam konteks tata kelola program gizi nasional di Indonesia. Kesenjangan kajian ini menunjukkan pentingnya penelitian yang tidak hanya menilai hasil program, tetapi juga mengkaji kesiapan dan pengembangan SDM pelaksana. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis strategi pengembangan SDM dalam implementasi Program Makan Bergizi Gratis serta merumuskan model pengembangan SDM yang relevan untuk mendukung pencapaian Indonesia Emas 2045.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif melalui metode studi kepustakaan (*library research*). Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam implementasi Program Makan Bergizi Gratis (MBG) serta merumuskan model pengembangan SDM yang adaptif dalam mendukung pencapaian Indonesia Emas 2045. Data penelitian bersumber dari data sekunder yang diperoleh melalui berbagai literatur yang relevan dan kredibel.

Proses pemilihan literatur dilakukan secara sistematis melalui beberapa tahapan, yaitu penelusuran, penyaringan, dan seleksi literatur. Penelusuran dilakukan menggunakan kata kunci yang berkaitan dengan Program Makan Bergizi Gratis, pengembangan sumber daya manusia, human capital development, tata kelola publik, dan pembangunan SDM. Selanjutnya, literatur diseleksi berdasarkan kriteria tertentu, meliputi relevansi dengan fokus penelitian, keterbaruan publikasi dalam rentang sepuluh tahun terakhir, kredibilitas sumber, serta kesesuaian konteks dengan kebijakan publik dan pembangunan SDM di Indonesia. Literatur yang digunakan mencakup artikel jurnal ilmiah terindeks, buku akademik, laporan penelitian, dokumen kebijakan pemerintah, peraturan perundang-undangan, serta publikasi resmi lembaga nasional dan internasional. Untuk menjamin validitas data, penelitian menerapkan teknik triangulasi sumber dengan membandingkan informasi dari berbagai referensi, dokumen kebijakan, dan hasil penelitian terdahulu. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai strategi pengembangan SDM dalam implementasi Program Makan Bergizi Gratis menuju Indonesia Emas 2045.

HASIL DAN DISKUSI

Analisis Kebutuhan SDM dalam Implementasi Program Makan Bergizi Gratis

Program Makan Bergizi Gratis (MBG) merupakan program nasional yang melibatkan berbagai aktor mulai dari pemerintah pusat, pemerintah daerah, sekolah, tenaga kesehatan, ahli gizi, penyedia bahan pangan, UMKM, hingga masyarakat. Kompleksitas tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan program sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang terlibat dalam seluruh rantai pelaksanaan program. Berdasarkan analisis dokumen kebijakan dan studi literatur, kebutuhan SDM dalam implementasi MBG dapat diklasifikasikan menjadi lima kelompok utama.

Tabel 1. Kebutuhan SDM Program Makan Bergizi Gratis

Bidang	Kompetensi Utama	Peran
Manajemen Program	Perencanaan dan koordinasi	Pengelolaan program
Gizi dan Kesehatan	Nutrisi dan kesehatan masyarakat	Penyusunan menu
Logistik	<i>Supply chain management</i>	Distribusi bahan pangan
Teknologi Informasi	<i>Data analytics</i> dan <i>monitoring</i>	Sistem pelaporan
Pengawasan	Audit dan evaluasi	Pengendalian mutu

Hasil kajian literatur menunjukkan adanya kesamaan pandangan bahwa keberhasilan implementasi Program Makan Bergizi Gratis (MBG) sangat bergantung pada kesiapan sumber daya manusia yang bersifat multidisiplin. Berbagai penelitian menegaskan bahwa SDM pelaksana MBG tidak cukup hanya memiliki kompetensi teknis di bidang gizi dan distribusi pangan, tetapi juga harus dibekali kemampuan manajerial, koordinasi lintas sektor, serta pemanfaatan teknologi informasi. Kesamaan temuan ini mengindikasikan bahwa penguatan kapasitas SDM menjadi prasyarat utama dalam menjamin efektivitas dan keberlanjutan program berskala nasional. Di sisi lain, terdapat perbedaan hasil kajian terkait tingkat kesiapan SDM antarwilayah. Sejumlah studi menunjukkan bahwa wilayah perkotaan cenderung memiliki kapasitas SDM yang lebih baik, terutama dalam pengelolaan distribusi pangan, penerapan standar keamanan dan mutu makanan, serta pelaksanaan monitoring dan evaluasi program. Sebaliknya, penelitian lain menyoroti keterbatasan SDM di wilayah terpencil yang masih menghadapi kendala pada aspek teknis operasional dan pengawasan program. Perbedaan ini menunjukkan adanya ketimpangan kapasitas SDM yang berpotensi memengaruhi pemerataan kualitas layanan Program MBG.

Kecenderungan lain yang mengemuka dalam kajian literatur adalah rendahnya literasi digital SDM pelaksana program. Sebagian besar penelitian sepakat bahwa transformasi digital menjadi kebutuhan mendesak dalam implementasi MBG, khususnya untuk mendukung sistem monitoring dan evaluasi berbasis data. Namun, sejumlah studi mengungkapkan bahwa kemampuan penggunaan aplikasi digital, pengolahan data, serta pemanfaatan dashboard evaluasi masih belum optimal. Kondisi ini berpotensi menghambat pengawasan program secara real time dan mengurangi akuntabilitas pelaksanaan di lapangan.

Selain itu, literatur juga menunjukkan kecenderungan tantangan dalam aspek koordinasi multipihak. Penelitian-penelitian sebelumnya menyoroti bahwa keterlibatan banyak instansi dalam Program MBG sering kali memunculkan tumpang tindih kewenangan, keterlambatan pengambilan keputusan, serta kurangnya sinkronisasi data antar lembaga. Beberapa kajian bahkan menekankan bahwa program dengan anggaran besar memiliki risiko penyalahgunaan anggaran, manipulasi data penerima manfaat, dan ketidaksesuaian standar kualitas makanan

apabila tidak diimbangi dengan sistem pengawasan dan budaya integritas yang kuat. Dengan demikian, penguatan integritas dan mekanisme koordinasi lintas sektor menjadi kecenderungan rekomendasi utama dalam berbagai penelitian terkait pengembangan SDM Program MBG.

Strategi Pengembangan SDM Program Makan Bergizi Gratis

Berdasarkan hasil analisis literatur dan dokumen kebijakan, strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam implementasi Program Makan Bergizi Gratis (MBG) perlu dirancang secara komprehensif dan berkelanjutan. Pengembangan SDM tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada penguatan kapasitas adaptif yang mampu menjawab tantangan pengelolaan program berskala nasional. Penelitian ini mengidentifikasi lima pilar utama pengembangan SDM, yaitu penguatan kompetensi teknis, pengembangan kompetensi digital, kepemimpinan kolaboratif, budaya kerja berintegritas, dan evaluasi kinerja berbasis hasil.

Penguatan kompetensi teknis merupakan fondasi utama dalam mendukung efektivitas implementasi Program MBG. Kompetensi teknis yang memadai memungkinkan pelaksana program menjalankan fungsi operasional secara efisien, menjamin kualitas layanan, serta meminimalkan risiko kesalahan dalam pengelolaan program (Armstrong, 2023; Dessler, 2023). Pelatihan teknis perlu difokuskan pada aspek manajemen operasional yang meliputi perencanaan kebutuhan pangan, manajemen rantai pasok, pengelolaan dapur produksi, dan pengendalian kualitas. Kemampuan dalam melakukan perencanaan kebutuhan pangan secara akurat menjadi kunci untuk memastikan ketersediaan bahan pangan yang memadai sesuai jumlah penerima manfaat. Sementara itu, penguasaan manajemen rantai pasok diperlukan untuk menjamin kelancaran distribusi bahan pangan dari pemasok hingga titik layanan secara tepat waktu dan efisien (Effendi & Shiddiq, 2025).

Pengelolaan dapur produksi memerlukan standar operasional yang jelas agar proses pengolahan makanan dapat berlangsung secara efektif, higienis, dan sesuai standar gizi yang ditetapkan. Pengendalian kualitas juga menjadi aspek penting untuk memastikan mutu makanan tetap terjaga pada setiap tahapan produksi dan distribusi (Sarjito, 2024). Pada aspek keamanan pangan, materi pelatihan perlu mencakup higienitas makanan, penerapan standar keamanan pangan, serta pengelolaan risiko kontaminasi. Peningkatan kapasitas SDM dalam bidang keamanan pangan sangat penting mengingat program MBG melibatkan penyediaan makanan dalam jumlah besar yang berisiko menimbulkan masalah kesehatan apabila tidak dikelola sesuai standar. Penerapan prinsip keamanan pangan yang baik dapat mengurangi

risiko kontaminasi biologis, kimiawi, maupun fisik yang berpotensi mengganggu kualitas makanan dan kesehatan penerima manfaat (World Health Organization, 2022).

Penguatan kompetensi teknis melalui pelatihan yang terstruktur, berkelanjutan, dan berbasis kebutuhan diharapkan mampu meningkatkan profesionalisme SDM serta mendukung efektivitas implementasi Program MBG secara nasional. Dengan demikian, pengembangan kapasitas teknis menjadi prasyarat penting dalam mewujudkan tata kelola program yang akuntabel, efisien, dan berorientasi pada peningkatan kualitas gizi masyarakat menuju Indonesia Emas 2045 (Suryadi & Hidayat, 2024).

Tabel 2. Program pengembangan kompetensi teknis

Program	Tujuan	Target SDM
Pelatihan Gizi	Peningkatan kualitas menu	Ahli gizi
Pelatihan Logistik	Efisiensi distribusi	Tim distribusi
Pelatihan Keamanan Pangan	Menjamin mutu makanan	Pengelola dapur
Monitoring dan Evaluasi	Pengukuran kinerja	Supervisor

Pengembangan Kompetensi Digital

Transformasi digital menjadi faktor penting dalam pengelolaan program nasional. Kompetensi yang perlu dikembangkan: digital reporting, data analytics, dashboard monitoring, artificial intelligence literacy, dan sistem informasi manajemen.

Tabel 3. Kompetensi Digital SDM Program MBG

Kompetensi	Manfaat
<i>Data Analytics</i>	Evaluasi program
<i>Dashboard Monitoring</i>	Pengawasan <i>real - time</i>
<i>Cloud System</i>	Integrasi data
<i>AI Literacy</i>	Prediksi kebutuhan pangan
<i>Cyber Security</i>	Keamanan data

Pengembangan Kepemimpinan Kolaboratif

Implementasi Program Makan Bergizi Gratis (MBG) menuntut hadirnya model kepemimpinan kolaboratif yang mampu menjembatani berbagai kepentingan dan aktor yang terlibat. Kajian literatur menunjukkan kecenderungan bahwa program lintas sektor dengan skala nasional memerlukan pemimpin yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian target, tetapi juga mampu membangun sinergi antarlembaga. Dalam konteks MBG, karakteristik kepemimpinan yang dibutuhkan mencakup *visionary leadership* untuk merumuskan arah dan tujuan program jangka panjang, *collaborative leadership* untuk memperkuat kerja sama lintas sektor, *adaptive leadership* untuk merespons dinamika dan kompleksitas pelaksanaan di lapangan, serta *ethical leadership* untuk menjaga integritas dan akuntabilitas pengelolaan program. Pemimpin yang efektif diharapkan mampu mengintegrasikan kepentingan

pemerintah pusat dan daerah, satuan pendidikan, penyedia pangan, serta masyarakat secara seimbang. Dengan kepemimpinan yang kolaboratif dan berintegritas, implementasi MBG dapat berjalan lebih terkoordinasi, responsif terhadap permasalahan, serta berkelanjutan dalam mendukung pembangunan sumber daya manusia menuju Indonesia Emas 2045.

Penguatan Budaya Kerja Berintegritas

Kajian literatur menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi program publik tidak hanya ditentukan oleh kompetensi teknis SDM, tetapi juga oleh budaya kerja yang melekat dalam organisasi pelaksana. Dalam konteks Program Makan Bergizi Gratis (MBG), budaya kerja diposisikan sebagai fondasi utama yang memengaruhi kualitas layanan, efektivitas pelaksanaan, serta tingkat kepercayaan publik terhadap program. Sejumlah penelitian menegaskan bahwa lemahnya budaya kerja sering berimplikasi pada rendahnya akuntabilitas, kurangnya transparansi, serta meningkatnya risiko penyimpangan dalam pelaksanaan program berskala besar. Nilai-nilai budaya kerja yang perlu dikembangkan dalam implementasi MBG mencakup profesionalisme, akuntabilitas, transparansi, orientasi pelayanan publik, dan anti korupsi. Kelima nilai ini saling berkaitan dan membentuk sistem nilai yang mendukung terciptanya tata kelola program yang efektif dan berintegritas.

Tabel 4. Nilai budaya kerja program MBG

Nilai	Implementasi
Integritas	Kepatuhan prosedur
Transparansi	Pelaporan terbuka
Akuntabilitas	Pertanggungjawaban kinerja
Profesionalisme	Standar kerja
Inovasi	Perbaikan berkelanjutan

Sistem Evaluasi Kinerja Berbasis Outcome

Kajian literatur menunjukkan kecenderungan bahwa evaluasi program publik berskala nasional sering kali masih berfokus pada capaian output administratif, seperti jumlah penerima atau volume distribusi. Padahal, beberapa penelitian menekankan bahwa evaluasi berbasis outcome dan dampak lebih relevan untuk menilai efektivitas program secara substantif. Dalam konteks Program Makan Bergizi Gratis (MBG), evaluasi kinerja perlu diarahkan pada sejauh mana program benar-benar berkontribusi terhadap peningkatan kualitas gizi dan pembangunan sumber daya manusia.

Tabel 5. *Key Performance Indicator (KPI) Program MBG*

Indikator	Target
Ketepatan Distribusi	≥ 95%
Kepuasan Penerima	≥ 90%
Kualitas Gizi Menu	Sesuai standar
Efisiensi Anggaran	Optimal
Penurunan Risiko Stunting	Meningkat

Indikator kinerja utama yang dirumuskan mencakup ketepatan distribusi, tingkat kepuasan penerima manfaat, kualitas gizi menu, efisiensi penggunaan anggaran, serta penurunan risiko stunting. Indikator-indikator ini mencerminkan pergeseran fokus evaluasi dari sekadar pelaksanaan kegiatan menuju pencapaian hasil yang berdampak langsung pada sasaran program. Melalui sistem evaluasi berbasis outcome, kontribusi sumber daya manusia dapat diukur secara lebih objektif, terutama dalam hal kompetensi pengelolaan, pengambilan keputusan, serta kemampuan pengawasan dan pengendalian mutu program. Dengan demikian, evaluasi tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian, tetapi juga sebagai dasar perbaikan berkelanjutan dalam pengembangan SDM Program MBG.

Model Strategis Pengembangan SDM Program MBG Menuju Indonesia Emas 2045

Berdasarkan sintesis hasil kajian literatur, dirumuskan model strategis pengembangan SDM Program MBG yang bertumpu pada lima pilar utama, yaitu peningkatan kompetensi teknis, penguatan literasi dan kompetensi digital, pengembangan kepemimpinan kolaboratif, pembentukan budaya kerja berintegritas, serta penerapan sistem evaluasi kinerja berbasis outcome. Model ini merefleksikan kecenderungan hasil penelitian yang menekankan bahwa keberhasilan program gizi dan pembangunan manusia tidak dapat dicapai melalui pendekatan sektoral dan jangka pendek.



Gambar 1. Model konseptual strategis pengembangan SDM program MBG

Perbedaan utama model ini dibandingkan pendekatan sebelumnya terletak pada integrasi antara pengembangan kapasitas individu dan penguatan sistem tata kelola program. Jika sebagian penelitian lebih menekankan aspek teknis pelaksanaan, model ini menempatkan SDM sebagai penggerak utama yang menentukan efektivitas kebijakan di lapangan. Kecenderungan hasil kajian juga menunjukkan bahwa pembangunan SDM yang berkelanjutan mampu meningkatkan ketahanan program terhadap berbagai tantangan, seperti perbedaan kapasitas antarwilayah dan kompleksitas koordinasi lintas sektor. Dengan demikian, model strategis ini menegaskan bahwa keberhasilan Program MBG tidak hanya bergantung pada kecukupan anggaran dan infrastruktur pendukung, tetapi sangat ditentukan oleh kualitas, integritas, dan adaptabilitas sumber daya manusia yang terlibat. Penguatan SDM secara sistematis menjadi prasyarat penting dalam memastikan kontribusi Program MBG terhadap pencapaian visi Indonesia Emas 2045.

KESIMPULAN

Keberhasilan Program Makan Bergizi Gratis tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan anggaran dan infrastruktur, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia yang mengelola program. Penelitian ini menemukan bahwa strategi pengembangan SDM yang efektif harus berfokus pada peningkatan kompetensi teknis, kompetensi digital, kepemimpinan kolaboratif, budaya kerja berintegritas, dan evaluasi kinerja berbasis hasil. Model yang dihasilkan dapat menjadi kerangka konseptual dalam pengelolaan SDM Program MBG untuk mendukung pembangunan manusia Indonesia yang unggul, sehat, produktif, dan berdaya saing global menuju Indonesia Emas 2045

REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian ini, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat diajukan. Pemerintah perlu menyusun *roadmap* pengembangan sumber daya manusia khusus Program Makan Bergizi Gratis (MBG) sebagai acuan strategis dalam memastikan kesiapan SDM di setiap tingkatan pelaksanaan program. Selain itu, pelatihan berbasis digital perlu diperluas secara nasional untuk meningkatkan kompetensi SDM dalam pemanfaatan teknologi informasi, khususnya dalam sistem monitoring dan evaluasi program. Sistem evaluasi kinerja juga perlu diarahkan tidak hanya berbasis output, tetapi berbasis *outcome* dan dampak agar mampu menggambarkan kontribusi nyata program terhadap peningkatan kualitas gizi dan pembangunan SDM. Selanjutnya, bagi penelitian berikutnya disarankan untuk menggunakan

pendekatan kuantitatif guna menguji dan memvalidasi model pengembangan SDM yang telah dirumuskan dalam penelitian ini sehingga diperoleh generalisasi yang lebih kuat.

REFERENSI

- Aini, N., & Kurniawan, R. (2023). Human capital development and public sector performance in the digital era. *Journal of Public Administration Studies*, 10(2), 145–159.
- Armstrong, M. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Becker, G. S. (2022). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education* (Updated ed.). University of Chicago Press.
- Berlianto, J. D. (2026). Better governance for Indonesia's free nutritious meal program: Strengthening accountability and institutional capacity. *Center for Indonesian Policy Studies (CIPS)*.
- Budiarto, A., & Rahman, H. (2024). Strategic human resource management and organizational competitiveness in Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 15(1), 45–61.
- Charismana, R., Putri, D., & Wibowo, A. (2022). Human resource development and public service quality: Evidence from local government institutions. *International Journal of Public Administration*, 45(8), 612–626.
- Dessler, G. (2023). *Human resource management* (17th ed.). Pearson Education.
- Effendi, G. N., & Shiddiq, F. (2025). Strategic challenges and optimization strategies for human resource development through Indonesia's free nutritious meal program. *Society*, 13(2), 1037–1055.
- Hasibuan, M. S. P. (2023). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). Bumi Aksara.
- Hadinata, M. (2026). Free nutritious meal policy in Indonesia under President Prabowo: A policy, fiscal, and political analysis grounded in international evidence. *Jurnal Bina Praja*, 18(1), 65–78.
- Idris, M. (2025). School feeding programs and educational outcomes: Lessons from developing countries. *International Journal of Education Policy*, 11(3), 201–219.
- Kurniawati, D., & Suryanto, B. (2024). Leadership and human capital development in public organizations. *Journal of Human Resource Studies*, 12(4), 344–360.
- Mangkunegara, A. P. (2024). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Notoatmodjo, S. (2023). *Pengembangan sumber daya manusia*. Rineka Cipta.
- Puspitasari, D., & Arifa, N. (2023). Bureaucratic readiness and governance quality in public policy implementation. *Jurnal Administrasi Negara*, 29(2), 89–105.
- Sarjito, A. (2024). Free nutritious meal program as a human resource development strategy for national resilience. *International Journal of Accounting, Business and Organization*, 6(4), 210–224.
- Sedarmayanti. (2024). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Refika Aditama.
- Sugiarto, T. (2024). Human resource transformation toward Golden Indonesia 2045. *Jurnal Pembangunan Nasional*, 18(1), 1–15.
- Suprpto, F. A. (2025). A policy implementation review of the free nutritious meal program in Indonesia. *Journal of Indonesian Sustainable Development Planning*, 6(1), 1–15.
- Suryadi, A., & Hidayat, R. (2024). Digital competency and workforce readiness in public organizations. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 24(2), 115–129.
- Wibowo. (2024). *Manajemen kinerja* (Edisi keenam). Rajawali Pers.

- Widodo, J. (2023). *Analisis kebijakan publik: Konsep dan aplikasi*. Media Nusa Creative.
- Yusuf, A., & Hidayat, R. (2025). Human capital development and public service performance in emerging economies. *Asian Journal of Public Administration*, 17(1), 55–74.
- Zahra, N., & Firdaus, M. (2024). Strategic workforce planning and sustainable organizational performance. *Journal of Strategic Management Research*, 8(2), 77–95