



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v7i2>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Strategi Komunikasi Badan Gizi Nasional dalam Pelibatan Pemangku Kepentingan: Studi pada Kasus Keracunan Makanan Program Makan Bergizi Gratis

Iqra Ardini^{1*}, Christa Dewi Ametha Sembiring², Dinda Shafira³, Inas Ulfa Hapsari⁴, Novia Anggi Ratnasari⁵

¹Universitas Indonesia, Jakarta, Indonesia, iqra.ardini41@ui.ac.id

²Universitas Indonesia, Jakarta, Indonesia, christa.dewi@ui.ac.id

³Universitas Indonesia, Jakarta, Indonesia, dinda.shafira41@ui.ac.id

⁴Universitas Indonesia, Jakarta, Indonesia, inas.ulfa@ui.ac.id

⁵Universitas Indonesia, Jakarta, Indonesia, novia.anggi@ui.ac.id

*Corresponding Author: iqra.ardini41@ui.ac.id

Abstract: *This article discusses Badan Gizi Nasional's (BGN) communication strategy in engaging stakeholders when responding to the food poisoning crisis in the Program Makan Bergizi Gratis (MBG) that occurred in several regions in 2025. The study aims to analyze appropriate communication and stakeholder management strategies for addressing a crisis that could potentially damage the agency's reputation and undermine public trust in the program. The method used is a descriptive qualitative approach with a case study design, employing a literature review and analysis of documents/secondary sources related to the MBG food poisoning incidents and BGN's responses. The results indicate that the MBG crisis requires systematic stakeholder mapping and prioritization such as through the stakeholder salience model and the power interest matrix to determine which groups need immediate attention. This article identifies stakeholder groups based on the attributes of power, legitimacy, and urgency. The implications of the findings highlight the need for a communication strategy grounded in transparency, accountability, two-way dialogue, cross-institutional collaboration, and systemic corrective actions to restore public trust and ensure the sustainability of the program.*

Keywords: *National Nutrition Agency (BGN), Free Nutritional Meal Program (MBG), Crisis Communication, Stakeholder Engagement, Stakeholder Salience Model, Power Interest Matrix*

Abstrak: Artikel ini membahas strategi komunikasi Badan Gizi Nasional (BGN) dalam melibatkan pemangku kepentingan saat merespons krisis keracunan makanan pada Program Makan Bergizi Gratis (MBG) yang terjadi di sejumlah wilayah pada 2025. Tujuan penelitian adalah menganalisis strategi komunikasi dan manajemen pemangku kepentingan yang tepat untuk merespons krisis yang berpotensi merusak reputasi lembaga dan kepercayaan publik terhadap program. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan

desain studi kasus, melalui studi literatur serta analisis dokumen/sumber sekunder terkait insiden keracunan MBG dan respons BGN. Hasil menunjukkan bahwa krisis MBG menuntut pemetaan dan prioritas pemangku kepentingan secara sistematis, misalnya melalui *stakeholder salience model* dan *power-interest matrix*, untuk menentukan kelompok yang perlu ditangani segera. Artikel ini mengidentifikasi kelompok pemangku kepentingan berdasarkan atribut *power*, *legitimacy*, dan *urgency*. Implikasi temuan menekankan perlunya strategi komunikasi berbasis transparansi, akuntabilitas, dialog dua arah, kolaborasi lintas Lembaga, serta langkah perbaikan sistemik untuk memulihkan kepercayaan publik dan menjaga keberlanjutan program.

Kata Kunci: Badan Gizi Nasional (BGN), Program Makan Bergizi Gratis (MBG), Komunikasi Krisis, Pelibatan Pemangku Kepentingan, *Stakeholder Salience Model*, *Power Interest Matrix*

PENDAHULUAN

Program Makan Bergizi Gratis (MBG) diluncurkan oleh Badan Gizi Nasional pada 2025 sebagai bagian dari upaya pemerintah untuk menurunkan angka stunting dan memperbaiki kualitas gizi anak usia sekolah (Badan Gizi Nasional, 2025). Melalui program ini, makanan sehat dibagikan secara gratis di sekolah-sekolah dasar dan menengah di berbagai daerah, dengan harapan menciptakan generasi yang lebih sehat dan produktif, selaras dengan visi jangka panjang nasional “Indonesia Emas 2045” (Kemenkeu.go.id, 2025). Dalam pelaksanaannya, MBG sangat bergantung pada kolaborasi antara berbagai pemangku kepentingan, baik dari sektor pemerintah, swasta, maupun sipil. Pemerintah pusat bertindak sebagai perancang kebijakan, sementara pelaksana teknis dipegang oleh pemerintah daerah, Satuan Pelayanan Pemenuhan Gizi (SPPG), dan sekolah. Orang tua siswa, masyarakat sipil, media, dan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) juga memainkan peran penting dalam mengawasi dan memastikan keberhasilan program ini. Dalam konteks studi komunikasi, program ini dapat dianalisis melalui pendekatan strategi komunikasi dan manajemen pemangku kepentingan yang menekankan pentingnya dialog dan pemetaan pemangku kepentingan, utamanya apabila terjadi krisis maupun persepsi buruk dari masyarakat (Cornelissen, 2017).

Pelaksanaan program MBG tidak lepas dari persoalan serius, pasalnya sejak awal 2025 terjadi beberapa kasus keracunan massal yang menimpa siswa sekolah setelah mengonsumsi MBG. Pada 21 April 2025, di Kabupaten Cianjur, Jawa Barat, sebanyak 78 siswa mengalami keracunan makanan (Tempo, 2025a). Di Kabupaten Bogor pada 14 Mei 2025, sebanyak 223 siswa dari delapan sekolah mengalami muntah dan diare yang disebabkan oleh makanan yang terkontaminasi bakteri *Salmonella* dan *E. coli* (Detik, 2025a). Kasus lain terjadi di Lombok Tengah pada 23 April 2025, di mana lima siswa SD dilaporkan keracunan usai mengonsumsi makanan MBG (Detik, 2025b). Rangkaian insiden ini menimbulkan kegelisahan di masyarakat dan memicu kritik terhadap standar pengawasan serta proses seleksi vendor dalam program MBG (Tempo, 2025a). Kasus keracunan massal MBG ini menjadi penting untuk dibahas karena ia menyentuh beberapa hal mendasar: pertama, ia menunjukkan betapa rentannya program berskala besar seperti MBG terhadap kegagalan dalam rantai pasok, apalagi ketika melibatkan banyak pemangku kepentingan (Antara NEWS, 2025). Kedua, anak-anak, sebagai kelompok paling rentan, berisiko mengalami dampak kesehatan yang serius, dari rawat inap hingga komplikasi jangka panjang (Universitas Airlangga, 2025). Ketiga, krisis ini tidak berhenti pada aspek medis; ia memengaruhi rasa aman orang tua, merusak kepercayaan publik, dan menempatkan institusi seperti Badan Gizi Nasional dalam posisi rawan secara reputasi (BBC Indonesia, 2025).

Dalam komunikasi korporat, insiden seperti ini memerlukan identifikasi pemangku kepentingan berdasarkan signifikansinya (Cornelissen, 2017). Berdasarkan klasifikasi ini, strategi komunikasi dapat dikembangkan untuk menangani masing-masing kelompok secara tepat (Cornelissen, 2017). Badan Gizi Nasional (BGN) tidak cukup hanya menyampaikan informasi kepada pemangku kepentingan, tetapi perlu menerapkan strategi persuasi dan dialog untuk merespons kekhawatiran dan membangun kembali kepercayaan mereka. Komunikasi yang adaptif terhadap dinamika signifikansi pemangku kepentingan menjadi kunci dalam menjaga keberlangsungan program dan hubungan yang konstruktif dengan para pemangku kepentingan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, permasalahan yang diangkat dalam studi ini berfokus membahas bagaimana strategi komunikasi dan manajemen pemangku kepentingan yang diterapkan oleh BGN dalam merespons insiden keracunan massal yang terjadi dalam pelaksanaan program Makan Bergizi Gratis (MBG). Adapun tujuan dari tulisan ini adalah menganalisis strategi komunikasi dan manajemen pemangku kepentingan yang tepat dalam merespons krisis yang berpotensi merusak reputasi dan kepercayaan pemangku kepentingan BGN.

Secara akademik, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan kajian komunikasi organisasi dengan memperluas pemahaman mengenai bagaimana lembaga pemerintah mengidentifikasi signifikansi dan merancang strategi komunikasi yang responsif adaptif dengan para pemangku kepentingan pada situasi berdampak tinggi. Secara praktis, penelitian ini bermanfaat untuk menilai efektivitas respons komunikasi lembaga negara terhadap sebuah insiden serta memberikan masukan dalam memperbaiki pola komunikasi dan pemetaan pemangku kepentingannya.

METODE

Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui studi literatur dan analisis dokumen/sumber sekunder, berupa publikasi ilmiah, dokumen kebijakan, serta pemberitaan media yang berkaitan dengan kasus keracunan MBG dan strategi komunikasi BGN.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Program Makan Bergizi Gratis (MBG) di Indonesia diinisiasi pemerintahan Prabowo-Gibran. Badan Gizi Nasional (BGN), sebagai pengampu program tersebut sudah memulai mendistribusikan MBG pada 6 Januari 2025. Program ini dimaksudkan untuk memperbaiki status gizi siswa dengan menyediakan makanan bergizi yang sesuai dengan standar kebutuhan gizi harian berdasarkan Angka Kecukupan Gizi (AKG) (BGN, 2025). Namun pada implementasinya, program ini menghadapi krisis ketika terjadi insiden keracunan makanan yang dialami oleh sejumlah pelajar di beberapa wilayah di Indonesia (tempo, 2025). Krisis ini menunjukkan pentingnya manajemen *stakeholder* (pemangku kepentingan) yang strategis dalam menangani masalah sensitif dan berdampak luas tersebut (Cornelissen, 2014). *Stakeholder* berperan penting bagi organisasi, sesuai dengan Cornelissen (2014) yang menyatakan bahwa diperlukan komunikasi efektif dengan para *stakeholder* di mana organisasi beroperasi. Dengan banyaknya *stakeholder* yang beragam dalam implementasi program MBG, BGN sebagai organisasi perlu melakukan strategi komunikasi dari prioritas yang paling tinggi hingga rendah. Oleh karena itu, diperlukan identifikasi untuk memetakan kategori *stakeholder*.

Freeman mengklasifikasikan jenis stake menjadi tiga; pertama *equity stake* tidak dapat diidentifikasi karena pada program MBG ini tidak ada kepemilikan langsung berupa saham atau modal (Cornelissen, 2014). Yang kedua, *economic or market stakes* (kepentingan ekonomi/pasar) pada program MBG, pembiayaan dilakukan dengan menggunakan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara yang dikelola Kementerian Keuangan RI, Pemerintah Daerah

dan Satuan Pelayanan Pemenuhan Gizi (SPPG) untuk menyediakan dapur dan penyediaan makanan yang dibagikan ke sekolah-sekolah. Yang terakhir, influencer stake (pihak yang berpengaruh) yang memiliki kepentingan atas tindakan organisasi, seperti Lembaga Swadaya Masyarakat yang dapat memonitor dan menjadi *whistleblower* yang melaporkan dugaan pelanggaran atau kesalahan yang dilakukan oleh pihak lain seperti pemerintah, dan media yang meliput serta memberitakan bagaimana program MBG dijalankan dengan framing positif ataupun negatif.

Sementara menurut Clarkson (dalam Cornelissen, 2014), *stakeholder* dibagi menjadi dua kategori besar, yakni *stakeholder* primer yang keberlanjutannya sangat vital bagi organisasi, yaitu pemerintah pusat yang terdiri dari Presiden/Wakil Presiden yang memiliki peran strategis sebagai pengarah dan pengawal kebijakan nasional, beberapa Kementerian juga terlibat dalam koordinasi dan implementasi program ini, meliputi Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan, Kementerian Keuangan, Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah, Kementerian Kesehatan, Kementerian Pertanian, Kementerian Desa, Kementerian UMKM Koperasi, dan kementerian lain yang terkait, Dinas terkait di daerah yang bertugas memastikan kepatuhan terhadap standar gizi, sanitasi, dan pengelolaan anggaran, sekolah dan guru yang memfasilitasi implementasi program secara langsung seperti pengawasan konsumsi makanan yang akan dibagikan kepada para siswa, penyedia makanan sebagai pelaksana logistik dalam penyediaan dan distribusi makanan, dan yang terakhir adalah peserta didik sebagai penerima langsung manfaat makanan bergizi gratis, secara teori (dalam Cornelissen, 2014) siswa bukan *stakeholder* ekonom, namun tanpa partisipasi mereka, program MBG akan kehilangan tujuan eksistensialnya, yang artinya masih dalam kategori *stakeholder* primer menurut Clarkson.

Sedangkan untuk *stakeholder* sekunder yang tidak terlibat transaksi keuangan dengan organisasi dan tidak berperan penting bagi kelangsungan program secara ekonomi. Terdiri dari; orang tua/wali siswa yang bertanggungjawab terhadap kesehatan anak dan pihak yang pertama kali merespons terkait resiko dari program MBG, seperti keracunan, jurnalis media yang dapat menyuarakan opini publik, Lembaga Swadaya Masyarakat yang berperan dalam pengawasan, akuntabilitas dan menyerukan isu publik lewat organisasinya, akademisi dan masyarakat umum yang juga dapat memberikan opini pribadi baik ketika menjadi narasumber berita atau memberikan informasi terkait pelaksanaan program MBG di media sosial.

Dua kelas besar *stakeholder* menurut Charkham dibedakan berdasarkan hubungan pemangku kepentingan suatu organisasi dibangun melalui suatu bentuk kontrak atau perjanjian formal, atau tidak. Kelas pertama pemangku kepentingan kontraktual yang memiliki hubungan secara legal atau perjanjian formal dengan organisasi, yang terdiri dari penyedia makanan catering/vendor logistik distributor yang terikat kontrak untuk menyediakan makanan bergizi antara pemerintah melalui tender atau kerjasama melalui mitra BGN, sekolah sebagai pelaksana teknis, meskipun tidak ada tandatangan secara komersil, sekolah berada dalam struktur administratif dan hukum yang tunduk pada kebijakan formal dari pemerintah pusat/daerah (dinas pendidikan), Dinas Pendidikan dan Dinas Kesehatan yang memiliki tanggungjawab secara formal dalam pengawasan mutu makanan dan pelaksanaan program di sekolah, dan guru yang terlibat melalui tugas resmi dalam pelaksanaan program melalui struktur birokrasi.

Kelas kedua, pemangku kepentingan masyarakat, yaitu pihak-pihak yang tidak terikat secara kontraktual dengan organisasi tetapi berpengaruh atau terdampak oleh keberadaan dan tindakan organisasi, terdiri dari regulators yaitu Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM) tidak terlibat langsung dalam kontrak MBG, tetapi bertugas mengawasi keamanan makanan dan sanitasi pangan. BPOM berwenang mengeluarkan sanksi, penarikan produk, atau evaluasi kebijakan berdasarkan temuan dalam implementasi program MBG, dalam hal terkait keracunan makanan BPOM memegang peranan fundamental, Ombudsman Republik Indonesia (ORI)

mengawasi pelayanan publik termasuk potensi maladministrasi dalam pelaksanaan MBG, dapat menindaklanjuti pengaduan publik, Komisi Perlindungan Anak Indonesia (KPAI) melindungi hak anak termasuk pada kasus keracunan makanan program MBG dan dapat memberikan rekomendasi kepada pemerintah, Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) bertugas mengawasi terhadap indikasi penyalahgunaan anggaran dalam pengadaan makanan MBG. Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) melakukan audit terhadap penggunaan MBG, orang tua/wali siswa yang tidak memiliki kontrak namun memiliki kepentingan langsung atas kesehatan anak, mereka dapat memberikan tekanan sosial atau protes terhadap program, apabila dalam implementasinya membahayakan kesehatan anak, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) sebagai pemantau yang berperan dalam akuntabilitas dan advokasi tanpa hubungan kontrak, jurnalis media yang tidak terikat secara formal namun memiliki kekuatan untuk membentuk persepsi publik tentang keberhasilan maupun kegagalan program, dan tokoh masyarakat yang dapat memberikan opini kolektif masyarakat, walau tidak memiliki keterlibatan langsung, legitimasi sosial program sangat dipengaruhi oleh suara publik.

Peluang dalam strategi manajemen sehubungan dengan pemangku kepentingan, di antaranya ketika organisasi secara aktif melibatkan *stakeholder*, terutama kelompok utama seperti orang tua siswa, sekolah, dan penyedia makanan dalam proses perencanaan, implementasi, dan evaluasi, akan tercipta hubungan yang lebih transparan dan berbasis kepercayaan (Cornelissen, 2014). Di sisi lain, melibatkan *stakeholder* sekunder seperti LSM, media, dan akademisi memberi nilai tambah pada legitimasi program di mata publik serta memperluas basis dukungan sosial. Selain itu, tantangan yang ditemui adalah adanya konflik kepentingan antar-*stakeholder*, karena setiap *stakeholder* memiliki kepentingan yang berbeda, bahkan saling bertentangan (Cornelissen, 2014). Kasus seperti keracunan makanan siswa dalam program MBG dapat menimbulkan krisis legitimasi dan kehilangan dukungan publik, apalagi jika *stakeholder* merasa tidak dilibatkan atau diabaikan dalam proses klarifikasi (Cornelissen, 2014).

Menggunakan pendekatan *Stakeholder Salience Model* dari Mitchell, Agle, dan Wood (Cornelissen, 2014), *stakeholder* diidentifikasi dan diklasifikasikan berdasarkan tingkat signifikansi mereka terhadap organisasi. Tiga atribut utama, yaitu *power* (kekuasaan), *legitimacy* (legitimasi), dan *urgency* (urgensi). Berikut kategori *stakeholder* berdasarkan *salience model*:

Tabel 1. Kategori Stakeholder berdasarkan Salience Model

No	Tipe Stakeholder	Atribut yang Dimiliki	Stakeholder
1	Dormant Punya kekuatan membentuk opini publik, tetapi tidak selalu terlibat langsung/aktif mendorong tuntutan.	Power	Media massa
2	Discretionary Memiliki kepedulian/klaim kepentingan publik yang sah, namun kekuasaan langsung terbatas	Legitimacy	LSM pemantau MBG
3	Demanding Respon cepat/tekanan isu tinggi, tetapi tanpa legitimasi formal dan kekuasaan pengambil keputusan.	Urgency	Warganet di media sosial
4	Dominant Memiliki otoritas kebijakan dan anggaran serta legitimasi dalam struktur pemerintahan	Power dan Legitimacy	Pemerintah pusat / kementerian terkait

5	Dangerous Dapat menciptakan dampak cepat (viral) dan memperburuk krisis, namun tuntutan tidak legitim	Power dan Urgency	Oknum penyebar hoaks/ ujaran kebencian
6	Dependent Punya legitimasi moral dan urgensi tinggi, tetapi minim power untuk mengubah kebijakan	Legitimacy dan Urgency	Siswa (korban), guru, kepala sekolah
7	Definitive Memiliki legitimasi formal, power operasional dan sosial, serta urgensi tinggi saat terjadi insiden.	Power, Legitimacy, dan Urgency	SPPG, orang tua/wali siswa

Untuk merancang peta pemangku kepentingan dengan matriks Cornelissen, pertama-tama harus mempertimbangkan dua dimensi utama: tingkat pengaruh dan tingkat kepentingan pemangku kepentingan dalam krisis. Cornelissen (2017) membagi para pemangku kepentingan ke dalam empat kuadran dengan menggunakan dua dimensi ini:

1. Pengaruh Tinggi, Kepentingan Tinggi – Para *stakeholder* sangat terlibat dan memiliki pengaruh besar dalam krisis yang sedang dihadapi.
2. Pengaruh Tinggi, Kepentingan Rendah – *stakeholder* ini memegang posisi pengaruh yang tinggi, tetapi krisis tidak memengaruhi mereka secara langsung.
3. Pengaruh Rendah, Kepentingan Tinggi – keadaan krisis sangat mempengaruhi *stakeholder*, namun hanya memiliki sedikit kemampuan untuk membentuk hasilnya.
4. Pengaruh Rendah, Kepentingan Rendah – *stakeholder* memiliki pengaruh dan minat yang rendah terhadap krisis.

Power-Interest Matrix *stakeholder* Cornelissen dalam program MBG dijabarkan pada tabel di bawah:

Tabel 2. Power-Interest Matrix stakeholder pada Program MBG

No	Stakeholder	Kepentingan	Pengaruh	Strategi Keterlibatan
1	Pemerintah Pusat (Kementrian Kesehatan, BPOM, Kementrian Pertanian, BGN)	Tinggi	Tinggi	Terlibat dalam transparansi dan pembaruan berkala pelaksanaan program. Berkolaborasi dengan media untuk menyampaikan informasi kepada publik. Berperan menunjukkan akuntabilitas dan kepemimpinan jika terjadi krisis.
2	Pemerintah Daerah	Tinggi	Tinggi	Bertanggung jawab atas implementasi, komunikasi langsung dengan masyarakat setempat.
3	SPPG (Satuan Pelayanan Pemenuhan Gizi)	Tinggi	Rendah	Berperan dalam investigasi internal, sebagai pengingat dan penyedia logistik. Berkomunikasi langsung dengan masyarakat dan badan pengawas. Bertanggung jawab dan memberikan rancangan rencana tindakan dan solusi/perbaikan.
4	Sekolah dan Institusi Pendidikan lainnya	Tinggi	Rendah	Memberikan informasi dan terlibat dalam menyampaikan informasi kepada orang tua dan memantau kesehatan siswa.
5	Media	Tinggi	Tinggi	Memberikan pengarahan pers dan mengendalikan narasi. Memastikan bahwa informasi yang tepat dan akurat disebarluaskan untuk menjaga

				kepercayaan publik. Saling berkolaborasi dengan media lainnya untuk peliputan.
6	Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM)	Rendah	Tinggi	Terlibat dalam diskusi dan memberikan informasi tentang keselamatan konsumen. Berkolaborasi dalam upaya mengadvokasi peningkatan kesehatan dan keselamatan publik.
7	Orang tua dan Komunitas Lokal	Rendah	Tinggi	Mengikuti perkembangan dan keterlibatan dalam dialog tentang program. Berbagi langkah-langkah kesehatan masyarakat dan mempromosikan akuntabilitas.
8	Investor	Tinggi	Rendah	Memberikan dukungan strategis dalam hal implikasi keuangan dan manajemen risiko. Terlibat dalam rencana jangka panjang untuk pemulihan reputasi dan manajemen krisis.
9	Pemasok bahan mentah (Suppliers)	Rendah	Rendah	Terlibat dalam informasi produk, kualitas produk dan standar kesehatan terkait produk.
10	Masyarakat Umum (yang tidak terdampak)	Rendah	Rendah	Memiliki pemahaman umum tentang standar kesehatan pangan. Menyebar informasi tentang Program MBG untuk meningkatkan kesadaran masyarakat.

Bagian berikutnya menyajikan proses analisis pemangku kepentingan dan menyoroti pentingnya komunikasi yang strategis, terbuka dan tepat waktu (Cornelissen, 2017).

Stakeholder Mapping dan Peran BGN

Cornelissen (2017) menekankan bahwa pemetaan pemangku kepentingan memiliki peran penting agar organisasi dapat mengetahui siapa saja yang memiliki kuasa dan kepentingan dalam hal pemangku kepentingan pada masa krisis. Aktor lain yang memiliki kekuasaan dan kepentingan tinggi dalam konteks Program MBG adalah Badan POM yang tidak hanya mengatur standar keamanan pangan untuk Program MBG tetapi juga menangani praktik keamanan pangan kesehatan masyarakat dalam jumlah besar. Peran BGN semakin meningkat dalam pengelolaan krisis dan dalam koordinasinya dengan otoritas publik lainnya, serta dalam penegakan peraturan keamanan pangan dalam kasus wabah keracunan pangan, BGN memiliki otoritas regulasi dan kepentingan terhadap kesehatan masyarakat dan harus bekerja lebih dekat dengan para pemangku kepentingan untuk menegakkan hukum keamanan pangan. Studi Herman (2021) dan Rudianto & Hendra (2021) menyebutkan keterlibatan pemerintah pusat diperlukan dalam situasi krisis untuk menjaga kepercayaan publik. BGN perlu untuk menyeimbangkan kewenangannya dalam melindungi konsumen di pasar, mengutamakan transparansi dan komunikasi real-time.

Strategi Komunikasi dan Keterlibatan BGN dalam Manajemen Krisis

Pendapat Cornelissen (2017) tentang komunikasi strategis selama krisis yakni komunikasi harus menjawab apa yang menjadi inti dari krisis (pesan utama), ditujukan kepada siapa yang harus dijangkau (audiens), jelas dan juga disalurkan melalui media yang tepat kepada para pemangku kepentingan. BGN harus mengembangkan pendekatan komunikasi yang transparan dan berbagi informasi berbasis bukti dengan para pemangku kepentingan secara tepat waktu dalam kasus-kasus keracunan makanan dalam Program MBG.

Kredibilitas dan akuntabilitas komunikasi BGN memiliki pengaruh langsung terhadap penanganan krisis yang efektif. Salah satu prinsip utama dalam menghadapi krisis adalah

bahwa organisasi harus menampilkan diri mereka sebagai organisasi yang akuntabel dan dapat dipercaya (Schildt et al., 2020; Cornelissen, 2017). BGN harus mengakui secara terbuka tentang masalah yang sedang dihadapi, menunjukkan tanggung jawab untuk mengawasi investigasi dan memastikan bahwa tindakan korektif yang diperlukan dapat diaplikasikan. BGN perlu memberikan saran yang jelas kepada masyarakat. Beberapa diantaranya adalah: langkah-langkah berisiko yang dapat diambil untuk melindungi diri dari risiko keamanan pangan, tindakan yang diambil untuk mengatasi masalah tersebut dan bagaimana mata rantai dalam sistem pangan (penyedia makanan, regulator dan penerima program) dapat bekerja sama untuk meminimalkan risiko di masa yang akan datang.

Dengan mengacu pada prinsip komunikasi strategis Cornelissen, BGN dianjurkan berkomunikasi dengan masyarakat dan pemangku kepentingan melalui berbagai platform, termasuk media massa, website kesehatan pemerintah dan media sosial. Serupa dengan studi Citrawijaya et al. (2024) dan Christensen & Lægreid (2020), studi ini menunjukkan bahwa komunikasi yang terbuka dan proaktif akan meminimalkan krisis dan menjamin kepercayaan terhadap program.

Two-Way Symmetry dan Mendengarkan Stakeholders

Cornelissen (2017) berpendapat tentang relevansi komunikasi dua arah dalam pelibatan pemangku kepentingan bahwa organisasi harus mendengarkan dan memberikan informasi kepada para pemangku kepentingan. Dalam kasus BGN, komunikasi tersebut yakni menjaga dialog terbuka dengan para pemangku kepentingan terlibat. BGN dianjurkan menjadi saluran 2 arah bagi penerima program dan pemangku kepentingan. BGN juga dapat menggunakan platform media agar dapat diakses oleh publik untuk menjawab dan meluruskan jika terdapat informasi keliru. Hal ini sejalan dengan studi Chen et al. (2020) mengenai dialog organisasi – publik menunjukkan dinamika dialogis menciptakan kepercayaan dan transparansi sehingga para pemangku kepentingan merasa didengar dan ditanggapi.

Manajemen Reputasi dan Kepercayaan

Guzzo et al. (2021) dan Lee & Li (2021) dalam kasus Covid-19 menemukan kepercayaan adalah benang emas dalam manajemen krisis. Cornelissen (2017) berpendapat bahwa membangun kepercayaan adalah bagian utama dari komunikasi krisis. Hal ini tentu berlaku ketika melibatkan keadaan sensitif seperti keracunan makanan. Penurunan kepercayaan terhadap panduan keamanan dan kualitas makanan ini dapat berdampak jangka panjang pada Program MBG dan BGN. Oleh karena itu, penting bagi BGN untuk tidak hanya menangani krisis keamanan pangan saat ini, tetapi juga manajemen reputasi untuk mengamankan pengembangan jangka panjang terkait keamanan pangan. Menurut kerangka pemikiran Cornelissen (2017), BGN perlu bertindak untuk mendapatkan kembali kepercayaan masyarakat setelah kasus keracunan makanan dengan menetapkan rencana dan solusi jangka pendek serta jangka panjang. Beberapa hal yang mungkin dilakukan adalah pengetatan peraturan, kampanye informasi kesehatan masyarakat dan pemeriksaan yang lebih teratur untuk memastikan bahwa makanan memenuhi standar. Selain itu, BGN dapat memanfaatkan krisis ini sebagai kesempatan untuk meningkatkan proses internalnya dan menunjukkan dukungannya terhadap kesehatan masyarakat.

Kerja sama dengan Stakeholders Lainnya

Model pelibatan pemangku kepentingan Cornelissen (2017) menunjukkan pentingnya kerja sama dalam sebuah krisis. BGN dan lembaga-lembaga pengawas lainnya serta para pemain utama memiliki tanggung jawab bersama untuk menghasilkan tanggapan terpadu terhadap kasus keracunan makanan. Kolaborasi merupakan isu utama yang harus difokuskan jika terjadi krisis (Cornelissen, 2017). BGN perlu bekerja sama dengan lembaga pemerintah

lainnya, seperti Kementerian Kesehatan, Kementerian Pertanian, dan Badan POM serta industri penyedia makanan untuk mengembangkan tanggapan bersama terhadap krisis. Studi Eisenreich et al. (2021) dan Hellemans et al. (2021) mengenai pelibatan dan kolaborasi multi-*stakeholder* menemukan kolaborasi dapat menggabungkan ragam perspektif dari pemangku kepentingan yang menyumbangkan ragam pengetahuan. BGN bersama *stakeholder* lainnya dapat menindaklanjuti penarikan produk, investigasi dan memberikan informasi kepada masyarakat serta memastikan bahwa publik mendapatkan pesan konsisten di berbagai platform.

Model komunikasi BGN – *stakeholder* berdasarkan strategi informasi, strategi persuasif, dan strategi dialog yang diterapkan pada kelompok pemangku kepentingan dalam kasus keracunan makanan pada Program MBG:

Tabel 3. Model komunikasi BGN – Stakeholder

No	Stakeholder	Strategi Informasi	Strategi Persuasif	Strategi Dialog
1	Pemerintah Pusat (Kementerian Kesehatan, BPOM, Kementrian Pertanian, BGN)	Memberikan informasi terbaru secara berkala tentang tindakan korektif.	Tidak berlaku	Terlibat dalam diskusi kebijakan untuk meningkatkan peraturan keamanan pangan.
2	Pemerintah Daerah	Berbagi langkah-langkah kesehatan masyarakat dan tindakan penegakan hukum.	Tidak berlaku	Komunikasi langsung untuk memastikan tanggapan yang tepat di tingkat masyarakat.
3	SPPG (Satuan Pelayanan Pemenuhan Gizi)	Bertanggung jawab dan memberikan rencana tindakan perbaikan untuk mengurangi risiko kesehatan lebih lanjut.	Tidak berlaku	Berkomunikasi secara langsung dengan publik dan badan pengatur tentang tindakan korektif.
4	Sekolah dan Institusi Pendidikan lainnya	Menyediakan buletin tentang status kesehatan dan langkah-langkah keselamatan.	Tidak berlaku	Terlibat dalam dialog dengan otoritas sekolah untuk tindakan pencegahan.
5	Media	Memberikan informasi terbaru yang faktual tentang krisis.	Membujuk untuk mempertahankan liputan media yang akurat dan positif.	Terlibat dengan media untuk mengelola narasi krisis secara efektif.
6	Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM)	Memberikan informasi terbaru tentang kemajuan keamanan pangan.	Membujuk untuk mendukung inisiatif kesehatan masyarakat.	Berkolaborasi dalam advokasi keamanan pangan dan reformasi kebijakan.
7	Orang tua dan Komunitas Lokal	Mengedukasi tentang standar keamanan pangan dan tindakan yang diambil.	Membujuk untuk mengadopsi praktik keamanan pangan yang lebih baik.	Terlibat dalam dialog komunitas dan sesi umpan balik.
8	Investor	Memperbarui informasi mengenai risiko keuangan dan rencana pemulihan.	Membujuk untuk mempertahankan kepercayaan dan dukungan jangka panjang.	Membuka saluran untuk umpan balik mengenai strategi dan rencana keuangan.

9	Pemasok bahan mentah (<i>Suppliers</i>)	Menginformasikan tentang penarikan produk dan peraturan keselamatan.	Tidak berlaku	Komunikasi rutin untuk memastikan kepatuhan dan umpan balik.
10	Masyarakat Umum (yang tidak terdampak)	Memberikan informasi terbaru tentang standar keamanan pangan.	Tidak berlaku	Melibatkan publik dengan menyediakan platform untuk mengajukan pertanyaan dan umpan balik.

Sebuah organisasi akan menggunakan komunikasi berdasarkan kebutuhan, kepentingan, dan pengaruh pemangku kepentingan dengan mengklasifikasikan strategi komunikasi ke dalam strategi informasi, persuasif, dan dialog. Strategi informasi menekankan pada informasi yang akurat, strategi persuasif berusaha mempengaruhi perilaku, dan strategi dialog mendorong saling pengertian dan kolaborasi. Semua strategi bekerja untuk memungkinkan komunikasi yang efektif melalui krisis dengan cara memberi informasi kepada pemangku kepentingan terlibat. BGN memastikan semua *stakeholder* memperoleh informasi, dukungan dan terlibat secara aktif dalam solusi penyelesaian krisis.

Manajemen krisis memerlukan keterlibatan pemangku kepentingan yang baik untuk melaksanakan programnya secara efektif terutama dalam program seperti Program MBG yang berkaitan dengan makanan bergizi dan kesehatan masyarakat. Berkomunikasi dengan berbagai pemangku kepentingan, seperti pemerintah, konsumen dan produsen penyedia makanan dalam situasi krisis dapat memberikan kontribusi signifikan dalam penyelesaian situasi krisis, misalnya saat terjadi wabah keracunan makanan. Bagian ini membahas keuntungan dan tantangan keterlibatan pemangku kepentingan dalam Program MBG selama krisis. Keuntungan Proses *Stakeholder Engagement*:

1. Meningkatkan transparansi: Melibatkan pemangku kepentingan dalam penyampaian informasi terkait kesehatan makanan dan manajemen krisis dapat membangun keyakinan antara pemerintah, penerima program, produsen makanan dan media. Kepercayaan.
2. Membangun Kepercayaan: Komunikasi transparan dan tepat selama krisis dapat mendapatkan kembali kepercayaan masyarakat, khususnya jika menanggapi masalah.
3. Solusi Kolaboratif: Kerja sama jumlah seluruh pemangku kepentingan, antara pemerintah, LSM, dan media memberikan solusi lebih terintegrasi dalam mencari cara menangani isu makanan aman dan kesehatan makanan sumber daya.
4. Manajemen Reputasi: Komunikasi yang efektif dengan *stakeholder* terlibat dapat menghindari kerusakan reputasi dengan menyebarkan fakta dan informasi akurat dan berinteraksi dengan publik secara positif dan proaktif untuk mengurangi persepsi negatif.

Tantangan Proses *Stakeholder Engagement*:

1. Konflik di antara pemangku kepentingan: Konflik antar pemangku kepentingan, seperti produsen makanan, penerima program dan LSM berpotensi menghambat kelancaran komunikasi.
2. Informasi Negatif: Pesan berkonotasi negatif dan informasi tidak memadai dapat membingungkan publik sehingga manajemen media menjadi kunci mitigasi risiko.
3. Sumber daya: Keterlibatan pemangku kepentingan memerlukan sumber daya yang besar. Jika sumber daya itu tidak dikelola dengan baik maka dapat berisiko terhadap efektivitas tanggapan terhadap krisis.

Keterlibatan pemangku kepentingan dalam Program MBG memberikan manfaat seperti transparansi, kepercayaan dan solusi bersama, namun juga membawa risiko seperti konflik kepentingan, miskomunikasi, dan kurangnya koordinasi. Keterlibatan pemangku kepentingan

dan manajemen risiko yang efektif sangat penting untuk keberhasilan komunikasi krisis dan pemulihan kepercayaan publik terhadap program ini.

KESIMPULAN

Keberhasilan pengelolaan komunikasi dan manajemen pemangku kepentingan sangat penting dalam konteks pelaksanaan program layanan publik seperti Program Makan Bergizi Gratis (MBG). Program ini, yang bertujuan untuk meningkatkan status gizi anak-anak Indonesia, menghadapi tantangan besar, salah satunya ketika terjadi insiden keracunan makanan yang berpotensi merusak reputasi dan kepercayaan masyarakat terhadap program tersebut serta lembaga pengelolanya, yaitu Badan Gizi Nasional (BGN).

Dalam menghadapi krisis tersebut, penerapan strategi komunikasi yang tepat diperlukan untuk membangun kembali kepercayaan publik, memperbaiki persepsi, dan memastikan keberlanjutan program. Strategi komunikasi yang digunakan harus mencakup aspek transparansi, akuntabilitas, serta dialog aktif dengan berbagai pemangku kepentingan seperti pemerintah, media, lembaga pengawas, masyarakat umum, orang tua, dan masyarakat lokal. Pemanfaatan pendekatan yang berbasis pada teori komunikasi strategis, manajemen krisis, dan komunikasi risiko, serta pemetaan pemangku kepentingan secara sistematis, menjadi kunci dalam menentukan langkah yang tepat dalam mengatasi krisis.

Setiap pemangku kepentingan memiliki tingkat signifikansi dan pengaruh yang berbeda, sehingga perlu dilakukan klasifikasi dan penyesuaian strategi komunikasi sesuai dengan kebutuhan dan harapan masing-masing pihak. Pendekatan yang bersifat adaptif dan responsif terhadap dinamika ini akan membantu pihak terkait dalam mengelola persepsi dan memperkuat hubungan dengan masyarakat serta *stakeholder* lainnya. Selain itu, kolaborasi antara lembaga pemerintah, pengawas, industri makanan, media, dan masyarakat sangat penting agar penanganan krisis berjalan dengan baik. Kolaborasi meliputi tindak lanjut berupa penarikan produk, investigasi, serta distribusi informasi yang akurat dan konsisten di berbagai platform, sehingga mampu mengendalikan narasi dan meminimalisir persepsi negatif yang dapat berkembang.

Pembentukan kepercayaan kembali terhadap program MBG memerlukan bukti nyata berupa tindakan yang menunjukkan komitmen terhadap standar, regulasi, dan prinsip kesehatan masyarakat. Selain itu, komunikasi krisis harus mampu menunjukkan empati, akuntabilitas, dan transparansi agar proses pemulihan kepercayaan dapat berjalan secara efektif. Perbaikan proses internal, regulasi yang diperketat, dan kampanye edukasi menjadi bagian dari langkah strategis untuk meningkatkan citra dan kepercayaan masyarakat demi keberlangsungan program jangka panjang.

Secara keseluruhan, keberhasilan dalam mengelola komunikasi dan manajemen pemangku kepentingan tidak hanya penting dalam mengatasi krisis secara jangka pendek, tetapi juga sebagai fondasi untuk membangun hubungan yang lebih baik, meningkatkan kepercayaan, serta memastikan keberlangsungan dan keberhasilan program layanan publik di masa depan. Pendekatan yang strategis, adaptif, dan kolaboratif adalah kunci utama untuk mencapai tujuan tersebut serta menjaga reputasi institusi dan pelayanan terhadap masyarakat secara berkelanjutan.

REFERENSI

- Badan Gizi Nasional. (2024). *Pedoman pelaksanaan program Makan Bergizi Gratis*. Jakarta: Badan Gizi Nasional.
- Badan Gizi Nasional. (2025, Januari 5). *BGN akan memulai program MBG secara bertahap*. <https://www.bgn.go.id/news/artikel/bgn-akan-memulai-program-mbg-secara-bertahap>

- Chen, Y. R. R., Hung-Baesecke, C. J. F., & Chen, X. (2020). Moving forward the dialogic theory of public relations: Concepts, methods and applications of organization-public dialogue. *Public Relations Review*, 46(1), 101878.
- Christensen, T., & Læg Reid, P. (2020). The coronavirus crisis-crisis communication, meaning-making, and reputation management. *International public management journal*, 23(5), 713-729.
- Citrawijaya, O. R., Susanto, B. K., & Amalia, D. A. (2024). The Role of Communication Strategies in Crisis Management: A Comparative Analysis Across Industries. *The Journal of Academic Science*, 1(6), 748-761.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Coombs, W. T. (2015). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (4th ed.). Sage Publications.
- Cornelissen, J. (2014). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.
- Cornelissen, J. (2017). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (5th ed.). SAGE Publications.
- Covello, V. T., & Sandman, P. M. (2001). Risk Communication: Evolution and Revolution. In A. Wolbarst (Ed.), *Solutions to an Environment in Peril* (pp. 164–178). Johns Hopkins University Press.
- Detik. (2025b, Mei 28). 5 Siswa SD di Lombok Tengah Keracunan Makanan Program MBG. Detik.com. <https://www.detik.com/bali/nusra/d-7938006/bgn-evaluasi-mitra-mbg-setelah-5-siswa-keracunan-di-lombok-tengah>
- Eisenreich, A., Füller, J., & Stuchtey, M. (2021). Open circular innovation: How companies can develop circular innovations in collaboration with stakeholders. *Sustainability*, 13(23), 13456.
- Fombrun, C. J., & van Riel, C. B. M. (2004). *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. FT Press.
- Guzzo, R. F., Wang, X., Madera, J. M., & Abbott, J. (2021). Organizational trust in times of COVID-19: Hospitality employees' affective responses to managers' communication. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102778.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Hellemans, I., Porter, A. J., & Diriker, D. (2022). Harnessing digitalization for sustainable development: Understanding how interactions on sustainability-oriented digital platforms manage tensions and paradoxes. *Business Strategy and the Environment*, 31(2), 668-683.
- Herman, A. (2021). Indonesian government's public communication management during a pandemic. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), 244.
- Lee, Y., & Li, J. Y. Q. (2021). The role of communication transparency and organizational trust in publics' perceptions, attitudes and social distancing behaviour: A case study of the COVID-19 outbreak. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 29(4), 368-384.
- Marsen, S. (2020). Navigating crisis: The role of communication in organizational crisis. *International Journal of Business Communication*, 57(2), 163-175.
- Rudianto, B., & Hendra, Y. (2021). Communication of Covid-19 Pandemic Disaster in Indonesia. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 26(1), 46-54.

- Schildt, H., Mantere, S., & Cornelissen, J. (2020). Power in sensemaking processes. *Organization Studies*, 41(2), 241-265.
- Kim, S., & Lee, J. (2012). The Complex Attribution Process of Crisis Responsibility: The Case of the Fukushima Nuclear Disaster. *Public Relations Review*, 38(5), 791-797. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.06.001>
- Kompas. (2024a, Januari 10). *Pemerintah Luncurkan Program Makan Bergizi Gratis untuk Tekan Stunting*. Kompas.com. <https://www.kompas.com/tren/read/2024/01/10/080000665/pemerintah-luncurkan-program-makan-bergizi-gratis-untuk-tekan-stunting>
- Kompas. (2024b, April 17). *Kasus Keracunan Massal di Bogor, Bakteri E. Coli dan Salmonella Jadi Penyebabnya*. Kompas.com. <https://www.kompas.com/tren/read/2024/04/17/130000665/kasus-keracunan-massal-di-bogor-bakteri-e-coli-dan-salmonella>
- Kompas. (2024c, April 20). *Pengawasan Lemah, Publik Soroti Vendor Program Makan Bergizi Gratis*. Kompas.com. <https://www.kompas.com/nasional/read/2024/04/20/110000665/pengawasan-lemah-vendor-program-mbg>
- Kompas. (2024d, April 25). *Kepercayaan Publik Terhadap Program MBG Dipertanyakan Setelah Insiden Keracunan*. Kompas.com. <https://www.kompas.com/tren/read/2024/04/25/080000665/kepercayaan-publik-program-mbg-setelah-keracunan>
- Loyens, K., & Vandekerckhove, W. (2018). Whistleblowing from an international perspective: A comparative analysis of institutional arrangements. *Administrative Sciences*, 8(3), 30. <https://doi.org/10.3390/admsci8030030>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. <https://doi.org/10.2307/259247>
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323-338. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>
- Reynolds, B., & Seeger, M. W. (2005). Crisis and Emergency Risk Communication as an Integrative Model. *Journal of Health Communication*, 10(1), 43-55. <https://doi.org/10.1080/10810730590904571>
- Smith, R. D. (2017). *Strategic Planning for Public Relations* (5th ed.). Routledge.
- Tempo. (2024a, April 22). *78 Siswa di Cianjur Keracunan Setelah Konsumsi Makanan MBG*. Tempo.co. <https://nasional.tempo.co/read/1834521/78-siswa-keracunan-di-cianjur>
- Tempo. (2024b, April 23). *Kritik Terhadap Pengawasan Vendor Program MBG Meningkatkan*. Tempo.co. <https://nasional.tempo.co/read/1834650/kritik-pengawasan-vendor-program-mbg>
- Tempo.co. (2025, April 25). *Sejumlah daerah yang laporkan kasus keracunan Makan Bergizi Gratis*. <https://www.tempo.co/politik/sejumlah-daerah-yang-laporkan-kasus-keracunan-makan-bergizi-gratis-1247446>