

Transformation of Organizational Governance Based on Islamic Leadership: A Case Study of the MBG Management Agency

Taufik Ismail

Institut Nasional Nusantara Al-Farabi, Pangandaran, Pangandaran, Indonesia

Email: taufikismail132@gmail.com

Received: 3 May 2026

Revised: 12 June 2026

Accepted: 12 August 2026

Abstract:

This study aims to analyze how organizational governance is transformed through Islamic leadership: a case study of the MBG management agency. The focus of the study is on how Islamic values are transformed into managerial policies capable of addressing the challenges of professionalism in the modern era. The integration of Sharia principles into the management structure serves as a leadership model for the MBG management agency in its efforts to achieve organizational governance with integrity. This study employs a descriptive method using a qualitative approach. The results of this study indicate that the internalization of prophetic traits – including fathonah (intelligence), amanah (trustworthiness), siddiq (honesty), and tabligh (communication) – by leaders is capable of creating a highly cohesive organizational culture. The application of these four traits within the MBG management institution has proven to be a social glue that strengthens internal cohesion between leadership and staff. The authentic character of these leaders, grounded in Islamic morality, serves as an inspiration for all members of the institution to demonstrate the utmost dedication in carrying out their duties.

Keywords: *Islamic Leadership, Organizational Management, MBG Institution, Sharia Principles*

Abstrak:

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana transformasi tata kelola organisasi melalui kepemimpinan islami: studi kasus lembaga pengelola MBG. Fokus kajian diarahkan pada bagaimana nilai-nilai Islam ditransformasikan menjadi kebijakan manajerial yang mampu menjawab tantangan profesionalisme di era modern. Integrasi prinsip-prinsip syariah ke dalam struktur manajemen merupakan model kepemimpinan pada lembaga pengelola MBG sebagai upaya mewujudkan tata kelola organisasi yang berintegritas. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa internalisasi sifat-sifat kenabian yang meliputi fathonah (kecerdasan), amanah (dapat dipercaya), siddiq (kejujuran), dan tabligh (komunikatif) oleh para pemimpin mampu menciptakan budaya organisasi yang sangat solid. Penerapan keempat sifat ini di Lembaga pengelola MBG terbukti menjadi perekat sosial yang memperkuat kohesi internal antara pimpinan dan staf. Karakter pemimpin yang autentik dan berlandaskan moralitas Islam ini menjadi inspirasi bagi seluruh elemen lembaga untuk menunjukkan dedikasi terbaik dalam menjalankan tugas.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Islami, Manajemen Organisasi, Lembaga MBG, Prinsip Syariah*

Please cite this article in APA style as:

Ismail, T. (2026). Transformation of Organizational Governance Based on Islamic Leadership: A Case Study of the MBG Management Agency, *UTILITY: Journal of Applied Research in Islamic Business Management*, Vol. 01 No. 01 DOI:

1. PENDAHULUAN

Pengelolaan organisasi di tengah persaingan global yang kian kompetitif saat ini menuntut adanya standar etika yang lebih tinggi dan melampaui sekadar efisiensi teknis maupun administratif. Perubahan lingkungan eksternal yang cepat memaksa setiap lembaga untuk memiliki fondasi nilai yang kokoh agar tidak kehilangan arah di tengah tuntutan pencapaian target material. Keberhasilan organisasi tidak lagi semata-mata diukur dari seberapa efektif sumber daya dikelola, tetapi juga dari sejauh mana integritas, akuntabilitas, keselamatan, dan tanggung jawab moral diwujudkan dalam setiap proses pengambilan keputusan (Antonio, 2024). Dalam konteks penyelenggaraan program publik yang menyangkut kebutuhan dasar masyarakat, dimensi tersebut menjadi semakin penting karena kualitas tata kelola berimplikasi langsung terhadap perlindungan dan kesejahteraan penerima manfaat.

Urgensi tata kelola tersebut menjadi semakin nyata dalam penyelenggaraan Program Makan Bergizi Gratis (MBG), yang merupakan program strategis pemerintah untuk meningkatkan pemenuhan gizi dan kualitas sumber daya manusia Indonesia. Skala program yang melibatkan penyedia makanan, Satuan Pelayanan Pemenuhan Gizi (SPPG), sekolah, pemerintah daerah, tenaga kesehatan, pemasok bahan pangan, serta penerima manfaat menempatkan MBG sebagai sebuah sistem organisasi dan pelayanan publik yang kompleks. Kompleksitas tersebut sekaligus menciptakan risiko yang tidak dapat hanya dipandang sebagai persoalan teknis penyediaan makanan, tetapi juga sebagai persoalan tata kelola, koordinasi, pengawasan, akuntabilitas, dan manajemen risiko. Urgensi tersebut semakin terlihat dari munculnya berbagai laporan mengenai insiden keracunan makanan dalam pelaksanaan MBG. Penelitian Hardayanti dan Fatimah (2026) melaporkan bahwa sepanjang 2025 hingga awal 2026 sedikitnya 33.626 siswa di 31 provinsi dilaporkan mengalami keracunan setelah mengonsumsi makanan yang didistribusikan melalui program MBG. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa persoalan tersebut tidak dapat dipahami sebagai kejadian yang berdiri sendiri, melainkan berkaitan dengan kelemahan pengawasan sanitasi dan higiene pada SPPG, belum optimalnya sertifikasi operasional, ketidakpatuhan terhadap standar rantai distribusi makanan, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, lemahnya koordinasi antarlembaga, serta belum kuatnya mekanisme pelaporan dan pertanggungjawaban. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa keberhasilan program MBG tidak cukup ditentukan oleh kemampuan menyediakan makanan dalam jumlah besar, tetapi sangat bergantung pada kemampuan organisasi memastikan bahwa makanan yang diproduksi dan didistribusikan benar-benar aman bagi penerima manfaat.

Temuan tersebut diperkuat oleh penelitian epidemiologis di Kota Baubau yang mengidentifikasi 170 siswa sebagai responden dalam kejadian keracunan MBG pada September 2025. Penelitian tersebut menemukan bahwa kejadian mencapai puncaknya pada 16 September 2025 dengan masa inkubasi 4–35 jam dan menyimpulkan kejadian tersebut sebagai Kejadian Luar Biasa (KLB) dengan sumber paparan tunggal. Temuan ini menegaskan pentingnya pengawasan keamanan pangan dalam program MBG, khususnya pada proses produksi, distribusi, penyimpanan, dan konsumsi makanan dalam jumlah besar.

Persoalan keamanan pangan dalam MBG juga mempunyai konsekuensi yang melampaui dampak kesehatan langsung. Kajian Maulia et al. (2025) menunjukkan bahwa insiden keracunan dapat menimbulkan gejala fisik seperti mual, pusing, muntah, dan diare, sekaligus berdampak pada kondisi psikologis, kehadiran, konsentrasi, dan proses pembelajaran siswa. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa insiden keracunan dapat menurunkan kepercayaan orang tua terhadap program dan memperkuat kebutuhan untuk memperbaiki tata kelola penyediaan makanan. Karena itu, standar keamanan pangan, audit rantai pasok, sertifikasi dan pelatihan teknis, serta mekanisme pelaporan dan respons cepat perlu ditempatkan sebagai bagian integral dari indikator kinerja program, bukan sebagai komponen tambahan.

Dari perspektif tata kelola, masalah tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara desain kebijakan dan kapasitas implementasi di tingkat operasional. Penelitian Syari, Sulistiawati, dan Heriani (2026) menunjukkan bahwa risiko keracunan dalam program MBG bersifat sistemik karena dipengaruhi oleh interaksi antara bahaya pangan, besarnya paparan siswa, kerentanan kapasitas sekolah, dan kelemahan tata kelola kebijakan. Studi tersebut juga menemukan bahwa pengelolaan risiko masih cenderung reaktif, dengan kelemahan dalam deteksi dini, fragmentasi peran antarpelaku, keterbatasan integrasi data teknis dan sosial, serta rendahnya transparansi dan partisipasi publik. Dengan demikian, pencegahan keracunan tidak cukup dilakukan setelah insiden terjadi, tetapi membutuhkan sistem tata kelola risiko yang bersifat preventif, terintegrasi, transparan, dan berkelanjutan.

Perspektif tersebut sejalan dengan penelitian pada Jumentoro dan Fahamsyah (2026) menunjukkan adanya kelemahan dalam pengawasan keamanan pangan, kepatuhan operasional, dan mekanisme pemulihan bagi penerima manfaat yang terdampak insiden keracunan. Studi tersebut menegaskan perlunya penguatan desain kelembagaan dan regulasi agar tanggung jawab penyelenggara, mekanisme respons, serta perlindungan penerima manfaat dapat dirumuskan secara lebih jelas. Penelitian lain dalam jurnal yang sama mengenai koordinasi SPPG dan sekolah menunjukkan bahwa implementasi MBG

memerlukan pembagian peran yang lebih jelas, mekanisme komunikasi dan pelaporan yang terstandar, umpan balik yang berkelanjutan, serta dukungan teknis agar tata kelola program dapat bergerak dari pola reaktif menuju perbaikan berkelanjutan. Dalam konteks tersebut, tata kelola MBG yang benar dan aman perlu diposisikan sebagai bentuk pertanggungjawaban moral sekaligus organisatoris.

Program yang bertujuan memenuhi kebutuhan gizi anak tidak dapat dinilai hanya berdasarkan jumlah makanan yang berhasil diproduksi atau jumlah penerima manfaat yang dilayani, tetapi juga berdasarkan kemampuan organisasi menjamin keamanan pangan, ketepatan distribusi, transparansi informasi, akuntabilitas pelaksana, serta perlindungan terhadap penerima manfaat. Prinsip tersebut menjadi semakin relevan ketika tata kelola organisasi dianalisis melalui perspektif kepemimpinan Islam yang menempatkan amanah, keadilan, kejujuran, tanggung jawab, dan kemaslahatan sebagai landasan pengambilan keputusan. Lembaga pengelola MBG dalam perspektif manajemen Islami dapat memandang aktivitas organisasi sebagai bentuk amanah dan pengabdian kepada Allah SWT. Manajemen tidak semata-mata diposisikan sebagai instrumen administratif untuk mencapai target kuantitatif, tetapi sebagai sarana mewujudkan kemaslahatan publik. Dalam perspektif ini, keberhasilan pengelolaan MBG tidak cukup dinilai dari efisiensi distribusi makanan, tetapi juga dari kemampuan organisasi mencegah mudarat, menjaga keselamatan penerima manfaat, dan mempertanggungjawabkan setiap keputusan kepada masyarakat dan Tuhan. Kesadaran terhadap pertanggungjawaban tersebut dapat menjadi mekanisme kontrol moral bagi pengelola dalam menjalankan tugas sehari-hari (Rivai, 2025; Al-Arif, 2024).

Internalisasi prinsip syariah ke dalam tata kelola MBG menjadi semakin penting karena skala dan kompleksitas program menciptakan banyak titik risiko. Prinsip amanah menuntut pengelola memastikan bahwa bahan pangan, proses produksi, penyimpanan, dan distribusi memenuhi standar keamanan. Prinsip shiddiq menuntut keterbukaan mengenai kualitas makanan dan pelaporan insiden. Prinsip fathonah menuntut kemampuan pengelola melakukan identifikasi dan mitigasi risiko berbasis data. Sementara prinsip tabligh menuntut adanya komunikasi yang cepat, benar, dan transparan kepada sekolah, orang tua, tenaga kesehatan, pemerintah, dan masyarakat ketika terjadi persoalan. Dengan demikian, nilai-nilai kepemimpinan kenabian dapat diterjemahkan menjadi mekanisme tata kelola yang konkret, bukan hanya menjadi simbol moral organisasi.

Kerangka tersebut menjadi semakin relevan karena penelitian mengenai risiko MBG menunjukkan bahwa permasalahan keamanan pangan tidak semata-

mata disebabkan oleh satu individu atau satu unit kerja, tetapi dapat muncul dari kegagalan koordinasi dan pengawasan pada berbagai mata rantai penyelenggaraan. Dengan demikian, kepemimpinan Islami perlu dipahami sebagai pendekatan yang mendorong ethical governance, yaitu tata kelola yang mengintegrasikan integritas moral dengan sistem pengendalian organisasi. Pemimpin tidak hanya bertanggung jawab memastikan target tercapai, tetapi juga memastikan bahwa proses pencapaian target tidak menghasilkan mudarat bagi penerima manfaat. Dalam perspektif tersebut, transformasi tata kelola organisasi MBG membutuhkan pergeseran dari orientasi administratif menuju tata kelola yang berbasis risiko, amanah, akuntabilitas, dan kemaslahatan. Penguatan SOP keamanan pangan, audit dan pengawasan berlapis, kejelasan kewenangan antara BGN, SPPG, sekolah, pemerintah daerah dan mitra penyedia, pelatihan kompetensi tenaga pengelola, sistem pelaporan insiden secara transparan, mekanisme respons cepat, serta evaluasi berkelanjutan perlu menjadi bagian dari sistem organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian yang menekankan bahwa penguatan koordinasi, standardisasi pelaporan, struktur akuntabilitas, dan dukungan teknis merupakan elemen penting dalam meningkatkan kualitas implementasi MBG.

Integrasi nilai Islam ke dalam pengelolaan MBG dengan demikian tidak hanya memiliki dimensi spiritual, tetapi juga memiliki relevansi strategis bagi pembangunan sistem tata kelola yang aman. Nilai amanah dapat diterjemahkan menjadi akuntabilitas; shiddiq menjadi transparansi; fathonah menjadi kompetensi dan pengambilan keputusan berbasis bukti; sedangkan tabligh menjadi komunikasi publik dan pelaporan risiko. Integrasi tersebut memungkinkan kepemimpinan Islami tidak berhenti pada pembentukan karakter pemimpin, tetapi berkembang menjadi budaya organisasi yang mendorong pencegahan kesalahan, keterbukaan terhadap kritik, pembelajaran dari insiden, dan perbaikan berkelanjutan.

Oleh karena itu, kasus keracunan dalam pelaksanaan MBG perlu dipandang bukan hanya sebagai persoalan keamanan pangan, tetapi sebagai indikator penting mengenai kualitas tata kelola organisasi. Ketika sebuah program publik menyangkut kesehatan dan keselamatan anak dalam skala nasional, setiap kelemahan dalam pengawasan, koordinasi, pengambilan keputusan, dan pertanggungjawaban dapat menghasilkan konsekuensi yang luas. Tantangan tersebut sekaligus membuka ruang bagi pengembangan model tata kelola yang mengintegrasikan prinsip manajemen modern dengan nilai-nilai kepemimpinan Islam.

Berdasarkan konteks tersebut, penelitian ini mengkaji transformasi tata kelola organisasi berbasis kepemimpinan Islami pada lembaga pengelola MBG.

Penelitian secara khusus berupaya menganalisis bagaimana nilai-nilai kepemimpinan Islam—terutama shiddiq, amanah, tabligh, dan fathonah—diinternalisasikan ke dalam praktik tata kelola organisasi, pengambilan keputusan, koordinasi, pengawasan, dan manajemen risiko. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual dan empiris bagi pengembangan model tata kelola MBG yang tidak hanya efektif secara administratif, tetapi juga aman, transparan, akuntabel, berintegritas, dan berorientasi pada kemaslahatan penerima manfaat. Dengan pendekatan tersebut, transformasi tata kelola diharapkan mampu memperkuat kapasitas organisasi dalam mencegah, mendeteksi, dan merespons risiko keamanan pangan sehingga kejadian keracunan dapat diminimalkan dan, dalam jangka panjang, diupayakan untuk dieliminasi dari penyelenggaraan program MBG.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif yang dilakukan dilembaga pengelola MBG untuk memberikan gambaran realitas praktik kepemimpinan di lapangan. Data dikumpulkan melalui teknik observasi partisipatif dan wawancara mendalam dengan jajaran manajerial mengenai implementasi kebijakan organisasi berbasis Islam. Proses analisis data dilakukan secara induktif, mulai dari reduksi data hingga penarikan kesimpulan yang divalidasi melalui teknik triangulasi informasi (Sugiyono, 2024).

Pendekatan deskriptif digunakan untuk menguraikan bagaimana nilai-nilai Islam diterjemahkan ke dalam standar operasional prosedur di lembaga pengelola MBG. Peneliti juga melakukan studi dokumentasi terhadap laporan kinerja dan struktur organisasi untuk melihat konsistensi penerapan nilai-nilai syariah dalam setiap jenjang jabatan. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa hasil penelitian mencerminkan dinamika aktual yang terjadi dalam manajemen lembaga pengelola MBG (Moleong, 2025).

3. HASIL

A. Model Kepemimpinan Islami di Lembaga Pengelola MBG

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan di Lembaga MBG ditandai oleh penekanan pada keteladanan (*uswah*), kejujuran, akuntabilitas, pelayanan, keadilan, komunikasi terbuka, dan pengembangan anggota organisasi. Pemimpin tidak semata-mata ditempatkan sebagai pemegang otoritas pengambilan keputusan, tetapi juga sebagai figur yang menjadi rujukan perilaku bagi anggota organisasi. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa keteladanan pemimpin diwujudkan melalui konsistensi antara nilai yang disampaikan dengan perilaku dalam pelaksanaan tugas. Pemimpin juga menjalankan fungsi pelayanan

kepada anggota organisasi dengan memberikan arahan, pendampingan, dan perlindungan dalam pelaksanaan pekerjaan. Pola hubungan tersebut menunjukkan kecenderungan hubungan kepemimpinan yang partisipatif, dengan tetap mempertahankan struktur kewenangan organisasi. Kepemimpinan juga terlihat melalui penerapan nilai fathonah dalam menghadapi persoalan organisasi. Pemimpin dituntut untuk mampu memahami perubahan lingkungan, mengidentifikasi persoalan, dan menentukan respons organisasi berdasarkan pertimbangan rasional sekaligus nilai moral. Sementara itu, nilai tabligh diwujudkan melalui penyampaian visi, arahan, dan informasi organisasi secara terbuka kepada anggota. Temuan lainnya adalah adanya perhatian terhadap kaderisasi dan pengembangan sumber daya manusia. Pemimpin memberikan ruang kepada anggota untuk meningkatkan kapasitas dan mengambil tanggung jawab yang lebih besar. Selain itu, prinsip keadilan diterapkan dalam perlakuan terhadap anggota, terutama berkaitan dengan kesempatan pengembangan karier, pembagian tanggung jawab, dan kesejahteraan. Dengan demikian, model kepemimpinan Islami yang ditemukan dalam penelitian ini dapat diringkas ke dalam empat karakter utama, yaitu: keteladanan dan integritas, pelayanan dan keadilan, kecerdasan dalam pengambilan keputusan, serta komunikasi dan pengembangan anggota.

B. Efektivitas Manajemen Organisasi Berbasis Syariah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas manajemen organisasi di MBG dibangun melalui praktik musyawarah (syura), transparansi, pembagian kerja berdasarkan kapasitas, koordinasi lintas bagian, pemanfaatan teknologi, serta mitigasi risiko. Musyawarah digunakan sebagai mekanisme untuk memperoleh masukan sebelum keputusan organisasi ditetapkan. Proses tersebut memberikan ruang kepada anggota dari berbagai tingkatan untuk menyampaikan pandangan dan berpartisipasi dalam penyelesaian persoalan organisasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan anggota tersebut memperkuat penerimaan terhadap kebijakan dan mengurangi resistensi pada tahap implementasi. Pada aspek administrasi dan keuangan, penelitian menunjukkan adanya penekanan terhadap transparansi dan pertanggungjawaban. Pengelolaan sumber daya diarahkan agar dapat ditelusuri dan dipertanggungjawabkan. Pembagian tugas juga disesuaikan dengan kompetensi anggota untuk mencegah ketidaksesuaian antara beban kerja dan kapasitas individu. Koordinasi antarbagian dilaksanakan melalui kerja sama dan pembagian tanggung jawab. Penggunaan teknologi mendukung proses pencatatan, pemantauan, dan pelaporan kinerja. Di samping itu, manajemen organisasi mulai menempatkan mitigasi risiko sebagai bagian dari proses perencanaan, terutama melalui evaluasi kondisi lapangan dan pertimbangan terhadap potensi manfaat maupun risiko dari suatu keputusan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas manajemen

berbasis syariah tidak hanya terletak pada penggunaan istilah atau simbol keislaman, tetapi terutama pada penerjemahan nilai syariah ke dalam mekanisme organisasi yang konkret, seperti partisipasi, transparansi, pembagian tugas, koordinasi, pengawasan, dan pengelolaan risiko.

C. Integrasi Nilai Islam dalam Praktik Operasional

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai Islam diintegrasikan ke dalam praktik operasional melalui kejujuran dalam pelaporan, pemenuhan komitmen kerja sama, keadilan dalam pemberian penghargaan dan sanksi, evaluasi kinerja, perbaikan berkelanjutan, disiplin waktu, kehati-hatian dalam pengelolaan sumber daya, serta pemenuhan tanggung jawab terhadap pihak eksternal. Integrasi nilai tersebut terlihat dalam mekanisme penghargaan dan sanksi yang tidak semata-mata didasarkan pada pencapaian target kuantitatif, tetapi juga mempertimbangkan integritas dan kepatuhan terhadap aturan organisasi. Ketika terjadi kesalahan, organisasi mengutamakan proses evaluasi dan perbaikan daripada sekadar mencari pihak yang harus disalahkan. Temuan juga menunjukkan bahwa nilai amanah diterjemahkan ke dalam disiplin penggunaan waktu dan sumber daya. Pengelolaan aset dan pengadaan diarahkan untuk menghindari penyalahgunaan serta memastikan bahwa sumber daya digunakan sesuai tujuan organisasi. Dengan demikian, internalisasi nilai Islam dalam organisasi MBG tidak berhenti pada tataran normatif, tetapi tampak dalam perilaku dan prosedur kerja. Nilai spiritual berfungsi sebagai dasar orientasi perilaku, sedangkan sistem organisasi menjadi instrumen untuk memastikan nilai tersebut dapat diwujudkan secara konsisten dalam praktik.

4. PEMBAHASAN

A. Model Kepemimpinan Islami di Lembaga Pengelola MBG

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan di Lembaga MBG ditandai oleh penekanan pada keteladanan (*uswah*), kejujuran, akuntabilitas, pelayanan, keadilan, komunikasi terbuka, dan pengembangan anggota organisasi. Pemimpin tidak semata-mata ditempatkan sebagai pemegang otoritas pengambilan keputusan, tetapi juga sebagai figur yang menjadi rujukan perilaku bagi anggota organisasi. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa keteladanan pemimpin diwujudkan melalui konsistensi antara nilai yang disampaikan dengan perilaku dalam pelaksanaan tugas. Pemimpin juga menjalankan fungsi pelayanan kepada anggota organisasi dengan memberikan arahan, pendampingan, dan perlindungan dalam pelaksanaan pekerjaan. Pola hubungan tersebut menunjukkan kecenderungan hubungan kepemimpinan yang partisipatif, dengan tetap mempertahankan struktur kewenangan organisasi. Kepemimpinan juga terlihat melalui penerapan nilai *fathonah* dalam menghadapi persoalan organisasi. Pemimpin dituntut untuk mampu memahami perubahan lingkungan,

mengidentifikasi persoalan, dan menentukan respons organisasi berdasarkan pertimbangan rasional sekaligus nilai moral. Sementara itu, nilai tabligh diwujudkan melalui penyampaian visi, arahan, dan informasi organisasi secara terbuka kepada anggota. Temuan lainnya adalah adanya perhatian terhadap kaderisasi dan pengembangan sumber daya manusia. Pemimpin memberikan ruang kepada anggota untuk meningkatkan kapasitas dan mengambil tanggung jawab yang lebih besar. Selain itu, prinsip keadilan diterapkan dalam perlakuan terhadap anggota, terutama berkaitan dengan kesempatan pengembangan karier, pembagian tanggung jawab, dan kesejahteraan. Dengan demikian, model kepemimpinan Islami yang ditemukan dalam penelitian ini dapat diringkas ke dalam empat karakter utama, yaitu: keteladanan dan integritas, pelayanan dan keadilan, kecerdasan dalam pengambilan keputusan, serta komunikasi dan pengembangan anggota.

B. Efektivitas Manajemen Organisasi Berbasis Syariah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas manajemen organisasi di MBG dibangun melalui praktik musyawarah (syura), transparansi, pembagian kerja berdasarkan kapasitas, koordinasi lintas bagian, pemanfaatan teknologi, serta mitigasi risiko. Musyawarah digunakan sebagai mekanisme untuk memperoleh masukan sebelum keputusan organisasi ditetapkan. Proses tersebut memberikan ruang kepada anggota dari berbagai tingkatan untuk menyampaikan pandangan dan berpartisipasi dalam penyelesaian persoalan organisasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan anggota tersebut memperkuat penerimaan terhadap kebijakan dan mengurangi resistensi pada tahap implementasi. Pada aspek administrasi dan keuangan, penelitian menunjukkan adanya penekanan terhadap transparansi dan pertanggungjawaban. Pengelolaan sumber daya diarahkan agar dapat ditelusuri dan dipertanggungjawabkan. Pembagian tugas juga disesuaikan dengan kompetensi anggota untuk mencegah ketidaksesuaian antara beban kerja dan kapasitas individu. Koordinasi antarbagian dilaksanakan melalui kerja sama dan pembagian tanggung jawab. Penggunaan teknologi mendukung proses pencatatan, pemantauan, dan pelaporan kinerja. Di samping itu, manajemen organisasi mulai menempatkan mitigasi risiko sebagai bagian dari proses perencanaan, terutama melalui evaluasi kondisi lapangan dan pertimbangan terhadap potensi manfaat maupun risiko dari suatu keputusan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas manajemen berbasis syariah tidak hanya terletak pada penggunaan istilah atau simbol keislaman, tetapi terutama pada penerjemahan nilai syariah ke dalam mekanisme organisasi yang konkret, seperti partisipasi, transparansi, pembagian tugas, koordinasi, pengawasan, dan pengelolaan risiko.

C. Integrasi Nilai Islam dalam Praktik Operasional

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai Islam diintegrasikan ke dalam praktik operasional melalui kejujuran dalam pelaporan, pemenuhan komitmen kerja sama, keadilan dalam pemberian penghargaan dan sanksi, evaluasi kinerja, perbaikan berkelanjutan, disiplin waktu, kehati-hatian dalam pengelolaan sumber daya, serta pemenuhan tanggung jawab terhadap pihak eksternal. Integrasi nilai tersebut terlihat dalam mekanisme penghargaan dan sanksi yang tidak semata-mata didasarkan pada pencapaian target kuantitatif, tetapi juga mempertimbangkan integritas dan kepatuhan terhadap aturan organisasi. Ketika terjadi kesalahan, organisasi mengutamakan proses evaluasi dan perbaikan daripada sekadar mencari pihak yang harus disalahkan. Temuan juga menunjukkan bahwa nilai amanah diterjemahkan ke dalam disiplin penggunaan waktu dan sumber daya. Pengelolaan aset dan pengadaan diarahkan untuk menghindari penyalahgunaan serta memastikan bahwa sumber daya digunakan sesuai tujuan organisasi. Dengan demikian, internalisasi nilai Islam dalam organisasi MBG tidak berhenti pada tataran normatif, tetapi tampak dalam perilaku dan prosedur kerja. Nilai spiritual berfungsi sebagai dasar orientasi perilaku, sedangkan sistem organisasi menjadi instrumen untuk memastikan nilai tersebut dapat diwujudkan secara konsisten dalam praktik.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi tata kelola organisasi pada lembaga pengelola program Makan Bergizi Gratis (MBG) berbasis kepemimpinan Islami berlangsung melalui proses internalisasi nilai-nilai shiddiq, amanah, tabligh, dan fathonah ke dalam praktik kepemimpinan, manajemen, dan operasional organisasi. Kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai instrumen pengambilan keputusan, tetapi juga sebagai mekanisme pembentukan integritas, keadilan, komunikasi, partisipasi, dan tanggung jawab organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami memiliki relevansi strategis ketika nilai-nilai tersebut diterjemahkan ke dalam mekanisme tata kelola yang konkret.

Pada aspek manajemen, prinsip syura mendorong pengambilan keputusan yang lebih partisipatif, sedangkan nilai amanah dan shiddiq memperkuat orientasi terhadap transparansi dan akuntabilitas. Nilai tabligh berperan dalam membangun komunikasi dan keterbukaan informasi, sementara fathonah mendorong pengambilan keputusan yang mempertimbangkan kompetensi, data, dan risiko. Dengan demikian, efektivitas manajemen berbasis syariah tidak ditentukan oleh penggunaan simbol atau terminologi keislaman, tetapi oleh kemampuan organisasi melembagakan nilai tersebut ke dalam prosedur, pembagian peran, koordinasi, pengawasan, dan evaluasi. Penelitian ini juga menemukan bahwa integrasi nilai Islam dalam praktik operasional berkontribusi pada pembentukan budaya kerja yang menekankan kejujuran, disiplin, keadilan,

kehati-hatian, kolaborasi, dan perbaikan berkelanjutan. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa nilai spiritual dapat berfungsi sebagai fondasi etis bagi tata kelola organisasi apabila didukung oleh sistem kelembagaan yang mampu memastikan konsistensi pelaksanaannya.

Secara konseptual, penelitian ini menegaskan bahwa transformasi tata kelola berbasis kepemimpinan Islami perlu dipahami dalam tiga tingkatan, yaitu internalisasi nilai, penerjemahan nilai ke dalam perilaku kepemimpinan, dan pelebagaan nilai ke dalam sistem organisasi. Model tersebut memperluas pemahaman mengenai kepemimpinan Islami dari dimensi personal menuju dimensi institusional. Dalam konteks MBG, pendekatan ini menjadi penting karena tata kelola program tidak hanya berkaitan dengan pencapaian target pelayanan, tetapi juga dengan akuntabilitas, koordinasi, transparansi, pengendalian risiko, dan perlindungan penerima manfaat.

Implikasinya, penguatan tata kelola MBG perlu diarahkan pada penyatuan antara nilai etis kepemimpinan Islami dan mekanisme organisasi yang terukur. Nilai amanah, shiddiq, tabligh, dan fathonah perlu diterjemahkan ke dalam standar operasional, sistem pengawasan, mekanisme pelaporan, koordinasi lintas aktor, pengelolaan risiko, dan evaluasi berkelanjutan. Dengan pendekatan tersebut, kepemimpinan Islami tidak berhenti sebagai norma moral, tetapi menjadi bagian dari arsitektur tata kelola yang mendukung organisasi MBG agar lebih akuntabel, adaptif, responsif, dan berorientasi pada kemaslahatan penerima manfaat.

Penelitian selanjutnya dapat memperluas kajian melalui pendekatan komparatif antarwilayah atau antarorganisasi penyelenggara MBG serta menguji secara empiris hubungan antara kepemimpinan Islami, kualitas tata kelola, manajemen risiko, dan kinerja organisasi. Pengujian tersebut diperlukan untuk memperkuat generalisasi temuan dan mengidentifikasi mekanisme yang paling efektif dalam membangun tata kelola MBG yang berintegritas dan berkelanjutan.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Al-Arif, M. N. R. (2024). *Kepemimpinan Islami dalam Organisasi Kontemporer*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Antonio, M. S. (2024). *The Muhammad SAW Model: Kepemimpinan dan Manajemen*. Jakarta: Tazkia Publishing.
- Bahreisy, H. (2025). *Etika Organisasi dan Manajemen Syariah*. Surabaya: Bina Ilmu.
- 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.
<https://doi.org/10.21787/jbp.18.2026.2896>.
- Hardayanti, S. M., & Fatimah, S. (2026). Program Gizi atau Bencana Gizi? Tinjauan Kritis atas Keracunan Massal Siswa pada Program Makan Bergizi Gratis di Indonesia. *Paradigma: Jurnal Filsafat, Sains, Teknologi, dan Sosial Budaya*, 32(1). DOI: 10.33503/paradigma.v32i1.3512.
- Jumantoro, T. R. P., & Fahamsyah, E. (2026). Tanggung Jawab Hukum Penyelenggara Program Makan Bergizi Gratis terhadap Penerima Manfaat Pihak Ketiga dalam Insiden Keracunan Massal. *Jurnal Bina Praja*, 18(1), 139–153. <https://doi.org/10.21787/jbp.18.2026.2951>.
- Moleong, L. J. (2025). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Edisi Terbaru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Pertiwi, T. D., Ronny, R., Ratnasari, R. T., Osman, I., & Cholil, M. (2025). Enhancing OCB through spiritual leadership, workplace spirituality, and Islamic work ethics. *Asian Journal of Islamic Management*, 7(1), 166–182. <https://doi.org/10.20885/AJIM.vol7.iss1.art10>.
- Prasetyo, D., Arianto, O. D., Firmannandya, A., & Putranto, T. D. (2026). School SPPG Coordination in Indonesia's Free Nutritious Meal Program (MBG): A Case Study in Bojonegoro, East Java. *Jurnal Bina Praja*, 18(1), 19–34. <https://doi.org/10.21787/jbp.18.2026.2955>.
- Rivai, V. (2025). *Islamic Business and Management: Strategi dan Implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Setianingsih, H. E., & Hendratmi, A. (2025). Islamic leadership and work-life balance: Impact on Generation Z performance. *Asian Journal of Islamic Management*, 7(1), 19–40. <https://doi.org/10.20885/AJIM.vol7.iss1.art2>.
- Sugiyanta, Y., & Rakhmat. (2026). Tata Kelola Digital dalam Pencegahan Kecurangan pada Program Makan Bergizi Gratis: Peran Pengendalian Internal dan Audit Internal Pemerintah. *Jurnal Bina Praja*, 18(1), 113–119. <https://doi.org/10.21787/jbp.18.2026.2912>.
- Sugiyono. (2024). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suradi, R., Mamduh, M. F., Ali, M. M., Setianingsih, H. E., & Cholil, M. (2025). Impact of Islamic leadership, motivation, and work-life balance on performance: A gender analysis. *Asian Journal of Islamic Management*, 7(2), 201–220. <https://doi.org/10.20885/AJIM.vol7.iss2.art2>.
- Zanjabila, R. (2026). *Manajemen Strategis Lembaga Islam di Era Digital*. Bandung: Pustaka Setia.