

DISERTASI
TATA KELOLA KELEMBAGAAN PENYERTAAN MODAL
NEGARA PADA BADAN USAHA MILIK NEGARA

Disusun Oleh:

NAMA : HILMI RAHMAN IBRAHIM
NPM : 2150021003
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar
Doktor Terapan Administrasi Pembangunan Negara (Dr.Tr)



PROGRAM DOKTOR TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
2025

TATA KELOLA KELEMBAGAAN PENYERTAAN MODAL NEGARA PADA BADAN USAHA MILIK NEGARA

Disusun Oleh:

NAMA : HILMI RAHMAN IBRAHIM
NPM : 2150021003
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA

Disertasi diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh
gelar Doktor Terapan Administrasi Pembangunan Negara (Dr.Tr)



**PROGRAM DOKTOR TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
2025**

LEMBAR PERSETUJUAN DISERTASI

Nama : Hilmi Rahman Ibrahim

NPM : 2150021003

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara

Judul Disertasi : Tata Kelola Kelembagaan Penyertaan Modal Negara Pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Judul Disertasi : *Institutional Governance of State Capital Participation in State-Owned Enterprises (SOEs)*

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Tim

Promotor Disertasi

Promotor,



(Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos, MA)

Ko-Promotor 1,



(Dr. Basseng , M.Ed)

Ko-Promotor 2,



(Dr. Ridwan Rajab, M.Si)

LEMBAR PENGESAHAN DISERTASI

Nama : Hilmi Rahman Ibrahim
NPM : 2150021003
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Judul Disertasi : Tata Kelola Kelembagaan Penyertaan Modal Negara Pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN)
Judul Disertasi : *Institutional Governance of State Capital Participation in State-Owned Enterprises (SOEs)*

Telah mempertahankan Disertasi di hadapan Penguji Disertasi Program Studi
Administrasi Pembangunan Negara Program Doktor Terapan

POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA, Pada:

Hari : Senin

Tanggal : 29 Desember 2025

Pukul: 13.00-15.000

TELAH DINYATAKAN LULUS

PENGUJI DISERTASI

Ketua Sidang : Prof. Dr. R. Luki Karunia, SE.Ak.MA.CA.CACI
Sekretaris : Dr. Neneng Sri Rahayu, ST., M.Si
Promotor : Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos, MA
Ko-Promotor 1 : Dr. Basseng , M.Ed.
Ko-Promotor 2 : Dr. Ridwan Rajab, M.Si
Penguji Ahli 1 : Dr. Asropi, M.Si
Penguji Ahli 2 : Prof. Drs. Rusman Ghazali, SH, M.Si, Ph.D



Handwritten signatures in blue ink, including a large signature that appears to be 'Hilmi' and several other names, some with dates like '29/12/2025'.

PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Hilmi Rahman Ibrahim

NPM : 2150021003

Jurusan : Administrasi Publik

Prodi : Administrasi Pembangunan Negara

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Disertasi yang telah saya buat ini dengan judul: **“Tata Kelola Kelembagaan Penyertaan Modal Negara pada Badan Usaha Milik Negara”** merupakan hasil karya saya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan disertasi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, 29 Desember 2025

Penulis,



Hilmi Rahman Ibrahim

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil'alaamin, Puji Syukur kepada Rabb, Allah Subhanahu wata'ala yang telah melimpahkan keberkahan Rahman dan Rahim-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini ditengah kesibukan dan tantangan yang dihadapi penulis. Salam senantiasa terkirim kepada junjungan Nabiullah, Rasulullah Shallallahu Alaihi Wasallam.

Sejak awal perkuliahan program doktoral mulai bulan Juli 2021 hingga penyusunan dan ujian proposal, penelitian, ujian hasil, sidang tertutup hingga ujian terbuka merupakan fase yang penuh dengan dinamika, namun menjadi tantangan tersendiri bagi penulis, sebagaimana yang dirasakan dan dihadapi oleh sahabat lain yang sedang menempuh pendidikan doktoralnya. Sebagai bentuk dukungan dari berbagai pihak yang telah membantu penulis, izinkan saya menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos, M.A sekaligus menjadi dosen dan promotor disertasi yang telah membimbing penulis sejak dalam penulisan proposal hingga tahapan ujian terbuka. Terima kasih atas keluangan waktu, kesabaran ditengah kesibukan Ibu yang cukup padat, namun tetap berkenan meluangkan waktu memberikan masukan dalam penyempurnaan terutama dalam penulisan metodologi dan kerangka teori yang menjadi elemen penting dalam penulisan disertasi ini.
2. Bapak Prof Dr Luki Karunia, SE,Ak.MA.CA.CACP selaku Ketua Program Doktoral (S3) Politeknik STIA LAN Jakarta, juga selaku dosen dan Ketua Sidang dalam ujian terbuka yang telah memberikan banyak pengetahuan dan Ilmunya kepada penulis berkaitan dengan isu-isu pembangunan dalam perspektif kebijakan publik, mengajak kami berdiskusi dalam kelas, membuat suasana kelas menjadi semakin dinamis.
3. Bapak Dr Basseng, M.Pd sebagai Co-Promotor 1 yang banyak mengarahkan penulis dalam memahami substansi materi disertasi yang berkaitan dengan dimensi kepublikan BUMN dan kebijakan PMN dalam konteks administrasi publik dan sebagai agen pembangunan, sekaligus sebagai dosen bagi penulis

yang memberikan banyak pemahaman, berkaitan *public goods* serta aktor-aktor yang terlibat dalam perumusan kebijakan publik yang sangat berkesan, dan melalui interaksi diskusi, semoga menjadi bekal penulis dalam mengembangkan diri memperkuat pemahaman tentang dinamika kebijakan pembangunan yang semakin berkembang dikaitkan dengan dinamika ekosistem kebijakan publik dan relasi kebijakan pembangunan dengan isu-isu ekonomi politik saat ini.

4. Bapak Dr Ridwan Radjab, M.Si Selain sebagai dosen penulis, juga sebagai Co-Promotor 2 yang banyak berdiskusi dan memberikan pemahaman kerangka teori dan mengoreksi penulisan hingga disertasi ini rampung.
5. Kepada Ibu Dr Ir Neneng Sri Rahayu, M.Si sebagai sekretaris penguji, Bapak Dr Asropi, M.Si sebagai penguji dan Ibu Dr Mala, MA, Ibu Ratri Istanina, S.IP, MA, Ph.D, serta dosen lainnya yang telah meluangkan waktu dan memberikan ilmunya, melalui kesempatan ini dengan segala kerendahan hati, perkenankan penulis menyampaikan terima kasih tak terhingga atas ilmu dan pengalaman yang luar biasa, disertai dengan penyampaian berbagai case menarik berkaitan dengan isu kebijakan publik dan pembangunan. Demikian pula dengan bimbingannya terutama dalam masa perkuliahan, saat puncak pandemi Covid 19. Beruntung mendapatkan pengajar yang baik dalam mengajak mahasiswanya untuk berdiskusi, dan sangat “menantang” penulis dan sesama mahasiswa lainnya untuk berbeda pendapat, namun tetap dalam kerangka teori dan berbagai perspektif kebijakan publik yang menarik
6. Kepada Bapak Dr Ir Chairil Abdini, M.Sc selaku penguji eksternal pada saat ujian proposal, ujian hasil serta Prof Drs Rusman B.Ghazali, SH, M.Si, P.hD yang berkenan menjadi penguji eksternal pada saat ujian tertutup dan juga dalam sidang dan promosi terbuka.
7. Kepada Pak Bambang, Ibu Annisa yang mewakili staf dan karyawan Politeknik STIA-LAN Jakarta, yang menurut hemat saya, sangat baik dalam melayani mahasiswa, dan juga staff kepada lainnya yang tidak saya sebutkan namanya satu persatu, sekali lagi saya menyampaikan rasa bangga dan rasa hormat saya atas pelayanan yang maksimal selama saya menningikuti

perkuliahan hingga mengahiri perkuliahaan di Kampus tercinta POLTEK STIA-LAN Jakarta. Alhamndulillah saya beruntung mendapatkan pengajar sangat baik dalam mengajari mahasiswanya untuk berdiskusi, dan sangat”menantang” penulis dan sesama mahasiswa lainnya untuk berbeda pendapat, namun tetap dalam kerangka teori dan berbagai perspektif kebijakan publik yang cukup menarik.

8. Kepada Ibu saya Hajja Nurhayati Djafar di Makassar dan kadang tinggal di Palu, yang selalu mendoakan penulis, sekalipun terpisah oleh jarak dan waktu, namun suara ibu melalui saluran komunikasi telpon setiap saat menjadi kekuatan bagi penulis, dan tentunya dengan doa dari seberang sana terus dipanjatkan kepada penulis untuk kebaikan, kesehatan dan keselamatan anaknya untuk dunia wal’akhira.
9. Kepada Ayah saya almarhum Drs Haji Abdul Rahman Ibrahim, yang telah mengabdikan separuh hidupnya dalam dunia pendidikan sebagai seorang guru. Bahkan setelah memasuki usia pensiun sekalipun, masih mengabdikan diri di perguruan Sekolah Muhammadiyah di kota kecil di Pare-Pare. Beliau pula yang terus mengingatkan penulis agar melanjutkan pendidikan S3. Menjelang beliau meninggalkan kami di tahun 2019, masih sempat mengingatkan penulis “kapan selesai nak?”, karena beliau mengira penulis sedang melanjutkan S3, jangan buang-buang waktu nak. Kekuatan inilah yang menjadi spirit dan sekaligus sebagai dorongan bagi penulis untuk segera melanjutkan studi doktoral, yang bagi saya tidak ringan dan penuh tantangan.
10. Kepada Istri saa tercinta Hajja Rr.Retno Sulityowati yang tidak henti-hentinya menyemangati dan menemani penulis dalam setiap saat, terutama dalam penulisan disertasi ini. Di setiap waktu untuk sekedar jalan ahir pekan untuk mengisi waktu luang dan libur, seringkali mengingatkan untuk membawa buku dan laptop dengan alasan untuk memanfaatkan waktu luang sambil bincang-bincang ringan. Terima kasih atas segala perhatian, kebaikan, doa dan kasih sayangnya.
11. Kepada Anakda Rizki Maesarah Ibrahim, SH, MH yang juga selalu menemani ayahnya, dan sering mengajak diskusi dan membantu dalam

mengakses jurnal- jurnal internasional. Terima kasih nak atas perhatian dan doanya.

12. Kepada Kakak Hajja Herawati Rahman dan Keluarga, Ernawati Rahman dan Keluarga, adik saya Minarni Rahman, SE dan Keluarga, Dr. Ir. Yuli Asmi Rahman, ST, M.Eng beserta keluarga di Palu serta Ilmal Yaqin Rahman, S.IP di Jakarta beserta dengan seluruh keluarga dan para ponakan yang tersebar di Parepare, Barru, Makassar dan Palu
13. Kepada kolega dan sahabat saya para dosen di FISIP Universitas Nasional. Kepada seluruh pimpinan Universitas Nasional, Dekan serta Ketua Prodi dan dosen Ilmu Hubungan Internasional, dosen Prodi Ilmu Administrasi Publik,. Dan juga kepada teman di kantor, yang saya anggap sebagai keluarga pada PT Pasifik Trans Indonesia ada Mas Edi Sucipto, Mas Muhammad Toha, Kang Hendra Setyawan, Pak Ilmal, Mas Andri, dan Pak Kus yang selalu mengantar saya ke kampus, saya haturkan terima kasih.
14. Kepada para Pengurus Pusat Ikatan Alumni Universitas Hasanuddin, Bapak Ketum Dr Ir. Andi Amran Sulaiman, MP, yang juga Menteri Pertanian dan Kepala Badan Pangan Nasional Republik Indonesia, para sahabat dekat Dr Andi Ilham Paulangi, SS, M.Kom, Salahuddin Alam SS, M.Si, Muhammad Ismaq, SH,MH serta sahabat lainnya se almamater yang tetap terjaga hubungan baik sejak dibangku kuliah di UNHAS hingga sekarang ini. Para sahabat lintas profesi usaha dan teman kuliah di program Magister Administrasi Publik Universitas Indonesia angkatan 2000-2002, serta sahabat dan rekan mahasiswa program doktoral Administrasi Pembangunan Negara POLITEKNIK STIA LAN Angkatan 2021 Jakarta.
15. Para sahabat yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, terima kasih atas dukungan, dan juga doa serta kebaikanya selama ini. Semoga Allah Subhanahu wata'ala'Allah Maha Pengasih dan Maha Penyayang yang senantiasa merahmati dan meridhai aktifitas kita semua, dan Insyaa Allah kelak menjadi pahala jariah.

ABSTRAK

Tata kelola kelembagaan penyertaan modal negara pada BUMN dalam perspektif kebijakan pembangunan merupakan sebuah pendekatan konseptual dalam mendorong pengelolaan keuangan negara yang lebih efisien. Hal tersebut dimaksudkan agar kegiatan pembangunan dapat tercapai guna mendorong pertumbuhan ekonomi dan pemerataan pembangunan secara inklusif. Peran strategis BUMN sebagaimana yang diatur dalam UU Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, selain menjadi entitas ekonomi yang berkontribusi terhadap penerimaan negara, juga merupakan bagian dari agen pembangunan (*agent of development*). Penugasan pemerintah kepada BUMN dalam bentuk proyek strategis nasional (PSN) dimaksudkan agar terjadi akselerasi pembangunan yang berdampak pada kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pembangunan ekonomi dan penguatan di sektor strategis lainnya meliputi bidang industri dan kemudahan distribusi kegiatan logistik, sebagai salah satu prasyarat dalam memperkuat daya saing industri nasional. Penyertaan dan pengelolaan modal negara pada BUMN belum optimal karena menghadapi berbagai tantangan, seperti biaya operasional yang masih tinggi serta kasus-kasus korupsi yang melilit BUMN seperti PT Waskita Karya. Penelitian ini menggunakan pendekatan metode kualitatif dengan menjawab dua pertanyaan utama: (1) Mengapa alokasi PMN pada BUMN belum ideal dalam konteks kelembagaan, serta (2) Bagaimana model tata kelola PMN yang optimal, memenuhi aspek kepublikan dalam konteks penugasan pemerintah, melalui studi kasus pada tiga BUMN yang mendapatkan PMN yaitu: PT PLN Persero, PT Hutama Karya, dan PT Waskita Karya. Adapun teori yang digunakan antara lain *Good Corporate Governance* (GCG) melalui pendekatan siklus transparansi, akuntabilitas dan pertanggung jawaban: OECD, World Bank (2021). Temuan dalam disertasi ini menunjukkan bahwa efektivitas PMN bergantung pada kualitas tata kelola internal. Selain itu aspek perencanaan dan efisiensi menjadi variabel pendukung dalam memperkuat ekosistem pengelolaan PMN yang lebih efektif. Profitabilitas dan efisiensi operasional bervariasi. PT PLN Persero dapat memanfaatkan PMN untuk proyek pembangunan listrik pedesaan dengan tingkat elektrifikasi nasional, hingga tahun 2024 mencapai 99.83 persen. PT Hutama Karya dengan pendekatan tata kelolanya, dapat menjalankan kegiatan pembangunan sektor strategis jalan tol trans sumatera guna mendukung konektivitas ekonomi, sementara PT Waskita Karya mendapatkan mandat melalui penugasan pemerintah melalui pembangunan jalan tol trans jawa. Efektivitas pengelolaan PMN selain memenuhi aspek transparansi, akuntabilitas dan pertanggung jawaban melalui pendekatan teori *Good Corporate Governance* (GCG), sebagai upaya meningkatkan komitmen dalam memenuhi pelaksanaan pengelolaan PMN. Pendekatan perencanaan dalam konteks administrasi pembangunan juga menjadi salah variabel penting memenuhi efektivitas pembangunan.

Kata kunci: penyertaan modal negara, badan usaha milik negara, perencanaan dan tata kelola kelembagaan.

ABSTRACT

The institutional governance of state equity participation in state-owned enterprises (SOEs) from a development policy perspective is a conceptual approach to promoting more efficient state financial management. This is intended to ensure that development activities can be achieved in accordance with targets for strengthening economic growth and equitable, inclusive development. The strategic role of SOEs, as stipulated in Law Number 19 of 2003 concerning State-Owned Enterprises, is not only as an economic entity contributing to state revenues but also as an agent of development. Government assignments to SOEs in the form of national strategic projects (PSN) are intended to accelerate development that impacts public welfare by increasing economic activity and strengthening other strategic sectors in the industrial sector and facilitating distribution of logistics activities, as a prerequisite for strengthening national industrial competitiveness. State equity participation and management in SOEs have not been optimal, facing various challenges, such as high operational costs and corruption cases involving SOEs such as PT Waskita Karya. This study uses a qualitative method approach by answering two main questions: (1) Why is the allocation of PMN to SOEs not yet ideal in an institutional context, and (2) What is the optimal PMN governance model, fulfilling public aspects in the context of government assignments, through case studies of three SOEs that received PMN, namely: PT PLN Persero, PT Hutama Karya, and PT Waskita Karya. The theories used include Good Corporate Governance (GCG) through a cycle approach of transparency, accountability and responsibility: OECD, World Bank (2021). The findings in this dissertation indicate that the effectiveness of PMN depends on the quality of internal governance. In addition, planning and efficiency aspects are supporting variables in strengthening a more effective PMN management ecosystem. Profitability and operational efficiency vary. PT PLN Persero can utilize PMN for rural electricity development projects with a national electrification rate of 99.83 percent by 2024. PT Hutama Karya, with its governance approach, can carry out strategic development activities in the Trans-Sumatra toll road sector to support economic connectivity, while PT Waskita Karya has been mandated by the government to build the Trans-Java toll road. The effectiveness of PMN management, in addition to meeting the aspects of transparency, accountability, and responsibility through a Good Corporate Governance (GCG) approach, is an effort to increase commitment to fulfilling PMN management implementation. The planning approach in the context of development administration is also a crucial variable in ensuring development effectiveness.

Keywords: state capital participation, state-owned enterprises, planning and institutional governance

DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I. PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A Latar Belakang	1
B Identifikasi Masalah	41
C Rumusan Permasalahan	42
D Tujuan Penelitian	42
E Batasan Masalah	43
F Manfaat Penelitian	44
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	46
A Penelitian Terdahulu	46
B Tinjauan Kebijakan Literatur.....	77
C Konsep dan Definisi Operasional	92
C.1 Konsep Ekonomi Politik dan Kelembagaan	95
C.2 Konsep Efisiensi, Akuntabilitas dan Kepublikan	98
D Kerangka Berpikir	100
D.1 Model Kebijakan <i>Policy Cycle</i>	104
BAB III. METODOLOGI PENELITIAN	115
A Metode Penelitian	115
B Teknik Pengumpulan Data	117
C Teknik Pengelolaan dan Analisis Data	125

D	Prosedur Validasi Model Kebijakan	126
E	Instrumen Penelitian	126

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A	Deskripsi Lokus Penelitian BUMN Penerima PMN	129
A.1	PT Perusahaan Listrik Negara Sebagai Penerima PMN (PLN Persero)	134
A.2	PT Hutama Karya Persero Sebagai Penerima PMN	154
A.3	PT Waskita Karya (Persero Tbk) Sebagai Penerima PMN	164
B	Pembahasan	168
B.1	Penyebab PMN Belum Optimal Dalam Konteks Kelembagaan	169
B.1.1	Pengelolaan PMN Belum Transparan	172
B.1.2	Pengelolaan PMN Yang Belum Akuntabel	178
B.1.3	Faktor Efisiensi Dalam Pengelolaan PMN	192
B.1.4	Pendekatan Partisipatif Dalam mendorong PMN Yang Optimal	238
B.2	Model Tata Kelola PMN Yang Ideal	249
B.2.1	Model PMN Berbasis Kelembagaan - Administrasi Pembangunan	263

BAB V. SIMPULAN DAN SARAN

A	Simpulan	282
B	Saran	283
C	Keterbatasan Penelitian	283
D	Saran Untuk Penelitian Selanjutnya	284

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

A	Lampiran	1
B	Lampiran Riwayat Penulis	1

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Alokasi dan Realisasi PMN Tahun 2015-2019 Berdasarkan Sektor Prioritas Pemerintah	19
Tabel 1.2	Kontribusi BUMN Terhadap Pendapatan Negara Tahun Anggaran 2015-2019	35
Tabel 1.3	Jumlah BUMN Penerima PMN 2015 – 2019	37
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	71
Tabel 2.2	Model PMN Berbasis Kinerja, Dampak Sosial Ekonomi serta Dimensi Kepublikan.....	111
Tabel 3.1	Perbedaan Evaluasi Kebijakan dan Penelitian Kebijakan ...	119
Tabel 3.2	Pemilahan Analisis Kebijakan	120
Tabel 4.1	Perbandingan Alokasi PMN dan Fungsi Strategis Tiga BUMN	133
Tabel 4.2	Jumlah Alokasi Penyertaan Modal Negara PT PLN Periode 2015-2023	136
Tabel 4.3	Kinerja Keuangan dan Operasional PT PLN Persero (2015- 2023)	139
Tabel 4.4	Alokasi PMN PT Hutama Karya Periode 2015-2024	159
Tabel 4.5	Kinerja Keuangan PT Hutama Karya (2015-2023)	161
Tabel 4.6	Alokasi PMN PT Waskita Karya (Periode 2015-2024)	166
Tabel 4.7	Proyek Pembangunan Strategis Nasional Infrastruktur (2016-2023)	190
Tabel 4.8	Persebaran Jalan Tol Berbasis Wilayah Di Indonesia	204
Tabel 4.9	Panjang Jalan Tol Anggota Negara ASEAN	209
Tabel 4.10	Perbandingan Temasek, SASAC, dan Danantara	230
Tabel 4.11	Analisis Tata Kelola PT Waskita Karya	241
Tabel 4.12	Analisis Tata Kelola PT PLN Persero	245
Tabel 4.13	Analisis Tata Kelola PT Hutama Karya (HK)	247

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Siklus Teori Good Corporate Governance	50
Gambar 2.2	Kerangka Berpikir	53
Gambar 2.3	Model Monitoring PMN Berbasis Sistem	86
Gambar 2.4	Tahapan Kebijakan Berbasis Model Policy Cycle	105
Gambar 2.5	Aspek Kelembagaan Yang Mempengaruhi Tindakan Kolektif	107
Gambar 2.6	Hirarki dan Tipe Isu Kebijakan	109
Gambar 2.7	Model PMN Berbasis Administrasi Pembangunan	113
Gambar 4.1	Trend laba, DER dan Rasio Elektrifikasi 2015-2023	147
Gambar 4.2	Laba Rugi PT Utama Karya 2013-2022	157
Gambar 4.3	Tren Rasio Keuangan PT Utama Karya (2015–2023)	162
Gambar 4.4	Trend Kinerja Keuangan PT Waskita Karya (2015-2023) ...	167
Gambar 4.5	Model Aktor Kolektif Penetapan PMN	170
Gambar 4.6	Faktor Inefisiensi Dalam Pengelolaan PMN	174
Gambar 4.7	Infrastruktur Ekonomi	181
Gambar 4.8	Model Kelembagaan PMN yang Optimal	198
Gambar 4.9	Indeks Logistik Negara-Negara ASEAN	201
Gambar 4.10	Indeks Kinerja Logistik Kinerja Indonesia	202
Gambar 4.11	Perbandingan Skor LPI Global 2016-2018	210
Gambar 4.12	Prosentasi Pertumbuhan Ekonomi Indonesia 2014-2019	215
Gambar 4.13	Perbandingan Tingkat ICOR dan Pertumbuhan Ekonomi 2005-2022	217
Gambar 4.14	Faktor Inefisiensi Dalam Pengelolaan PMN	223
Gambar 4.15	Model Integrasi Tata Kelola PMN Kelembagaan-Administrasi Publik	264