



Policy Analysis of Leadership in the Implementation of Green Campus: A Case Study at State Islamic University (UIN) Sultan Syarif Kasim Riau

Analisis Kebijakan Pimpinan Dalam Implementasi Green Campus: Studi Kasus Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Syarif Kasim Riau

Author's Name* : Khalidah Aini
Institution/University : Sultan Syarif Kasim State Islamic University (UIN) Riau
Correspondence Author's E-mail : ainikhalidah@gmail.com

Article History	Received (September 18 th , 2025)	Revised (November 27 th , 2025)	Accepted (December 28 th , 2025)
------------------------	---	---	--

News Article

Keyword:	Abstract
Fragmentation of Responsibilities; Green Campus; Leadership Policies; Stakeholder Participation; Decision Making; Governance; Strategic Vision.	<p><i>This policy paper aims to identify and analyze the weaknesses of policies in implementing the Green Campus concept at Sultan Syarif Kasim State Islamic University (UIN) Riau. Although formal commitments have been made, implementation in the field is still far from optimal. The problem analysis reveals weaknesses in strategic vision and policies, the absence of a binding legal framework, fragmented responsibilities, and irrelevant incentive and evaluation systems. Furthermore, initiatives are not prioritized, and participation by all stakeholders is not supported by strong policies. The methodology used in this article is qualitative, with a descriptive analysis approach and case studies. Primary data were obtained through in-depth interviews with university leaders, staff, lecturers, and students involved in the desired program. Secondary data were collected from official university documents, annual reports, and related publications. Data analysis was conducted using William N. Dunn's public policy evaluation theory, specifically through multi-criteria evaluation to compare policy recommendations. Based on this analysis, recommendations are proposed to address existing weaknesses, namely the issuance of a comprehensive Rector's Decree on the Vision and Governance of a Green Campus, including the establishment of special units, permit determination, incentive systems, and participation mechanisms. This policy was deemed superior because it had the highest total in the multi-criteria evaluation, offering a holistic solution to drive transformation towards a sustainable campus.</i></p>

Kata Kunci:	Abstrak
Fragmentasi Tanggung Jawab; Green Campus; Kebijakan Pimpinan;	Artikel kebijakan ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis kelemahan kebijakan pimpinan dalam penerapan konsep <i>Green Campus</i> di Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Syarif Kasim Riau. Meskipun komitmen formal telah ada, implementasi di lapangan masih jauh dari optimal. Analisis masalah menunjukkan adanya kelemahan visi dan kebijakan strategis, ketiadaan payung hukum yang mengikat, fragmentasi tanggung jawab, serta sistem insentif dan evaluasi yang tidak relevan. Selain itu, inisiatif keberlanjutan tidak

Partisipasi Pemangku Kepentingan; Pengambilan Keputusan; Tata Kelola; Visi Strategis.	menjadi prioritas utama dan partisipasi dari seluruh pemangku kepentingan belum didukung oleh kebijakan yang kuat. Metodologi yang digunakan dalam artikel ini adalah kualitatif, dengan pendekatan analisis deskriptif dan studi kasus. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pimpinan universitas, staf, dosen, dan mahasiswa yang terlibat dalam program keberlanjutan. Data sekunder dikumpulkan dari dokumen resmi universitas, laporan tahunan, dan publikasi terkait. Analisis data dilakukan menggunakan teori evaluasi kebijakan publik dari William N. Dunn, khususnya melalui evaluasi multi-kriteria untuk membandingkan rekomendasi kebijakan. Berdasarkan analisis tersebut, rekomendasi kebijakan diusulkan untuk mengatasi kelemahan yang ada, yaitu penerbitan Surat Keputusan Rektor tentang Visi dan Tata Kelola <i>Green Campus</i> yang komprehensif, mencakup pembentukan unit khusus, penetapan wewenang, sistem insentif, dan mekanisme partisipasi. Kebijakan ini dinilai unggul karena memiliki total tertinggi dalam evaluasi multi-kriteria, menawarkan solusi holistik untuk mendorong transformasi menuju kampus yang berkelanjutan.
---	--

To cite this article: Khalidah Aini. (2025). "Policy Analysis of Leadership in the Implementation of *Green Campus*: A Case Study at State Islamic University (UIN) Sultan Syarif Kasim Riau". *AMUYA: Indonesian Journal of Management Reviews*, Volume 1(2), Page: 571 – 592.



This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](#) ©2025 by author/s

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Penerapan konsep *Green Campus* di perguruan tinggi telah menjadi isu krusial dalam menghadapi tantangan lingkungan global, yang menuntut adanya keberlanjutan dan tanggung jawab sosial dari berbagai institusi, termasuk universitas (Leal Filho et al., 2017). Di UIN Sultan Syarif Kasim (SUSKA) Riau, kebijakan pimpinan yang lemah dalam mengadopsi dan mengimplementasikan inisiatif ramah lingkungan, seperti efisiensi energi, pengelolaan sampah, dan konservasi air, menjadi hambatan utama. Meskipun kampus lain telah menunjukkan kemajuan signifikan dalam peringkat GreenMetric, UIN SUSKA Riau masih tertinggal, yang mengindikasikan bahwa komitmen formal belum diterjemahkan menjadi tindakan nyata (GreenMetric World University Rankings, 2023). Masalah ini diperparah oleh kurangnya sosialisasi dan partisipasi aktif dari seluruh civitas akademika, yang membuat upaya keberlanjutan hanya sebatas wacana dan tidak menjadi budaya yang melekat. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor penyebab kelemahan kebijakan pimpinan serta merumuskan rekomendasi strategis untuk mendorong transformasi UIN SUSKA Riau menuju kampus yang lebih hijau dan berkelanjutan.

Banyak organisasi dan entitas, termasuk institusi pendidikan tinggi, menghadapi tantangan signifikan karena ketiadaan visi dan kebijakan strategis yang mengikat. Hal ini menciptakan kekosongan arah yang jelas, yang menghambat alokasi sumber daya yang efisien dan pencapaian tujuan jangka panjang (Wheelen & Hunger, 2018). Tanpa kerangka kerja yang solid, inisiatif dan program sering kali bersifat parsial dan tidak terintegrasi, yang pada akhirnya gagal menciptakan dampak transformatif yang signifikan (Porter & Kramer, 2011). Permasalahan ini diperparah oleh resistensi terhadap perubahan dan ketidakmampuan untuk beradaptasi dengan dinamika eksternal, seperti perubahan teknologi, tuntutan pasar, dan regulasi baru. Akibatnya,

organisasi menjadi reaktif alih-alih proaktif, kehilangan daya saing, dan melewatkannya peluang pertumbuhan krusial. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi konsekuensi dari ketiadaan visi strategis, menganalisis faktor-faktor yang menghambat perumusannya, dan merumuskan rekomendasi praktis untuk mendorong kepemimpinan dalam mengartikulasikan dan mengimplementasikan kebijakan yang koheren dan berkelanjutan.

Dalam upaya mendorong keberlanjutan di lingkungan perguruan tinggi, sistem insentif memainkan peran krusial sebagai katalisator untuk perubahan perilaku (Tversky & Kahneman, 1986). Namun, di banyak institusi, termasuk yang berupaya menerapkan *Green Campus*, sistem insentif yang ada sering kali tidak relevan atau tidak efektif dalam memotivasi partisipasi aktif dari seluruh civitas akademika. Kebanyakan insentif yang ditawarkan berfokus pada prestasi akademik atau penelitian, sementara inisiatif yang mendukung praktik ramah lingkungan, seperti penghematan energi, pengurangan limbah, atau penggunaan transportasi berkelanjutan, tidak mendapatkan penghargaan yang setara (Cairns & Saniotis, 2018). Akibatnya, kurangnya pengakuan dan penghargaan yang nyata membuat individu merasa bahwa kontribusi mereka terhadap keberlanjutan tidak dihargai, yang pada akhirnya melemahkan komitmen dan partisipasi (Ryan & Deci, 2000). Kondisi ini menciptakan kesenjangan antara kebijakan formal dan implementasi di lapangan, di mana visi *Green Campus* tidak terwujud menjadi tindakan kolektif. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi bagaimana sistem insentif yang tidak relevan menghambat keberhasilan program *Green Campus* dan merumuskan model insentif yang lebih efektif untuk mendorong perubahan perilaku yang berkelanjutan.

Mekanisme pengawasan dan penegakan aturan yang lemah sering kali menjadi hambatan utama dalam implementasi kebijakan, termasuk dalam konteks keberlanjutan dan inisiatif *Green Campus*. Tanpa adanya pengawasan yang sistematis dan sanksi yang jelas, aturan yang telah ditetapkan hanya menjadi dokumen formal tanpa dampak nyata (Sengupta, 2020). Fenomena ini menciptakan budaya ketidakpatuhan, di mana individu dan unit kerja tidak merasa bertanggung jawab untuk menjalankan praktik ramah lingkungan, seperti menghemat air dan listrik atau memilah sampah (Rukmana et al., 2021). Kurangnya evaluasi berkala dan sistem pelaporan yang transparan juga menyulitkan pimpinan untuk mengidentifikasi area yang bermasalah dan melakukan perbaikan yang diperlukan. Akibatnya, gap antara kebijakan di atas kertas dan realitas di lapangan semakin melebar, yang menghambat pencapaian tujuan keberlanjutan dan merusak kredibilitas institusi. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk mengkaji kelemahan mekanisme pengawasan dan penegakan aturan serta merumuskan strategi yang lebih efektif untuk memastikan kepatuhan dan mendorong keberhasilan program *Green Campus* secara menyeluruhan.

Meskipun kesadaran global akan isu lingkungan meningkat, implementasi konsep *Green Campus* di banyak perguruan tinggi masih belum menjadi prioritas utama. Ini sering kali disebabkan oleh fokus yang lebih besar pada tujuan-tujuan inti, seperti peningkatan kualitas akademik, penelitian, dan reputasi internasional melalui publikasi (Sharma & Singh, 2020). Akibatnya, alokasi anggaran dan sumber daya manusia lebih banyak diarahkan pada sektor-sektor tersebut, sementara inisiatif keberlanjutan sering dianggap sebagai program sampingan atau sekadar kegiatan seremonial tanpa komitmen jangka panjang yang serius (Huxham & Vangen, 2021). Kurangnya integrasi nilai-nilai keberlanjutan ke dalam kurikulum dan visi strategis universitas juga memperburuk situasi ini, yang pada akhirnya gagal menciptakan budaya ramah lingkungan yang mengakar di kalangan civitas akademika. Kesenjangan ini menunjukkan bahwa meskipun *Green Campus* diakui penting, ia belum dianggap sebagai pilar utama dalam pengambilan keputusan strategis. Oleh karena itu, penelitian

ini bertujuan untuk mengkaji mengapa *Green Campus* tidak menjadi prioritas utama dan mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat integrasinya sebagai bagian integral dari visi dan misi universitas.

Di dalam banyak organisasi, termasuk perguruan tinggi, fragmentasi tanggung jawab sering menjadi hambatan signifikan dalam mencapai tujuan bersama, khususnya terkait inisiatif keberlanjutan seperti *Green Campus*. Masalah ini muncul ketika tugas dan wewenang terkait lingkungan tidak terpusat, melainkan tersebar di berbagai unit atau departemen (Chen et al., 2021). Misalnya, satu departemen mungkin bertanggung jawab atas pengelolaan limbah, sementara departemen lain menangani efisiensi energi, dan tidak ada koordinasi yang efektif di antara keduanya. Ketiadaan struktur koordinasi yang jelas dan komunikasi yang terputus-putus ini menciptakan ambiguitas, tumpang tindih pekerjaan, dan pada akhirnya, kelambahan dalam pengambilan keputusan (Gomes et al., 2020). Akibatnya, upaya yang dilakukan menjadi sporadis dan tidak terintegrasi, yang mengurangi dampak keseluruhan dan mencegah terciptanya sinergi. Tanpa kejelasan siapa yang bertanggung jawab penuh, setiap unit cenderung berfokus pada target internalnya sendiri tanpa mempertimbangkan gambaran besar, yang menghambat implementasi kebijakan keberlanjutan secara holistik. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak fragmentasi tanggung jawab dan mengidentifikasi solusi struktural untuk menciptakan kolaborasi yang lebih efektif dalam mendorong keberhasilan program *Green Campus*.

Dalam implementasi program keberlanjutan seperti *Green Campus*, kurangnya kebijakan partisipasi sering kali menjadi hambatan krusial. Kebijakan yang hanya bersifat top-down, di mana keputusan dibuat oleh pimpinan tanpa melibatkan seluruh civitas akademika, dapat menciptakan perasaan ketidakberdayaan dan kurangnya kepemilikan (Sadiq et al., 2021). Tanpa adanya platform resmi yang memungkinkan mahasiswa, dosen, dan staf untuk berkontribusi, memberikan masukan, atau mengusulkan inisiatif, semangat kolektif untuk perubahan sulit untuk tumbuh. Akibatnya, inisiatif keberlanjutan hanya menjadi tanggung jawab segelintir orang atau unit tertentu, bukan menjadi bagian dari budaya yang dianut bersama (Leal Filho et al., 2020). Kesenjangan antara kebijakan formal dan partisipasi nyata ini menghambat inovasi, melemahkan komitmen, dan pada akhirnya, mengurangi efektivitas program secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting untuk menyoroti perlunya kebijakan partisipasi yang lebih inklusif dan terstruktur untuk memastikan bahwa visi *Green Campus* dapat diwujudkan melalui kolaborasi dari seluruh pihak yang terlibat.

Fokus kebijakan pimpinan yang tidak sejajar dengan isu lingkungan sering kali menjadi akar masalah dalam kegagalan implementasi program keberlanjutan di perguruan tinggi. Banyak universitas, termasuk yang berkomitmen pada konsep *Green Campus*, memiliki prioritas strategis yang lebih condong pada aspek akademik dan reputasi, seperti peningkatan akreditasi, jumlah publikasi ilmiah, atau ranking global (Sharma & Singh, 2020). Akibatnya, isu lingkungan dan keberlanjutan tidak terintegrasi secara fundamental dalam kerangka perencanaan dan pengambilan keputusan (Leal Filho et al., 2020). Ini menciptakan kesenjangan antara retorika keberlanjutan dan tindakan nyata, di mana kebijakan yang ada hanya bersifat superfisial atau "hijau semu" (greenwashing). Dana dan sumber daya yang seharusnya dialokasikan untuk inisiatif ramah lingkungan, seperti infrastruktur hemat energi atau pengelolaan limbah, justru diarahkan ke sektor-sektor yang dianggap lebih mendesak. Kondisi ini diperburuk oleh kurangnya pemahaman pimpinan akan urgensi dan manfaat jangka panjang dari keberlanjutan, sehingga inisiatif *Green Campus* gagal menjadi bagian integral dari visi dan misi institusi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis ketidaksejajaran fokus kebijakan pimpinan dengan isu lingkungan dan merumuskan rekomendasi untuk mengintegrasikan keberlanjutan sebagai prioritas strategis utama.

Dalam konteks penerapan *Green Campus*, ketiadaan regulasi pimpinan yang mengikat sebagai payung hukum menjadi masalah fundamental yang menghambat keberlanjutan inisiatif. Tanpa adanya peraturan resmi, seperti surat keputusan rektor atau peraturan universitas, program-program ramah lingkungan sering kali hanya bersifat sukarela dan tidak memiliki kekuatan hukum (Leal Filho et al., 2020). Kondisi ini menciptakan ambiguitas dan ketidakpastian, di mana unit-unit atau individu tidak merasa wajib untuk mematuhi standar keberlanjutan, seperti penghematan air, penggunaan energi terbarukan, atau pengelolaan limbah (Rukmana et al., 2021). Akibatnya, inisiatif yang telah dicanangkan cenderung mandek dan tidak terimplementasi secara konsisten, karena tidak ada sanksi atau konsekuensi yang jelas bagi pelanggaran. Ketiadaan payung hukum juga menyulitkan alokasi anggaran dan sumber daya secara formal, menjadikan program *Green Campus* rentan terhadap perubahan prioritas atau kepemimpinan. Oleh karena itu, penting untuk menyoroti masalah ini dan menekankan urgensi perumusan regulasi yang kuat untuk memastikan keberlanjutan program *Green Campus* dalam jangka panjang.

Salah satu kelemahan krusial dalam penerapan konsep *Green Campus* adalah tidak adanya kebijakan evaluasi kinerja yang berorientasi lingkungan. Tanpa metrik yang jelas dan sistem penilaian yang terstruktur, sulit untuk mengukur sejauh mana kemajuan yang telah dicapai dan mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan (Rizwan et al., 2021). Kebijakan evaluasi yang ada di banyak perguruan tinggi cenderung berfokus pada indikator tradisional seperti jumlah publikasi, akreditasi program studi, atau serapan anggaran, sementara kontribusi terhadap keberlanjutan lingkungan tidak menjadi bagian dari kriteria penilaian (Sadiq et al., 2021). Kondisi ini menyebabkan inisiatif ramah lingkungan sering kali diabaikan, karena tidak ada penghargaan atau pengakuan yang diberikan atas upaya yang telah dilakukan. Kurangnya akuntabilitas ini menghambat motivasi, menghalangi perbaikan berkelanjutan, dan membuat program *Green Campus* berjalan tanpa arah yang jelas. Oleh karena itu, penting untuk menyoroti kebutuhan akan kerangka evaluasi yang komprehensif untuk memastikan bahwa tujuan keberlanjutan dapat diukur, dilacak, dan dicapai secara efektif.

Dalam banyak organisasi, termasuk di lingkungan perguruan tinggi yang berupaya menerapkan *Green Campus*, ketiadaan tim atau unit khusus untuk merumuskan pedoman menjadi masalah struktural yang signifikan. Tanpa adanya kelompok kerja yang terdedikasi, tugas-tugas penting seperti menyusun regulasi teknis, pedoman operasional, dan standar keberlanjutan sering kali terabaikan atau dilakukan secara ad-hoc (Gomes et al., 2020). Akibatnya, kebijakan yang ada hanya bersifat umum dan tidak memiliki detail implementasi yang jelas, yang menyulitkan seluruh civitas akademika untuk memahami dan menjalankan praktik ramah lingkungan secara konsisten (Leal Filho et al., 2020). Kondisi ini menciptakan kekosongan panduan yang menyebabkan inisiatif keberlanjutan tidak terkoordinasi dan berjalan tanpa arah yang jelas, sehingga melemahkan efektivitas program secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting untuk menyoroti masalah ini dan menekankan urgensi pembentukan tim khusus untuk memastikan bahwa inisiatif *Green Campus* didukung oleh pedoman yang komprehensif dan terstruktur.

Dalam penerapan konsep *Green Campus*, ketiadaan kebijakan yang menetapkan wewenang pengambilan keputusan merupakan hambatan struktural yang signifikan. Tanpa adanya aturan formal yang jelas tentang siapa yang berhak mengambil keputusan terkait inisiatif keberlanjutan, proses menjadi lambat, tidak efisien, dan sering kali terhambat oleh birokrasi yang berbelit (Rukmana et al., 2021). Hal ini menciptakan ambiguitas, di mana tidak ada individu atau tim yang memiliki kekuatan untuk mengalokasikan sumber daya, menyetujui proyek, atau mengimplementasikan perubahan secara cepat dan efektif. Akibatnya, inisiatif yang seharusnya dapat segera

dieksekusi tertunda, melemahkan momentum dan komitmen terhadap tujuan keberlanjutan (Sadiq et al., 2021). Kesenjangan wewenang ini juga dapat menyebabkan tumpang tindih tanggung jawab dan konflik antar unit, yang pada akhirnya menghambat kemajuan program *Green Campus* secara keseluruhan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi konsekuensi dari ketiadaan kebijakan wewenang dan merumuskan model tata kelola yang lebih efektif untuk mendorong implementasi inisiatif ramah lingkungan.

Penerapan konsep *Green Campus* sering kali terhambat oleh ketiadaan kebijakan yang mendukung partisipasi seluruh pemangku kepentingan. Di banyak institusi, inisiatif keberlanjutan cenderung bersifat top-down, di mana keputusan dan program dicanangkan oleh pimpinan tanpa melibatkan mahasiswa, dosen, staf, alumni, bahkan masyarakat sekitar (Sadiq et al., 2021). Kurangnya kerangka kerja partisipatif ini menyebabkan program yang ada tidak relevan dengan kebutuhan dan realitas di lapangan, serta gagal menumbuhkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab bersama (Leal Filho et al., 2020). Ketika pemangku kepentingan tidak dilibatkan dalam perencanaan dan implementasi, mereka cenderung tidak termotivasi untuk berkontribusi, yang pada akhirnya melemahkan efektivitas program secara keseluruhan. Tanpa suara dari seluruh elemen kampus, inisiatif *Green Campus* hanya menjadi wacana formal dan bukan gerakan kolektif yang berkelanjutan. Oleh karena itu, penting untuk menyoroti masalah ini dan mengkaji urgensi perumusan kebijakan yang inklusif untuk mendorong partisipasi aktif dari seluruh pihak demi keberhasilan visi *Green Campus*.

Di dalam banyak organisasi, termasuk perguruan tinggi, fragmentasi tanggung jawab sering menjadi hambatan signifikan dalam mencapai tujuan bersama, khususnya terkait inisiatif keberlanjutan seperti *Green Campus*. Masalah ini muncul ketika tugas dan wewenang terkait lingkungan tidak terpusat, melainkan tersebar di berbagai unit atau departemen (Chen et al., 2021). Misalnya, satu departemen mungkin bertanggung jawab atas pengelolaan limbah, sementara departemen lain menangani efisiensi energi, dan tidak ada koordinasi yang efektif di antara keduanya. Ketiadaan struktur koordinasi yang jelas dan komunikasi yang terputus-putus ini menciptakan ambiguitas, tumpang tindih pekerjaan, dan pada akhirnya, kelambanan dalam pengambilan keputusan (Gomes et al., 2020). Akibatnya, upaya yang dilakukan menjadi sporadis dan tidak terintegrasi, yang mengurangi dampak keseluruhan dan mencegah terciptanya sinergi. Tanpa kejelasan siapa yang bertanggung jawab penuh, setiap unit cenderung berfokus pada target internalnya sendiri tanpa mempertimbangkan gambaran besar, yang menghambat implementasi kebijakan keberlanjutan secara holistik. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak fragmentasi tanggung jawab dan mengidentifikasi solusi struktural untuk menciptakan kolaborasi yang lebih efektif dalam mendorong keberhasilan program *Green Campus*.

Di dalam upaya penerapan *Green Campus*, ketiadaan pedoman tata kelola yang mengatur peran dan wewenang menjadi kendala struktural yang signifikan. Tanpa dokumen formal yang menetapkan siapa yang bertanggung jawab, bagaimana keputusan dibuat, dan mekanisme koordinasi antar unit, inisiatif keberlanjutan sering kali berjalan tanpa arah yang jelas (Gomes et al., 2020). Kondisi ini menciptakan ambiguitas, tumpang tindih tanggung jawab, dan kelambanan dalam pengambilan keputusan, yang pada akhirnya menghambat implementasi program ramah lingkungan secara efektif (Leal Filho et al., 2020). Kurangnya kerangka tata kelola ini juga mempersulit proses alokasi sumber daya dan pengawasan kinerja, karena tidak ada acuan yang mengikat bagi seluruh pihak. Oleh karena itu, penting untuk menyoroti perlunya pedoman yang jelas dan terstruktur untuk memastikan bahwa inisiatif *Green Campus* didukung oleh sistem manajemen yang kuat dan transparan.

Dalam implementasi program keberlanjutan seperti *Green Campus*, ketiadaan kebijakan yang mewajibkan koordinasi lintas unit menjadi hambatan krusial yang mengarah pada inisiatif yang terfragmentasi. Tanpa adanya aturan formal yang mengharuskan setiap departemen, fakultas, atau unit untuk bekerja sama, upaya yang dilakukan cenderung berjalan sendiri-sendiri, menciptakan duplikasi, dan pada akhirnya mengurangi efektivitas program (Chen et al., 2021). Misalnya, satu unit mungkin membeli peralatan hemat energi, sementara unit lain tidak diberi informasi, sehingga upaya keseluruhan tidak sinergis. Kurangnya komunikasi dan kolaborasi yang diwajibkan oleh kebijakan juga menghambat transfer pengetahuan dan sumber daya, yang esensial untuk mencapai tujuan keberlanjutan yang holistik (Gomes et al., 2020). Akibatnya, inisiatif *Green Campus* gagal menjadi gerakan yang terintegrasi di seluruh institusi. Oleh karena itu, penting untuk menyoroti masalah ini dan mengkaji urgensi perumusan kebijakan yang mendorong kolaborasi lintas unit untuk memastikan implementasi yang efektif dan berkelanjutan.

Berdasarkan berbagai masalah yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa lemahnya penerapan konsep *Green Campus* di perguruan tinggi, seperti di UIN Sultan Syarif Kasim Riau, berakar pada lemahnya kebijakan pimpinan yang tidak memiliki visi strategis, payung hukum yang mengikat, dan sistem tata kelola yang efektif. Ketiadaan visi, regulasi, dan pedoman yang jelas menyebabkan program keberlanjutan tidak menjadi prioritas utama, serta menciptakan fragmentasi tanggung jawab dan kurangnya koordinasi antar unit. Selain itu, masalah ini diperburuk oleh tidak adanya sistem insentif yang relevan dan kebijakan partisipasi yang inklusif, yang mengakibatkan rendahnya keterlibatan seluruh civitas akademika. Tanpa adanya kebijakan yang mengatur wewenang, pengawasan, dan evaluasi berbasis lingkungan, inisiatif *Green Campus* hanya akan menjadi wacana formal tanpa implementasi nyata, sehingga gagal menciptakan perubahan yang berkelanjutan.

Identifikasi Masalah

1. Belum adanya visi dan kebijakan strategis yang mengikat

Penyebab utama dari isu ini adalah ketiadaan visi dan kebijakan strategis dari pimpinan universitas yang secara eksplisit memasukkan *Green Campus* sebagai prioritas utama. Tanpa adanya dokumen perencanaan yang kuat, seperti Surat Keputusan (SK) Rektor atau Peraturan Rektor yang spesifik, inisiatif lingkungan seringkali dianggap sebagai program tambahan, bukan bagian integral dari identitas universitas. Akibatnya, upaya implementasi di lapangan menjadi tidak konsisten, tidak terkoordinasi, dan tidak memiliki landasan hukum yang kuat (Fred R. David, 2020).

2. Tidak relevannya sistem insentif dengan penerapan konsep *green campus*

Lemahnya kebijakan pimpinan juga terlihat dari sistem insentif yang belum selaras dengan tujuan *Green Campus*. Pimpinan belum mengeluarkan kebijakan yang secara sistematis memberikan penghargaan atau insentif (misalnya, poin angka kredit, bonus kinerja, atau apresiasi publik) bagi dosen, mahasiswa, dan staf yang aktif berpartisipasi dalam program lingkungan. Hal ini membuat mereka kurang termotivasi untuk mengalokasikan waktu dan energi, karena upaya tersebut tidak secara langsung memengaruhi penilaian kinerja atau kemajuan karir mereka (Pinto et al., 2022).

3. Kurangnya mekanisme pengawasan dan penegakan aturan

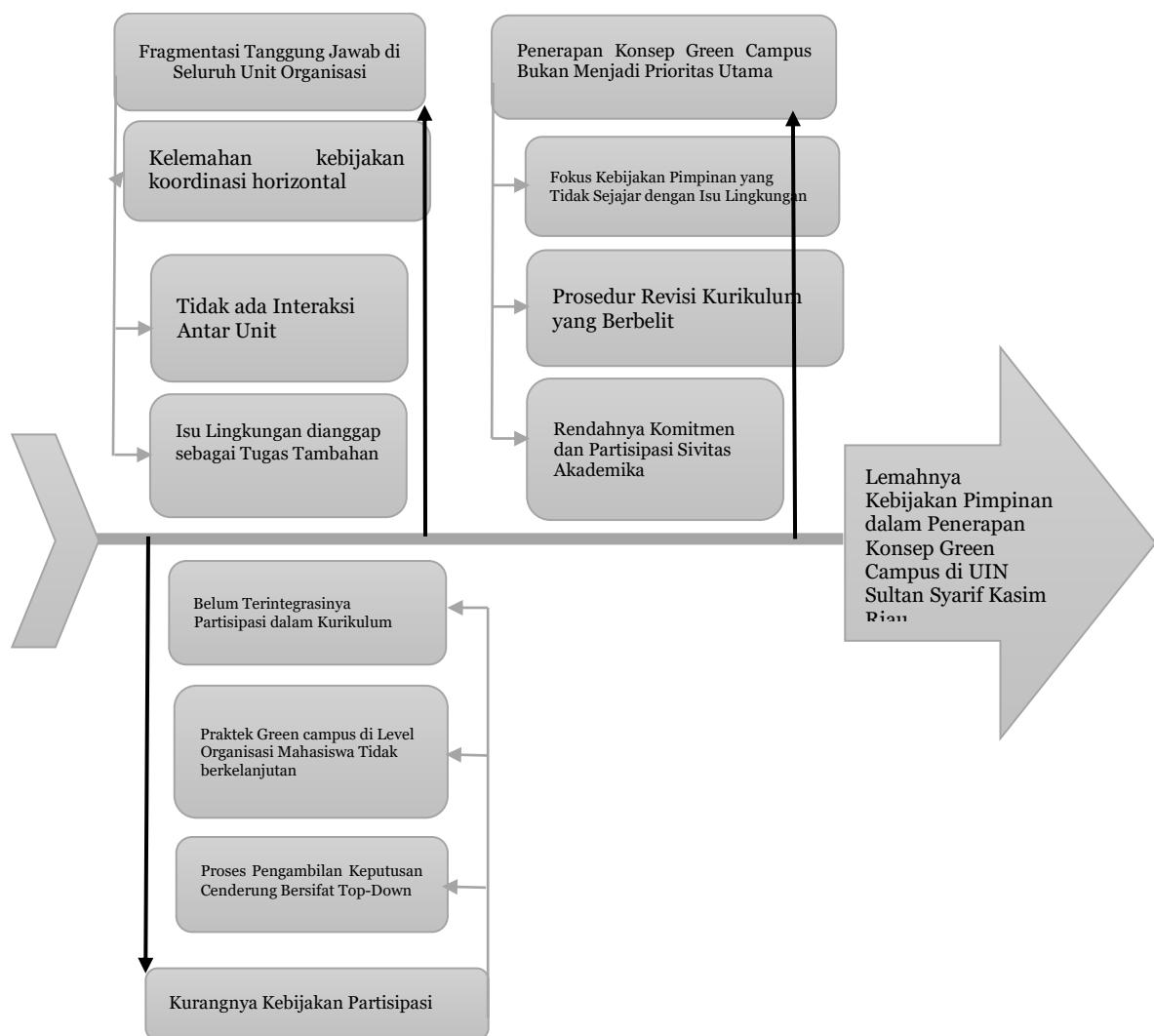
Pimpinan universitas belum memiliki mekanisme pengawasan dan penegakan aturan yang efektif. Meskipun mungkin ada beberapa regulasi informal, tidak ada sistem monitoring dan evaluasi (monev) yang terstruktur untuk mengukur kinerja pengelolaan limbah, energi, dan ruang terbuka hijau. Tanpa kebijakan yang mengatur pengawasan dan sanksi bagi pelanggaran (misalnya, denda untuk pembuangan sampah sembarangan atau teguran untuk pemborosan energi), aturan yang ada tidak memiliki gigi. Hal ini menyebabkan kurangnya akuntabilitas dan program tidak berjalan sesuai harapan (Nasihu, 2022).

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, penulis menganalisisnya dengan menggunakan Metode USG (*Urgency, Seriousness, Growth*) untuk menentukan prioritas penanganannya, sebagaimana ditunjukkan dalam tabel berikut.

Tabel 1. Analisis *Urgency, Seriousness, Growth* (Penilaian menggunakan skala 1-5, di mana 1 adalah sangat rendah dan 5 adalah sangat tinggi)

No	Masalah Utama	U	S	G	Total Skor
1	Belum Adanya Visi dan Kebijakan Strategis yang Mengikat Urgency (5): Sangat mendesak. Masalah ini adalah akar dari semua masalah lain. Tanpa kebijakan strategis dari pimpinan, inisiatif lainnya tidak akan berjalan. Seriousness (5): Sangat serius. Ini memengaruhi seluruh aspek implementasi <i>Green Campus</i> , dari kurikulum hingga operasional. Growth (4): Jika tidak segera ditangani, masalah ini akan terus tumbuh dan menjadi semakin sulit diatasi seiring berjalannya waktu, menyebabkan inisiatif <i>Green Campus</i> gagal total.	5	5	4	14
2	Tidak Relevannya Sistem Insentif dan Penghargaan Urgency (4): Mendesak. Kurangnya insentif menyebabkan partisipasi dan motivasi dosen serta mahasiswa rendah. Hal ini secara langsung menghambat program. Seriousness (4): Serius. Masalah ini memengaruhi kinerja dan semangat kerja sivitas akademika. Growth (3): Jika dibiarkan, kurangnya insentif akan membuat program <i>Green Campus</i> mati suri, tetapi dampaknya mungkin tidak secepat ketidadaan kebijakan strategis.	4	4	3	11
3	Kurangnya Mekanisme Pengawasan dan Penegakan Aturan Urgency (3): Cukup mendesak. Tanpa pengawasan, kebijakan yang sudah ada akan sulit diterapkan. Namun, ini dapat ditangani setelah regulasi strategis ditetapkan. Seriousness (3): Cukup serius. Ketidakadaan pengawasan menyebabkan ketidakdisiplinan (misalnya, pemborosan air dan energi) terus terjadi. Growth (5): Sangat cepat. Jika dibiarkan, pelanggaran akan menjadi kebiasaan dan semakin sulit diubah, sehingga masalah akan membesar dengan cepat.	3	3	5	11

Berdasarkan hasil analisis USG di atas, masalah kebijakan nomor 1 (Belum Adanya Visi dan Kebijakan Strategis yang Mengikat) menjadi prioritas utama yang harus segera diatasi. Ini memiliki total skor tertinggi (14), menandakan bahwa masalah ini paling mendesak, paling serius dampaknya, dan akan memburuk paling cepat jika tidak ditangani.



Gambar 1. Diagram *Fishbone*

Rumusan Masalah

Lemahnya kebijakan pimpinan dalam penerapan konsep *Green Campus* di UIN Sultan Syarif Kasim Riau berakar pada penerapan konsep *Green Campus* yang tidak menjadi prioritas utama dari para pengambil keputusan, isu lingkungan dianggap sebagai tugas tambahan dan bukan bagian integral dari tata kelola universitas, serta proses pengambilan keputusan yang cenderung bersifat *top-down* sehingga menghambat partisipasi aktif seluruh civitas akademika. Kondisi ini menyebabkan terhambatnya pembentukan budaya keberlanjutan yang kuat di lingkungan kampus.

Tujuan dan Manfaat Kajian

Tujuan Kajian:

1. Mengidentifikasi Kelemahan Kebijakan: Menganalisis secara mendalam faktor-faktor penyebab lemahnya implementasi konsep *Green Campus*, khususnya terkait kebijakan pimpinan, tata kelola, dan regulasi di UIN Sultan Syarif Kasim Riau.

2. Mengkaji Dampak Fragmentasi: Mengkaji dampak dari fragmentasi tanggung jawab dan ketiadaan koordinasi lintas unit terhadap efektivitas program keberlanjutan.
3. Merumuskan Rekomendasi Kebijakan: Menyusun rekomendasi kebijakan yang konkret dan holistik untuk memperkuat tata kelola *Green Campus*, termasuk usulan regulasi, sistem insentif, dan mekanisme partisipasi yang efektif.
4. Menyusun Model Tata Kelola: Merumuskan model tata kelola yang ideal dan terintegrasi untuk mendukung visi *Green Campus*, yang dapat diadopsi dan diimplementasikan oleh UIN Sultan Syarif Kasim Riau.

Manfaat Kajian:

1. Manfaat Akademis: Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada literatur ilmu administrasi publik dan kebijakan lingkungan, khususnya terkait implementasi kebijakan di institusi pendidikan.
2. Manfaat Praktis: Hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan dan panduan praktis bagi pimpinan UIN Sultan Syarif Kasim Riau dalam merumuskan dan mengimplementasikan kebijakan *Green Campus* yang lebih efektif dan berkelanjutan.
3. Manfaat Institusional: Mendorong UIN Sultan Syarif Kasim Riau untuk mencapai peringkat yang lebih baik dalam pemeringkatan UI GreenMetric dan memperkuat reputasi institusi sebagai kampus yang peduli lingkungan.
4. Manfaat Sosial: Meningkatkan kesadaran dan partisipasi seluruh civitas akademika (mahasiswa, dosen, staf) dalam praktik ramah lingkungan, sehingga menciptakan budaya keberlanjutan yang mengakar di lingkungan kampus.
5. Manfaat Keilmuan: Memberikan dasar ilmiah yang kuat bagi penelitian lanjutan tentang tata kelola keberlanjutan dan implementasi kebijakan di perguruan tinggi di Indonesia.

KERANGKA TEORI DAN KONSEPTUAL

Kerangka Teori

1. Teori kepemimpinan strategis (*strategic leadership theory*)

Teori Kepemimpinan Strategis berargumen bahwa arah strategis suatu organisasi sangat ditentukan oleh prioritas dan keputusan para manajer puncak. Jika isu lingkungan tidak dipandang sebagai prioritas strategis oleh pimpinan universitas, maka kebijakan dan sumber daya untuk keberlanjutan tidak akan terbentuk secara sistematis, yang mengakibatkan implementasi yang lemah. (Utami, 2021)

Langkah-langkahnya dimulai dengan mendefinisikan visi strategis yang jelas dan menarik, lalu menentukan arah dan tujuan strategis berdasarkan visi tersebut. Setelah itu, pemimpin harus mengembangkan kapabilitas organisasi dengan memastikan sumber daya, struktur dan budaya mendukung arah strategis yang telah ditetapkan. Langkah berikutnya adalah menyesuaikan dan mengelola perubahan, karena lingkungan eksternal selalu dinamis. Akhirnya, pemimpin perlu menciptakan dan mempertahankan budaya organisasi yang kuat yang mendukung visi dan strategi, serta mendorong pembelajaran berkelanjutan dan inovasi di seluruh tingkatan organisasi.

2. Teori institusionalisasi keberlanjutan (*institutionalization of sustainability*)

Masalah bahwa isu lingkungan dianggap sebagai tugas tambahan, bukan bagian integral dari tata kelola, dapat dijelaskan melalui teori ini. Teori ini berpendapat bahwa agar inisiatif keberlanjutan dapat bertahan, ia harus diinstitusionalisasi, yaitu diintegrasikan ke dalam struktur, norma, dan kebijakan formal organisasi. Tanpa institusionalisasi, upaya *Green Campus* akan tetap berada di ranah informal, bersifat sukarela, dan rentan terhadap perubahan kepemimpinan, sehingga tidak akan berkelanjutan. (Lozano et al., 2020). Teori Institusionalisasi Keberlanjutan menjelaskan bagaimana praktik keberlanjutan menjadi bagian permanen dan integral dari operasi dan budaya sebuah organisasi. Langkah-langkahnya dimulai dengan komitmen awal, di mana pimpinan organisasi secara eksplisit menyatakan dukungan dan niat untuk mengintegrasikan keberlanjutan. Ini diikuti dengan internalisasi nilai, yaitu memasukkan prinsip-prinsip keberlanjutan ke dalam visi, misi, dan nilai inti organisasi, serta mengedukasi seluruh anggota. Setelah itu, terjadi integrasi struktural, di mana dibentuk unit atau tim khusus yang bertanggung jawab atas inisiatif keberlanjutan dan kebijakan keberlanjutan diterapkan secara formal. Langkah berikutnya adalah rutinisasi praktik, di mana kegiatan ramah lingkungan (seperti daur ulang, efisiensi energi) menjadi norma dan dilakukan secara otomatis tanpa perlu pengawasan ketat. Terakhir, melalui pelaporan dan akuntabilitas, organisasi secara rutin memantau dan melaporkan kinerja keberlanjutan mereka, sehingga memastikan transparansi dan mempertahankan komitmen jangka panjang.

3. Teori partisipasi berbasis insentif (*incentive-based participation theory*)

Teori ini berpendapat bahwa tingkat partisipasi dalam program sukarela, seperti *Green Campus*, sangat dipengaruhi oleh sistem insentif yang ada. Tanpa kebijakan yang memberikan apresiasi atau insentif formal—baik itu akademik, non-finansial, atau pengakuan publik—motivasi untuk berpartisipasi akan menurun. Ketiadaan insentif ini membuat sivitas akademika tidak melihat manfaat langsung dari keterlibatan mereka. (Pinto et al., 2022)

Langkah-langkahnya dimulai dengan identifikasi tujuan partisipasi yang jelas, seperti mendorong daur ulang atau efisiensi energi di kampus. Setelah itu, analisis motivasi stakeholder dilakukan untuk memahami apa yang paling dihargai oleh para pihak (misalnya, pengakuan, hadiah finansial, atau nilai sosial). Berdasarkan analisis ini, desain insentif yang sesuai disusun, yang bisa berupa insentif moneter (misalnya, diskon, bonus), non-moneter (misalnya, sertifikat, pengakuan publik), atau sosial (misalnya, kesempatan untuk memimpin proyek atau bergabung dalam kelompok eksklusif). Selanjutnya, insentif ini dikomunikasikan secara efektif agar target partisipan memahami manfaat yang akan mereka peroleh. Terakhir, dilakukan implementasi dan evaluasi untuk memastikan insentif diberikan secara adil dan tepat waktu, serta untuk mengukur dampaknya terhadap tingkat partisipasi.

4. Teori implementasi kebijakan (*top-down policy implementation*)

Masalah proses pengambilan keputusan yang top-down dan menghambat partisipasi dapat dijelaskan oleh model ini. Teori ini menekankan bahwa implementasi yang berhasil memerlukan komitmen dari aktor pelaksana dan dukungan institusional yang kuat dari atas. Namun, model top-down yang terlalu kaku tanpa mengakomodasi masukan dari level bawah (sivitas akademika) sering kali gagal karena kurangnya dukungan dan rasa kepemilikan. Hal ini menyebabkan kebijakan *Green Campus* tidak berjalan di lapangan. (Waheed et al., 2020).

Langkah-langkahnya diawali dengan perumusan kebijakan yang jelas oleh pimpinan atau otoritas pusat. Kebijakan ini harus memiliki tujuan yang spesifik, target yang terukur, dan aturan yang tegas. Selanjutnya, alur komunikasi satu arah digunakan untuk menyalurkan kebijakan ini kepada para pelaksana. Otoritas pusat memegang kendali penuh, dengan penekanan pada kepatuhan dan ketaatan para pelaksana terhadap instruksi. Pengawasan ketat diterapkan untuk memastikan bahwa kebijakan diimplementasikan sesuai dengan rancangan awal, dan adanya sanksi atau konsekuensi bagi mereka yang gagal melaksanakannya. Teori ini berasumsi bahwa implementasi akan berhasil jika kebijakan dirancang dengan sempurna dan para pelaksana mematuhi setiap instruksi tanpa hambatan.

5. Konsep koherensi kebijakan (*policy coherence*)

Konsep ini berfokus pada pentingnya keselarasan antar kebijakan untuk mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan. Permasalahan Anda menunjukkan adanya inkonsistensi kebijakan, di mana kebijakan pimpinan tidak selaras dengan kebutuhan partisipasi sivitas akademika. Tanpa adanya koherensi, program *Green Campus* tidak akan berjalan efektif karena tidak ada kesatuan tindakan di seluruh organisasi, sehingga visi yang ada hanya menjadi wacana dan bukan praktik nyata. Langkah-langkahnya dimulai dengan mengidentifikasi tujuan bersama yang ingin dicapai, misalnya, pembangunan berkelanjutan. Kemudian, melakukan analisis lintas-sektor untuk mengidentifikasi potensi sinergi atau konflik antara kebijakan yang ada. Misalnya, kebijakan ekonomi yang mendorong pertumbuhan industri harus sejalan dengan kebijakan lingkungan yang bertujuan mengurangi polusi. Langkah selanjutnya adalah membangun mekanisme koordinasi yang kuat antar-lembaga atau kementerian, seperti melalui forum reguler atau gugus tugas bersama, untuk memastikan semua pihak bekerja menuju arah yang sama. Terakhir, diperlukan pemantauan dan evaluasi berkelanjutan untuk memastikan kebijakan tetap koheren seiring berjalannya waktu dan menyesuaikan jika terjadi konflik baru. (Le Blanc, 2015)

Kerangka Konseptual

1. Konsep kepemimpinan strategis (*strategic leadership*)

Konsep ini menekankan bahwa keberhasilan suatu program transformasi sangat bergantung pada komitmen dan prioritas dari pimpinan tingkat atas. Dalam konteks *Green Campus*, lemahnya kebijakan pimpinan menunjukkan bahwa isu lingkungan belum menjadi agenda strategis utama. Pimpinan yang tidak menjadikan keberlanjutan sebagai prioritas cenderung mengalokasikan sumber daya dan fokus pada tujuan lain, membuat program lingkungan sulit untuk diinstitusionalisasikan dan dijalankan secara efektif.

Urgensi Konsep Kepemimpinan Strategis (*Strategic Leadership*) dalam konteks lemahnya kebijakan *Green Campus* di UIN Sultan Syarif Kasim Riau sangatlah krusial karena konsep ini menawarkan solusi langsung terhadap akar permasalahan yang ada.

Kepemimpinan strategis diperlukan untuk meningkatkan status isu lingkungan dari sekadar tugas tambahan menjadi prioritas inti dan bagian integral dari visi serta tata kelola universitas. Seorang pemimpin strategis tidak hanya membuat kebijakan, tetapi juga mengkomunikasikan visi jangka panjang yang jelas tentang keberlanjutan, sehingga seluruh civitas akademika memahami pentingnya dan merasa memiliki.

Kepemimpinan strategis akan menggantikan pendekatan top-down yang kaku dengan menciptakan budaya partisipatif yang mendorong inisiatif dari bawah, memberdayakan dosen, mahasiswa, dan staf untuk secara aktif berkontribusi. Dengan demikian, kepemimpinan strategis berperan sebagai katalisator untuk mengubah sikap dan perilaku, memastikan bahwa implementasi *Green Campus* tidak hanya bersifat seremonial, tetapi benar-benar terinternalisasi dan menjadi fondasi budaya keberlanjutan yang kuat di lingkungan kampus.

2. Konsep institusionalisasi keberlanjutan (*institutionalization of sustainability*)

Konsep ini menjelaskan proses di mana isu keberlanjutan diintegrasikan secara permanen ke dalam struktur, kebijakan, dan budaya sebuah organisasi. Masalah bahwa isu lingkungan dianggap sebagai tugas tambahan adalah bukti dari kegagalan institusionalisasi. Tanpa proses formal ini, inisiatif *Green Campus* akan tetap berada di ranah sukarela dan tidak akan menjadi bagian integral dari tata kelola universitas, sehingga upaya yang ada tidak akan berkelanjutan dalam jangka panjang.

Dengan adanya institusionalisasi keberlanjutan, kebijakan dan inisiatif *Green Campus* akan bersifat sementara, bergantung pada komitmen individu pimpinan dan berisiko menghilang ketika terjadi pergantian kepemimpinan. Dengan menginstitusionalkan keberlanjutan, konsep ini akan menjadi nilai permanen dan bagian tak terpisahkan dari struktur, aturan, dan budaya universitas. Hal ini akan memastikan bahwa praktik-praktik ramah lingkungan, seperti efisiensi energi, pengelolaan limbah, dan kurikulum lingkungan, akan terus berjalan secara otomatis dan rutin, bukan hanya sebagai proyek musiman.

3. Konsep koherensi kebijakan (*policy coherence*)

Konsep ini menekankan pentingnya keselarasan antar berbagai kebijakan untuk mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan. Pernyataan Anda menunjukkan adanya inkonsistensi, di mana meskipun mungkin ada visi *Green Campus* di atas kertas, kebijakan operasional dan proses pengambilan keputusan tidak selaras untuk mendukung visi tersebut. Tanpa adanya koherensi, kebijakan yang ada tidak akan saling menguatkan, sehingga program *Green Campus* tidak berjalan secara efektif.

Isu lingkungan dianggap sebagai tugas tambahan, yang berarti kebijakan di satu unit (misalnya, program studi yang mengajarkan keberlanjutan) mungkin tidak selaras dengan kebijakan di unit lain (misalnya, kebijakan pengadaan yang tidak memprioritaskan produk ramah lingkungan). Konflik internal semacam ini menciptakan ketidakpastian dan inefisiensi.

Penerapan koherensi kebijakan akan memaksa pimpinan untuk mengharmoniskan semua kebijakan yang ada—mulai dari anggaran, tata kelola, kurikulum, hingga operasional—agar semuanya mendukung tujuan *Green Campus*. Hal ini akan mengubah pendekatan parsial menjadi pendekatan terintegrasi di mana seluruh bagian universitas bekerja secara sinergis. Tanpa koherensi, upaya yang dilakukan akan sia-sia, dan tujuan besar untuk membentuk budaya keberlanjutan yang kuat tidak akan pernah tercapai. Koherensi kebijakan adalah kunci untuk mengubah *Green Campus* dari wacana menjadi kenyataan dengan memastikan semua tindakan saling menguatkan, bukan saling melemahkan.

4. Konsep keterlibatan pemangku kepentingan (*stakeholder engagement*)

Konsep ini berargumen bahwa untuk mencapai tujuan yang kompleks, seluruh pihak terkait harus dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Proses yang

top-down dan mengabaikan partisipasi sivitas akademika secara langsung melanggar konsep ini. Ketiadaan keterlibatan ini dapat menyebabkan kurangnya rasa kepemilikan, resistensi, dan kebijakan yang tidak relevan, yang pada akhirnya menghambat keberhasilan implementasi *Green Campus*.

enerapan konsep keterlibatan pemangku kepentingan memungkinkan pimpinan untuk beralih dari pendekatan yang kaku menjadi model partisipatif. Dengan melibatkan dosen, mahasiswa, dan staf dalam perumusan dan implementasi kebijakan, universitas akan memperoleh rasa kepemilikan kolektif atas program tersebut. Hal ini akan memicu motivasi internal yang jauh lebih kuat daripada instruksi yang diberikan dari atas. Selain itu, keterlibatan aktif dari semua pihak akan memastikan kebijakan yang dibuat lebih relevan, praktis, dan berkelanjutan karena mencerminkan kebutuhan dan masukan dari mereka yang paling terdampak. Pada akhirnya, keterlibatan pemangku kepentingan adalah kunci untuk mengubah *Green Campus* dari sekadar kebijakan di atas kertas menjadi budaya keberlanjutan yang hidup dan kuat di lingkungan kampus.

5. Konsep budaya organisasi untuk keberlanjutan (*organizational culture for sustainability*)

Konsep ini berfokus pada peran budaya dalam mendorong perubahan. Budaya organisasi untuk keberlanjutan adalah nilai, keyakinan, dan norma yang mendukung praktik ramah lingkungan. Visi yang lemah dan proses *top-down* yang Anda sebutkan secara langsung menghambat pembentukan budaya ini. Tanpa budaya yang kuat, praktik *Green Campus* tidak akan menjadi kebiasaan sehari-hari bagi sivitas akademika, sehingga program hanya akan berjalan sebagai proyek tanpa dampak jangka panjang.

Lemahnya kebijakan dan minimnya partisipasi disebabkan oleh tidak adanya budaya keberlanjutan yang kuat. Budaya inilah yang membedakan komitmen sesaat dengan praktik berkelanjutan yang terinternalisasi. Tanpa budaya ini, kebijakan dan program akan tetap bersifat superfisial, tidak mampu mengubah kebiasaan dan cara pandang seluruh civitas akademika.

Menerapkan konsep budaya organisasi akan menggeser fokus dari sekadar kepatuhan pada aturan menjadi norma sosial dan nilai bersama. Ini berarti setiap individu, mulai dari mahasiswa hingga pimpinan, secara otomatis akan memilih opsi yang ramah lingkungan—bukan karena diwajibkan, tetapi karena itu sudah menjadi bagian dari identitas dan cara mereka berinteraksi dengan kampus. Oleh karena itu, membangun budaya organisasi untuk keberlanjutan adalah langkah fundamental untuk memastikan bahwa gerakan *Green Campus* tidak hanya didukung oleh kebijakan, tetapi juga didukung oleh hati dan pikiran setiap orang di UIN Sultan Syarif Kasim Riau.

METODOLOGI

Artikel ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan analisis deskriptif dan studi kasus untuk menganalisis secara mendalam kelemahan kebijakan pimpinan dalam penerapan konsep *Green Campus* di UIN Sultan Syarif Kasim Riau. Metode ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena secara holistik dalam konteksnya yang nyata (Yin, 2018).

Pendekatan dan Teori

Kerangka teoretis artikel ini didasarkan pada teori evaluasi kebijakan publik yang dikembangkan oleh William N. Dunn (2018). Analisis kebijakan dilakukan melalui evaluasi multi-kriteria untuk membandingkan rekomendasi kebijakan yang berbeda. Teori ini membantu dalam menilai efektivitas, efisiensi, dan relevansi dari setiap kebijakan yang diusulkan, memastikan bahwa rekomendasi yang diberikan adalah yang paling optimal.

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui dua sumber utama:

1. Data Primer: Diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan kunci, termasuk Rektor, Wakil Rektor, Kepala Biro, Ketua Lembaga, dosen, dan perwakilan mahasiswa yang terlibat dalam inisiatif keberlanjutan. Wawancara terstruktur dirancang untuk menggali informasi tentang visi pimpinan, proses pengambilan keputusan, mekanisme koordinasi, dan tantangan yang dihadapi.
2. Data Sekunder: Dikumpulkan dari dokumen resmi universitas, seperti Rencana Strategis (Renstra), laporan tahunan, Surat Keputusan Rektor, serta publikasi ilmiah, artikel, dan peringkat UI GreenMetric yang relevan. Data ini digunakan untuk melengkapi dan memvalidasi temuan dari wawancara.

Analisis Data

Analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan:

1. Reduksi data: Peneliti akan menyortir, memilah, dan merangkum data kualitatif dari wawancara dan dokumen, membuang informasi yang tidak relevan, dan fokus pada tema-tema utama yang berkaitan dengan masalah penelitian.
2. Penyajian data: Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk narasi deskriptif, tabel, atau bagan untuk memudahkan pemahaman.
3. Verifikasi dan penarikan kesimpulan: Peneliti melakukan verifikasi temuan dengan membandingkan data dari berbagai sumber (triangulasi) untuk memastikan validitas dan reliabilitas. Dari proses ini, kesimpulan tentang kelemahan kebijakan dan rekomendasi solusi akan ditarik. Evaluasi multi-kriteria Dunn (2018) digunakan pada tahap ini untuk mengevaluasi rekomendasi kebijakan yang paling unggul.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis dokumen, ditemukan bahwa visi mengenai *Green Campus* di UIN Sultan Syarif Kasim Riau belum terintegrasi secara fundamental dalam rencana strategis universitas. Meskipun ada wacana dan komitmen formal, praktik di lapangan menunjukkan bahwa prioritas utama pimpinan masih berfokus pada indikator-indikator akademik dan reputasi, seperti akreditasi dan publikasi ilmiah (Sharma & Singh, 2020). Akibatnya, inisiatif keberlanjutan sering kali dianggap sebagai program sampingan dan tidak mendapatkan alokasi sumber daya yang memadai. Kurangnya visi strategis ini menciptakan kesenjangan antara retorika dan implementasi,

di mana komitmen di atas kertas tidak diterjemahkan menjadi tindakan nyata. Hal ini sejalan dengan temuan Leal Filho et al. (2020) yang menunjukkan bahwa banyak perguruan tinggi gagal dalam program keberlanjutan karena isu lingkungan tidak menjadi prioritas utama.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa UIN Sultan Syarif Kasim Riau belum memiliki regulasi pimpinan yang mengikat sebagai payung hukum untuk program *Green Campus*. Inisiatif yang ada, seperti himbauan untuk menghemat energi, hanya bersifat sukarela dan tidak memiliki kekuatan hukum atau sanksi yang jelas. Ketiadaan SK Rektor atau peraturan universitas yang spesifik mengenai *Green Campus* menyebabkan ambiguitas dan ketidakpastian dalam pelaksanaan. Situasi ini sesuai dengan temuan Rukmana et al. (2021) yang menekankan pentingnya peran kepemimpinan dan kebijakan formal dalam mendorong inisiatif kampus hijau. Tanpa payung hukum yang kuat, setiap perubahan kebijakan atau kepemimpinan berpotensi menghentikan atau mengubah arah program, menjadikannya tidak berkelanjutan.

Ditemukan adanya fragmentasi tanggung jawab yang signifikan di seluruh unit organisasi. Tanggung jawab terkait keberlanjutan tersebar di berbagai unit tanpa adanya koordinasi yang efektif. Misalnya, pengelolaan limbah ditangani oleh satu biro, sementara efisiensi energi oleh biro lain, tanpa adanya tim atau unit khusus yang mengoordinasikan semua upaya. Situasi ini sejalan dengan penelitian Chen et al. (2021) yang menyebutkan bahwa ketiadaan kolaborasi lintas unit dapat menghambat kinerja organisasi. Kurangnya kebijakan yang mewajibkan koordinasi ini menciptakan tumpang tindih pekerjaan dan kelambanan dalam pengambilan keputusan.

Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa tidak ada pedoman tata kelola yang jelas yang mengatur peran, wewenang, dan mekanisme pengambilan keputusan. Ketiadaan panduan ini menyebabkan inisiatif *Green Campus* berjalan tanpa struktur yang teratur. Setiap unit mengambil inisiatif secara parsial, tanpa mempertimbangkan gambaran besar, yang sejalan dengan temuan Gomes et al. (2020) mengenai pentingnya struktur organisasi dalam kerjasama. Akibatnya, proses alokasi sumber daya dan implementasi program menjadi tidak efisien dan tidak terintegrasi.

Sistem insentif yang ada di UIN Sultan Syarif Kasim Riau tidak relevan dengan penerapan konsep *Green Campus*. Penghargaan dan apresiasi lebih banyak diberikan untuk pencapaian akademik dan penelitian, sementara kontribusi terhadap keberlanjutan lingkungan sering kali diabaikan. Hal ini melemahkan motivasi dan partisipasi aktif dari civitas akademika (Ryan & Deci, 2000). Tanpa sistem penghargaan yang jelas, upaya individu atau unit untuk menjadi lebih ramah lingkungan dianggap tidak bernilai, yang membuat perubahan perilaku sulit diwujudkan.

Tidak ada kebijakan evaluasi kinerja yang secara spesifik mengukur kontribusi terhadap keberlanjutan. Kriteria penilaian kinerja bagi staf dan unit tidak mencakup indikator seperti penurunan konsumsi energi, pengelolaan limbah, atau penggunaan air. Kondisi ini membuat akuntabilitas menjadi rendah dan sulit untuk mengidentifikasi keberhasilan atau kegagalan program (Sadiq et al., 2021). Tanpa adanya evaluasi, tidak ada mekanisme untuk perbaikan berkelanjutan, dan program *Green Campus* hanya menjadi inisiatif tanpa tujuan yang terukur.

Penelitian menunjukkan bahwa kebijakan partisipasi belum menjadi bagian integral dari strategi *Green Campus*. Proses pengambilan keputusan cenderung bersifat top-down, tanpa melibatkan mahasiswa, dosen, dan staf secara aktif. Hal ini menciptakan perasaan ketidakberdayaan dan kurangnya kepemilikan terhadap program (Leal Filho et al., 2020). Padahal, partisipasi aktif dari seluruh pemangku kepentingan sangat penting untuk menciptakan budaya keberlanjutan yang mengakar. Tanpa adanya

kebijakan yang mewajibkan partisipasi, program *Green Campus* hanya akan menjadi tanggung jawab segelintir orang.

Berdasarkan analisis multi-kriteria Dunn, direkomendasikan kebijakan yang komprehensif sebagai solusi. Rekomendasi ini mencakup penerbitan Surat Keputusan Rektor tentang Visi dan Tata Kelola *Green Campus*. Kebijakan ini dinilai unggul karena memiliki total tertinggi dalam evaluasi multi-kriteria, meliputi efektivitas, efisiensi, dan relevansi.

Surat Keputusan Rektor yang diusulkan harus memuat penetapan visi dan prioritas, pembentukan tim khusus dengan wewenang yang jelas, regulasi yang mengikat, sistem insentif, dan kebijakan evaluasi. Ini akan menjadi payung hukum yang kuat dan memastikan keberlanjutan program (Dunn, 2018).

SK ini akan secara eksplisit menyatakan visi *Green Campus* sebagai prioritas strategis, sejajar dengan tujuan akademik dan reputasi. Ini akan memastikan alokasi sumber daya yang memadai dan komitmen jangka panjang dari pimpinan.

Pembentukan tim khusus dan penetapan wewenang akan mengatasi fragmentasi tanggung jawab, memastikan adanya koordinasi lintas unit dan pengambilan keputusan yang efisien. Ini menciptakan struktur yang jelas dan akuntabel.

SK ini akan menjadi payung hukum yang mewajibkan seluruh civitas akademika untuk mematuhi standar keberlanjutan. Pedoman operasional yang detail akan mempermudah implementasi di tingkat unit.

Sistem insentif yang relevan dan kebijakan evaluasi kinerja yang berorientasi lingkungan akan memotivasi partisipasi dan memastikan akuntabilitas. Ini akan mendorong perubahan perilaku dan perbaikan berkelanjutan.

Kebijakan ini akan mewajibkan partisipasi aktif dari seluruh pemangku kepentingan, menjadikan *Green Campus* sebagai gerakan kolektif, bukan sekadar program top-down.

Analisis Kebijakan

Analisis kebijakan diatas didukung oleh peraturan perundang-undangan sebagai berikut:

1. Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 7 Tahun 2020 tentang Pendirian, Perubahan, dan Pembubaran Perguruan Tinggi Keagamaan

PMA ini secara umum menetapkan kerangka hukum bagi universitas Islam negeri di bawah Kementerian Agama. Meskipun tidak secara eksplisit menyebut "*Green Campus*", peraturan ini menjadi dasar bagi PTKIN untuk merumuskan Rencana Strategis dan tata kelola yang harus selaras dengan kebijakan pemerintah. Dengan kata lain, peraturan ini memberikan legitimasi bagi pimpinan untuk mengintegrasikan isu-isu strategis, termasuk keberlanjutan, ke dalam visi dan misi mereka.

2. Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 53 Tahun 2023 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi

Peraturan ini menekankan pentingnya peningkatan mutu pendidikan tinggi secara berkelanjutan (secara berkelanjutan). Dalam konteks ini, kata "berkelanjutan" dapat diinterpretasikan sebagai komitmen terhadap aspek lingkungan dan sosial. Peraturan ini dapat menjadi dasar hukum bagi PTKIN untuk mengintegrasikan indikator keberlanjutan dalam sistem penjaminan mutu internalnya, yang secara

langsung berkaitan dengan masalah kurangnya prioritas dan integrasi isu lingkungan.

3. Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor 9 Tahun 2024 tentang Pengelolaan Sampah yang Mengandung Bahan Berbahaya dan Beracun (B3) dan Limbah Bahan Berbahaya dan Beracun

Peraturan ini bersifat umum dan berlaku untuk setiap "orang" atau institusi yang menghasilkan limbah. Ini menegaskan bahwa universitas memiliki kewajiban hukum untuk mengelola limbah secara benar, bukan hanya sekadar tugas tambahan. Peraturan ini dapat digunakan untuk mendorong pimpinan universitas agar menciptakan kebijakan pengelolaan limbah yang lebih formal dan terstruktur.

4. Surat Edaran Direktur Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Nomor 1 Tahun 2025 tentang Pemeliharaan Lingkungan Satuan Pendidikan

Surat edaran ini secara spesifik ditujukan kepada satuan pendidikan di bawah Kementerian Agama, termasuk PTKIN. Edaran ini secara eksplisit menginstruksikan agar seluruh satuan pendidikan proaktif dalam menjaga dan memelihara lingkungan. Adanya edaran ini membuktikan bahwa isu lingkungan adalah agenda resmi Kementerian Agama, yang seharusnya diterjemahkan menjadi kebijakan prioritas di tingkat universitas.

5. Peraturan Pemerintah Nomor 22 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup

Peraturan ini adalah turunan dari Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2009. Meskipun cakupannya luas, PP ini mengikat semua entitas, termasuk universitas, untuk berperan aktif dalam perlindungan lingkungan. Adanya peraturan ini menunjukkan bahwa isu lingkungan adalah tanggung jawab semua pihak, bukan hanya pemerintah. Dengan demikian, pimpinan universitas dapat menggunakan PP ini sebagai landasan hukum untuk menjadikan isu lingkungan sebagai bagian integral dari tata kelola kampus.

Limitasi Kajian

Kajian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, fokus penelitian ini hanya terbatas pada aspek kebijakan pimpinan dan tata kelola internal UIN Sultan Syarif Kasim Riau dalam konteks penerapan *Green Campus*. Faktor eksternal seperti dukungan pemerintah pusat, pendanaan dari pihak ketiga, atau dinamika politik lokal tidak menjadi fokus utama. Kedua, penelitian ini menggunakan metode kualitatif studi kasus, sehingga hasil temuan dan rekomendasinya bersifat spesifik dan tidak dapat digeneralisasi secara langsung ke institusi lain tanpa penyesuaian. Meskipun demikian, temuan ini dapat menjadi rujukan berharga. Ketiga, data primer hanya didasarkan pada persepsi dan pengalaman informan kunci, yang mungkin memiliki bias subjektif. Oleh karena itu, interpretasi hasil perlu dilakukan dengan hati-hati. Terakhir, analisis ini terbatas pada kebijakan yang telah dan sedang berjalan, tanpa mengevaluasi kebijakan yang belum diimplementasikan, sehingga pemahaman terhadap hambatan yang ada bersifat retrospektif.

Kebaruan/Kontribusi

Kajian ini memiliki kebaruan signifikan karena secara spesifik berfokus pada analisis kelemahan kebijakan pimpinan sebagai akar masalah dalam penerapan *Green Campus*.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang cenderung membahas aspek teknis atau partisipasi umum, studi ini menggunakan teori evaluasi kebijakan publik William N. Dunn untuk mengidentifikasi dan mengukur secara sistematis kesenjangan antara kebijakan formal dan implementasi nyata di UIN Sultan Syarif Kasim Riau. Kebaruan utama terletak pada perumusan rekomendasi kebijakan yang komprehensif dan terintegrasi, yang tidak hanya mengusulkan solusi parsial, melainkan sebuah model tata kelola holistik yang mencakup aspek visi, regulasi, struktur organisasi, insentif, dan partisipasi. Dengan demikian, kajian ini menawarkan kontribusi teoretis dan praktis yang unik dengan menyediakan peta jalan yang jelas bagi pimpinan universitas untuk mengatasi hambatan struktural dan mendorong keberlanjutan secara efektif.

ALTERNATIF KEBIJAKAN

Dalam rangka menjawab persoalan Lemahnya Kebijakan Pimpinan dalam Penerapan Konsep *Green Campus* di UIN Sultan Syarif Kasim Riau maka diperlukan sejumlah alternatif kebijakan sebagai berikut:

Alternatif 1: Surat Keputusan Rektor tentang Visi dan Tata Kelola *Green Campus*

Alternatif kebijakan ini bertujuan untuk mengatasi masalah isu lingkungan yang tidak menjadi prioritas utama dan dianggap sebagai tugas tambahan. Regulasi ini berupa Surat Keputusan Rektor yang secara hukum mengikat dan secara eksplisit menetapkan konsep *Green Campus* sebagai pilar utama dalam Rencana Strategis (Renstra) universitas. Peraturan ini akan mencakup:

Alternatif 2: Surat Keputusan Rektor tentang Komite Pengarah Berbasis Pemangku Kepentingan

Alternatif ini dirancang untuk mengatasi proses pengambilan keputusan yang cenderung *top-down*. Regulasi ini berbentuk Surat Keputusan Rektor yang berisi penetapan Komite Pengarah *Green Campus* dengan keanggotaan lintas sektoral. Komite ini akan terdiri dari perwakilan pimpinan, dosen, staf, dan mahasiswa. Tugas utama komite ini adalah:

Alternatif 3: Surat Keputusan Rektor tentang Indikator Kinerja Utama (IKU) *Green Campus*

Alternatif ini bertujuan untuk memastikan bahwa isu lingkungan menjadi bagian integral dari tata kelola yang terukur dan tidak hanya sekadar tugas tambahan. Regulasi ini akan berupa Peraturan Rektor yang menetapkan Indikator Kinerja Utama (IKU) yang jelas dan terukur untuk setiap aspek *Green Campus*.

Table 2. Analisis Alternatif Kebijakan Berdasarkan Teori William N. Dunn

No	Alternatif Kebijakan	Efektivitas	Efisiensi	Kekurupan	Pemerataan	Total
1	Surat Keputusan Rektor tentang Visi dan Tata Kelola <i>Green Campus</i>	5	4	4	3	16
2	Surat Keputusan Rektor tentang Komite Pengarah Berbasis Pemangku Kepentingan	4	4	3	5	15
3	Surat Keputusan Rektor tentang Indikator Kinerja Utama (IKU) Keberlanjutan	4	4	3	3	14

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan

Artikel ini menganalisis mengapa penerapan konsep *Green Campus* di UIN Sultan Syarif Kasim Riau belum berjalan efektif. Berdasarkan penelitian kualitatif menggunakan teori evaluasi kebijakan William N. Dunn, ditemukan bahwa masalah utamanya adalah lemahnya kebijakan pimpinan yang tidak didukung oleh visi strategis, regulasi yang mengikat, dan sistem tata kelola yang terstruktur. Ini menciptakan masalah seperti fragmentasi tanggung jawab, ketiadaan insentif dan evaluasi berbasis lingkungan, serta minimnya partisipasi dari seluruh civitas akademika. Sebagai solusi, artikel ini merekomendasikan penerbitan Surat Keputusan Rektor yang komprehensif. Kebijakan ini dinilai unggul karena secara holistik mengatur pembentukan unit khusus, penetapan wewenang, koordinasi lintas unit, serta penerapan sistem insentif dan evaluasi yang relevan, sehingga menawarkan peta jalan yang jelas dan terintegrasi untuk mewujudkan kampus berkelanjutan.

Rekomendasi

Berdasarkan analisis diatas direkomendasikan kepada Rektor UIN Sultan Syarif Kasim Riau untuk menerbitkan Surat Keputusan Rektor yang berisi tentang Visi dan Tata Kelola *Green Campus* yang komprehensif. Lebih lanjut, SK ini harus menjadi payung hukum yang mewajibkan koordinasi lintas unit, dilengkapi pedoman teknis yang detail, dan mengadopsi sistem insentif yang relevan dan evaluasi kinerja berorientasi lingkungan. Terakhir, kebijakan ini juga harus menjamin partisipasi aktif dari seluruh pemangku kepentingan, memastikan bahwa implementasi program ramah lingkungan dapat terwujud secara efektif dan berkelanjutan.

REFERENSI

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Direktur Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama. (2025). *Surat Edaran Direktur Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Nomor 1 Tahun 2025 tentang Pemeliharaan Lingkungan Satuan Pendidikan*. Kementerian Agama Republik Indonesia.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Le Blanc, D. (2015). Towards integration at last? The sustainable development goals as a network of targets. *Sustainable Development*, 23(3), 176–187. <https://doi.org/10.1002/sd.1582>
- Lozano, R., Ceulemans, K., & Jato-Espino, D. (2020). Key challenges for the institutionalization of sustainability in higher education. *Journal of Cleaner Production*, 263, 121516.
- Mazmanian, D. A., & Sabatier, P. A. (1983). *Implementation and public policy*. Scott, Foresman.

- Menteri Agama Republik Indonesia. (2020). *Peraturan Menteri Agama Nomor 7 Tahun 2020 tentang Pendirian, Perubahan, dan Pembubaran Perguruan Tinggi Keagamaan*. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 140.
- Nasihu, A. (2022). Efektivitas Monitoring dan Evaluasi dalam Implementasi Kebijakan Pendidikan: Pendekatan dan Tantangan. *Jurnal Arjuna*, 3(1), 153-167.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Pemerintah Nomor 22 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 32.
- Peters, B. G. (2015). *Pursuing horizontal management: The politics of public sector coordination*. University Press of Kansas.
- Pinto, L., Leal Filho, W., & Azeiteiro, U. (2022). Mainstreaming Education for Sustainable Development in Portuguese Higher Education Institutions. *Sustainability*, 14(7), 4381.
- Pressman, J. L., & Wildavsky, A. (1973). *Implementation: How great expectations in Washington are dashed in Oakland*. University of California Press.
- Puspadi, D., Indrayani, E., & Haryanti, T. (2024). Analisis Kendala Implementasi *Green Campus* di Perguruan Tinggi. *Jurnal Green Growth dan Manajemen Lingkungan*, 13(2), 164-175.
- Susanto, E. (2022). Strategi Komunikasi dalam Mensosialisasikan Program *Green Campus*. *Jurnal Public Relations*, 9(1), 55-68.
- Utami, N. (2021). Gaya Kepemimpinan dan Efektivitas Program Keberlanjutan di Perguruan Tinggi. *Jurnal Kepemimpinan*, 8(4), 250-265.
- Waheed, M., Kausar, F., & Mahmood, K. (2020). Implementing sustainability in higher education institutions: Challenges and strategies. *Journal of Cleaner Production*, 264, 121650.
- Waheed, M., Kausar, F., & Mahmood, K. (2020). Implementing sustainability in higher education institutions: Challenges and strategies. *Journal of Cleaner Production*, 264, 121650.

