

Hasil Penelitian

KELURAHAN SILALAS SEBAGAI *INNOVATION HUB*: STRATEGI KOMPETITIF PEMERINTAH KOTA MEDAN MELALUI PERANGKAT KEWILAYAHANNYA

(*SILALAS SUBDISTRICT AS INNOVATION HUB*: THE COMPETITIVE STRATEGY OF CITY GOVERNMENT OF MEDAN THROUGH ITS TERRITORIAL ORGANIZATIONS)

Herie Saksono

Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Dalam Negeri
Jl. Kramat Raya No. 132, Senen – Jakarta Pusat, Indonesia
email: herie.saksono26@gmail.com

Diterima: 02 Juli 2018; Direvisi: 27 Agustus 2018; Disetujui: 6 September 2018

ABSTRAK

Penanganan problematika pelayanan publik di perkotaan berawal dari kelurahan/desa sebagai entitas wilayah administrasi pemerintahan terdepan. Kelurahan Silalas merupakan salah satu kelurahan di Kecamatan Medan Barat Kota Medan yang menjadi pintu utama bagi masyarakat untuk mendapat pelayanan secara prima, ultima, dan optima. Dalam upaya membangun iklim kondusif berdaya saing tinggi, diperlukan terobosan dan inovasi. Apa strategi yang dilakukan Pemerintah Kota Medan, khususnya Kelurahan Silalas? Studi ini merupakan penelitian evaluatif dengan metode kualitatif-deskriptif. Hasil analisis membuktikan bahwa keberadaan kelurahan sangat strategis dalam perspektif pelayanan publik. Perangkat Kelurahan Silalas berupaya mengelola modal kewilayahan (territorial capital), modal sumberdaya manusia aparatur (human capital), dan interaksi sosial beserta jejaringnya (social capital) secara kolaboratif dalam simpul inovasi (innovation-hub), sehingga mengakselerasi pencapaian kesejahteraan masyarakat. Kehadiran innovation-hub telah membuka akses pelayanan, menyatukan persepsi publik terhadap pentingnya inovasi untuk kesejahteraan, dan menstimulasi partisipasi masyarakat dalam setiap kegiatan pembangunan/pemberdayaan. Lurah Silalas beserta perangkatnya berhasil menggagas inovasi yang meliputi inovasi administrasi, inovasi manajemen, inovasi kebijakan, inovasi sosial, dan inovasi teknologi. Selain itu, masyarakat sangat mengapresiasi dan menerima manfaat keberhasilan pembangunan melalui inovasi yang diinisiasi dan diaktualisasikan bersama-sama oleh walikota, camat, lurah, beserta perangkatnya. Studi ini merekomendasikan kepada Pemerintah Kota Medan agar Kelurahan Silalas dapat dijadikan teladan/panutan dan bahkan role model bagi kelurahan lainnya di Kota Medan.

Kata Kunci: simpul inovasi, evaluasi, Kelurahan Silalas, strategi kompetitif, Kota Medan

ABSTRACT

The problems of public services handling in urban areas starts from the subdistrict/village as the front entity of government administration area. Kelurahan Silalas is one of the subdistricts in the Medan Barat District, Medan City which is the main door for the community to get prime, ultima, and optimal services. Breakthroughs and innovations are needed in an effort to build a conducive climate with high competitiveness. What kind of strategies that carried out by the Medan City Government, especially Kelurahan Silalas? This study is an evaluative research with a qualitative-descriptive method. The results of the analysis prove that the existence of the subdistrict is very strategic in the perspective of public services. The Silalas Subdistrict apparatus seeks to manage territorial capital, human capital, and social interaction and its social networks in a collaborative manner in the innovation-hub, thereby accelerating the achievement of public welfare. The presence of innovation-hub has opened access to services, united public perceptions of the importance of innovation for prosperity, and stimulated community participation in every development/empowerment activity. Lurah Silalas and his apparatus succeeded in initiating innovations which included administrative innovation, management innovation, policy innovation, social innovation, and technological innovation. In addition, the community highly appreciates and receives the beneficiaries of successful development through innovation that is initiated and

actualized jointly by the mayor, camat (head of district), lurah (head of subdistrict), and their apparatus. This study recommends the Medan City Government so that Kelurahan Silalas (subdistrict) can be used as a role model for other subdistricts.

Keywords: *innovation-hub, evaluation, Silalas Subdistrict, competitiveness strategy, Medan city*

PENDAHULUAN

Setelah terbitnya Undang-Undang (UU) Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa dan UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, maka untuk pertama kalinya pada tahun 2016 Kementerian Dalam Negeri melalui Direktorat Jenderal Bina Pemerintahan Desa menyelenggarakan evaluasi perkembangan desa dan kelurahan berdasarkan ketentuan Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) Nomor 81 Tahun 2015 Tentang Evaluasi Perkembangan Desa dan Kelurahan. Bagi masyarakat awam baik di desa maupun kelurahan serta para aparatur pemerintahannya lebih mengenal aktivitas tersebut dengan istilah "Lomba Desa dan Kelurahan".

Merujuk ketentuan Pasal 1 Angka 12 Permendagri Nomor 81 Tahun 2015, dinyatakan bahwa Evaluasi Perkembangan Desa dan Kelurahan (EPDK) adalah suatu upaya penilaian tingkat penyelenggaraan pemerintahan, kewilayahan, dan kemasyarakatan yang didasarkan pada instrumen evaluasi perkembangan desa dan kelurahan guna mengetahui efektivitas dan status perkembangan serta tahapan kemajuan desa dan kelurahan. EPDK dimaksudkan untuk: a) menentukan status tertentu dari capaian hasil perkembangan sebuah desa dan/atau kelurahan serta untuk mengetahui efektivitas dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, pembinaan kemasyarakatan, dan pemberdayaan masyarakat; dan, b) mengetahui tingkat kesejahteraan masyarakat, daya saing desa dan/atau kelurahan yang sesuai dengan nilai-nilai Pancasila. Tujuannya, untuk melihat tahapan dan menentukan keberhasilan perkembangan desa dan kelurahan dalam kurun waktu Januari sampai dengan Desember.

Selanjutnya diselenggarakan Pekan Inovasi Perkembangan Desa dan Kelurahan (PINDeskel) berupa kegiatan untuk memublikasikan berbagai keberhasilan dan inovasi yang telah dilakukan oleh pemerintah daerah (pemda) dan pemerintah desa dan/atau kelurahan dalam penyelenggaraan pemerintahan, kewilayahan, dan kemasyarakatan. Dalam konteks lomba desa dan kelurahan tersebut, selain pemerintah desa dan kelurahan, sasaran pelaksanaan evaluasi adalah pemda provinsi dan kabupaten/kota. Hal ini dimaksudkan sebagai wujud apresiasi atas pembinaan dan pengawasan serta tanggung jawab yang dilakukan pemda provinsi maupun kabupaten/kota terhadap kinerja dan

keberhasilan perangkat desa/kelurahan dalam bidang pemerintahan, kewilayahan, dan kemasyarakatan.

Bertolak dari kondisi empiris sebelum berlakunya UU pemerintahan daerah yang baru, terdapat beberapa hal langka yang seringkali terabaikan dan bahkan tidak menjadi fokus perhatian pemda kabupaten/kota. Hal-hal tersebut antara lain ialah minimnya inovasi, baik yang dilakukan oleh kepala daerah, pimpinan dewan perwakilan rakyat daerah (DPRD), kepala satuan kerja perangkat daerah (SKPD), aparatur sipil negara (ASN), dan bahkan masyarakat.

Selain itu, terjadinya mis-interpretasi terhadap kelurahan, dimana kelurahan ditetapkan sebagai pintu dan entitas pelayanan terdepan, namun relatif terbatas sumberdayanya. Begitu pula halnya dengan peningkatan kapasitas. Aparatur pemerintahan di kelurahan nyaris tidak pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan yang bersifat teknis, bahkan menjadi kebutuhan standar pemberian layanan. Kelurahan juga tidak berdaya dalam hal penyediaan ruang partisipasi publik untuk kontribusi masyarakat dalam penyelenggaraan pemerintahan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Ditengarai kemungkinan penyebabnya karena pemda, dalam hal ini kelurahan disibukkan rutinitas pengadministrasian dokumen dan laporan yang harus dipertanggungjawabkan sebagai bagian dari program/kegiatan.

Keberlangsungan ini menguras energi dan pemikiran, sehingga mereduksi semangat ASN untuk berkreasi, berinovasi, dan mencari terobosan pelayanan yang cepat, mudah, murah, dan berkualitas bagi masyarakatnya. Pada akhirnya, hal ini dikhawatirkan akan berimplikasi terhadap penciptaan iklim kompetisi dan peningkatan daya saing pemerintah daerah.

Keadaan ini tentunya tidak dapat diabaikan, sebab keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan daerah (idealnya) dilihat dari keterjangkauan, kecepatan, ketepatan, kemudahan, nilai keekonomian, dan kualitas pelayanan yang berhasil diberikan perangkat kewilayahan kepada warga masyarakatnya. Maknanya, keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan daerah ditentukan pula oleh eksistensi kelurahan. Perangkat kewilayahan dalam studi evaluatif ini adalah kelurahan, dimana kelurahan tersebut telah ditetapkan sebagai salah satu obyek evaluasi dari empat

kelurahan yang ditetapkan sebagai nominator dari Pulau Sumatera (Regional I). Dalam konteks ini dipilih Kelurahan Sililas yang terletak di ibukota Kota Medan dan merupakan ibukota Provinsi Sumatera Utara.

Wilayah administrasi pemerintahan merupakan poros dan kendali utama pengembangan fungsi-fungsi teritorial. Berdasarkan Permendagri Nomor 56 Tahun 2015 tentang Kode dan Data Wilayah Administrasi Pemerintahan (diundangkan tanggal 13 Juli 2015), tercatat bahwa hingga saat ini terdapat varian stratifikasi wilayah administrasi pemerintahan yang terdiri atas: a) 34 provinsi; b) 416 kabupaten; c) 98 kota; d) 7.160 kecamatan; e) 8.430 kelurahan; dan, f) 74.754 desa.

Mengacu pada hirarki, struktur organisasi, dan stratifikasi kewilayahannya tersebut, nampak bahwa kelurahan merupakan strata pemerintahan terbawah dengan struktur organisasi terkecil, namun menjadi terdepan karena menjalankan fungsi pelayanan publik dan berinteraksi langsung dengan masyarakat di wilayahnya. Padahal, saat ini kelurahan telah bertransformasi menjadi perangkat kecamatan, dimana lurah selaku pimpinan kelurahan bertanggung jawab kepada camat yang tercantum pada pasal 229 ayat (2) UU Nomor 23 Tahun 2014.

Kondisi ini tentunya sangat berbeda dengan desa. Sebagai perangkat kecamatan, kelurahan tidak memiliki badan permusyawaratan yang merefleksikan perwujudan demokrasi dalam penyelenggaraan pemerintahan desa (BPD – Badan Permusyawaratan Desa). Pranata kewilayahannya ini belum mencakup bentuk atau susunan lainnya, seperti: dusun, nagari, lingkungan, damang, rukun warga (RW), dan rukun tetangga (RT).

Secara spesifik, komposisi wilayah administrasi pemerintahan menurut stratifikasi pemerintahan dan locus studi disajikan pada Tabel 1 yang mendeskripsikan bahwa Kelurahan Sililas yang terletak di Kecamatan Medan Barat Kota Medan Provinsi Sumatera Utara merupakan salah satu kelurahan diantara 8.430 kelurahan lainnya di seluruh Indonesia.

Kota Medan terdiri atas 21 Kecamatan dan 151 Kelurahan. Sementara di wilayah Pulau Sumatera terdapat 10 Provinsi, 120 kabupaten, 34 kota, 7.160 kecamatan, dan 2.329 kelurahan. Dalam perspektif geografis, Kelurahan Sililas merupakan kelurahan yang memiliki wilayah terluas di Kecamatan Medan Barat. Luasnya wilayah kelurahan identik dengan ragam kapital/modal (capital) yang secara potensial telah tersedia dan dimiliki sebagai aset. Secara rinci, kondisi kelurahan di Kecamatan Medan Barat disajikan pada Tabel 2.

Dalam perspektif manajemen pemerintahan, data pada Tabel 2 mengindikasikan dinamika sekaligus problematika penyelenggaraan pemerintahan. Kelurahan Sililas memiliki jumlah penduduk mencapai 7.214 jiwa dengan tingkat kepadatan penduduknya hingga 4.294 jiwa per kilometer persegi. Persoalannya, jumlah tenaga kerja di Kelurahan Sililas justru relatif lebih besar daripada jumlah penduduknya, yakni mencapai 8.141 orang. Hal ini menandakan bahwa akses, peluang, dan kesempatan kerja lebih terbuka dan tersedia di Kelurahan Sililas. Bila dilihat dari perspektif luas wilayah, Kelurahan Sililas merupakan kelurahan terluas di Kecamatan Medan Barat dengan luas wilayah mencapai 1,68 km² atau 31,11% dari total luas wilayah Kecamatan Medan Barat. Kondisi ini tentunya berpengaruh terhadap rentang kendali (span of control) dan kinerja penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan pada skala kelurahan.

Tabel 1. Wilayah Administrasi Pemerintahan Menurut Stratifikasi Pemerintahan & Locus Studi

| Stratifikasi Pemerintahan | Jumlah Wilayah Administrasi Pemerintahan | | | | | | |
|---------------------------|--|----------------|-------------|------------|------------------|----------------|----------------------------|
| | Indonesia | Pulau Sumatera | Prov. Sumut | Kota Medan | Kec. Medan Barat | Kel. Sililas*) | Lingkungan di Kel. Sililas |
| Provinsi | 34 | 10 | 1 | - | - | - | - |
| Kabupaten | 416 | 120 | 25 | - | - | - | - |
| Kota | 98 | 34 | 8 | 1 | - | - | - |
| Kecamatan | 7.160 | 1.900 | 436 | 21 | 1 | - | - |
| Kelurahan | 8.430 | 2.329 | 691 | 151 | 6 | 1 | - |
| Desa | 74.754 | 22.910 | 5.389 | - | - | - | - |
| Lingkungan | - | - | - | - | - | - | 98 |

Sumber: Permendagri No. 56 Tahun 2015. Data Diolah (2017)

*) Locus Studi Evaluasi

Tabel 2. Kondisi Kelurahan Di Kecamatan Medan Barat Tahun 2015

| Kelurahan | Luas Wil. (Km ²) | Jumlah | | | | | Densitas (Jiwa/ Km ²) |
|-----------------------------|------------------------------|-----------|-----------------|---------------|----------------------------|------------------------|-----------------------------------|
| | | Lingk. | Penduduk (Jiwa) | Rumah Tangga | Rumah Tangga Sasaran (RTS) | Tenaga Kerja | |
| Kesawan | 1,06 | 11 | 3.810 | 891 | 27 (3,03%) | 1.887 (49,53%) | 3.594 |
| Silalas^{*)} | 1,68 | 12 | 7.214 | 1.688 | 201 (11,91%) | 8.141 (112,85%) | 4.294 |
| Sei Agul | 0,98 | 16 | 20.943 | 4.896 | 962 (19,65%) | 4.296 (20,51%) | 21.370 |
| Karang Berombak | 0,28 | 19 | 20.610 | 4.819 | 942 (19,55%) | 4.611 (22,37%) | 73.607 |
| Glugur Kota | 0,78 | 15 | 8.121 | 1.917 | 331 (17,27%) | 9.743 (119,97%) | 10.412 |
| Pulo Brayon Kota | 0,62 | 25 | 11.985 | 2.803 | 323 (11,52%) | 5.635 (47,02%) | 19.331 |
| Jumlah | 5,40 | 98 | 72.683 | 17.014 | 2.786 (16,37%) | 34.401 (47,33%) | 13.460 |

Sumber: Kecamatan Medan Barat Dalam Angka 2016. BPS Kota Medan. Data Diolah (2017)
 Ket. *) Lokasi Evaluasi Perkembangan Kelurahan

Sebagai kelurahan dengan wilayah administrasi pemerintahan terluas di Kecamatan Medan Barat, dapat dipastikan bahwa dalam wilayah Kelurahan Silalas terkandung aneka ragam potensi kewilayahan berupa kapital/modal (capital) yang dapat dikelola untuk mendukung tugas dan fungsi serta meningkatkan kinerja penyelenggaraan pemerintahan kelurahan. Kapital tersebut terdiri atas 3 (tiga) jenis, yakni: a) modal kewilayahan (territorial capital); b) modal sosial (social capital); dan, c) modal sumberdaya manusia (human capital).

Ketiga jenis kapital tersebut wajib dikapitaliasi, dikelola, dan dimanfaatkan untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat dan kesinambungan pembangunan di Kelurahan Silalas. Namun, dalam tata kelola, penanganan, dan operasionalisasinya, diperlukan strategi dan rentang kendali tata kelola pemerintahan yang lebih cermat, terstruktur dan terukur, komprehensif, cermat, profesional, dan yang terutama inovatif.

Pemaknaan terhadap ketiga jenis kapital diharapkan menstimulasi dan meningkatkan pemahaman betapa pentingnya mengetahui, mengenali dengan baik agar memiliki kemampuan mengelola, dan bahkan menjaga keberlanjutan setiap kapital yang telah disediakan Sang Pencipta sebagai anugerah (endowments) di setiap wilayah. Definisi/pengertian dari beberapa pakar maupun institusi yang berkompeten terhadap area kapital disajikan pada Tabel 3.

Dalam perspektif pembangunan wilayah, OECD sebagai organisasi internasional untuk kerja sama dan pembangunan ekonomi menyatakan bahwa modal kewilayahan mengacu pada ketersediaan aset yang menjadi dasar pengembangan endogen di setiap kota dan wilayah, dimana upaya pemanfaatan aset harus dilakukan secara profesional (OECD Territorial

Outlook 2001). Seiring perkembangan global dan tuntutan pembangunan, dinamika modal kewilayahan memang telah menjadi faktor strategis dalam pembangunan wilayah.

Hal ini kemudian ditegaskan kembali dalam Forum Regional Warsawa (FRW) 2013. Forum tersebut menuturkan pentingnya sistem aset kewilayahan yang bersifat ekonomi, budaya, sosial, dan lingkungan demi terjaminnya pengembangan potensi setempat/wilayah (Ira, et. al., 2013). Pada intinya, dalam setiap wilayah administrasi pemerintahan terkandung segenap potensi lokal yang berperan sebagai aset strategis apabila dikelola secara bijaksana (Camagni, 2008).

Diskursus ragam kapital dan pemanfaatannya dalam pembangunan semakin fenomenal. Pada 1980, Pierre Bourdieu seorang sosiolog Perancis menekankan pentingnya modal sosial dalam pembangunan selain modal ekonomi. Modal sosial merupakan agregat sumber daya, baik aktual atau virtual, dari setiap individu maupun kelompok yang saling berinteraksi dan dilembagakan (Bourdieu dan Wacquant, 1992). Begitu pula halnya, dengan keberadaan keanggotaan komunitas, sebagai seperangkat elemen yang tidak hanya diberkahi dengan properti umum (rentan untuk dirasakan oleh pengamat, oleh orang lain atau oleh mereka sendiri) tetapi juga saling terkoneksi dan memberi manfaat (Bourdieu, 1980).

Keberadaan masyarakat di setiap wilayah senantiasa mengacu pada fitur organisasi sosial, seperti kepercayaan, norma, dan jaringan. Keadaan ini mampu meningkatkan efisiensi apabila dilakukan melalui fasilitasi serangkaian tindakan yang terkoordinasi (Putnam, Leonardi, dan Nanetti; 1993). Disinilah manusia dengan segala latar pendidikan dan keterampilannya mendapatkan peran tertingginya yang patut diperhitungkan dalam setiap aktivitas kehidupan.

Tabel 3. Definisi/Pengertian Beberapa Area Kapital Menurut Para Pakar dan Institusi/Lembaga

| 3 (tiga) Area Kapital | Definisi/Pengertian | | |
|-----------------------------|---|---|---|
| | Pakar I | Pakar II | Pakar III (Institusi/Lembaga) |
| Territorial Capital | <p><i>Definition of possible growth strategies for each region, city or territory must necessarily rely on local assets and potentials and their full – and wise – exploitation: in short, on what is increasingly called ‘territorial capital’.</i></p> <p>(Camagni; 2008: 35)</p> | <p><i>Territorial capital is defined as the system of territorial assets of economic, cultural, social and environmental nature that ensures the development potential of places/regions. The potential of this concept resides in the recognition of possible interactions between factors of different nature.</i></p> <p>(Ira, et. al.; in Warsawa Regional Forum 2013. Book of Abstract; 2013: 19)</p> | <p><i>Territorial capital refers to the stock of assets which form the basis for endogenous development in each city and region, as well as to the institutions, modes of decision-making and professional skills to make best use of those assets.</i></p> <p>(OECD Territorial Outlook; 2001: 13)</p> |
| Social Capital | <p><i>Social capital here refers to features of social organization, such as trust, norms, and networks, that can improve the efficiency of society by facilitating coordinated actions.</i></p> <p>Putnam, Leonardi & Nanetti (1993:167)</p> | <p><i>“Social capital is the sum of the resources, actual or virtual, that accrue to an individual or a group by virtue of possessing a durable network of more or less institutionalized relationships of mutual acquaintance and recognition” (in Bourdieu and Wacquant, 1992: 119), or, in other words, in the membership to a community, as a set of elements which are not only endowed with common properties (susceptible to be perceived by the observer, by the others or by themselves) but are also close by permanent and useful connections (Bourdieu, 1980: 2).</i></p> <p>(Bourdieu & Wacquant, 1992: 119 and Bourdieu, 1980: 2 in Peret; 2014: 3-4)</p> | <p><i>In this report, the definition of social capital is: networks together with shared norms, values and understandings that facilitate co-operation within or among groups.</i></p> <p>(OECD, The Well-being of Nations – The Role of Human and Social Capital: Education and Skills; 2001: 42)</p> |
| Human Capital | <p><i>Human capital relates to the processes of training, vocational education and other initiatives in order to increase knowledge, skills, abilities, values and social assets of an employee that will lead to satisfaction and employee performance, and ultimately the competitiveness of the organization.</i></p> <p>(Gogan; 2014: 54)</p> | <p><i>The human capital expresses economic relations between his owner and a consumer of provided labor services concerning a set of knowledge, skills, abilities, experience, creativity, health and other qualities, applied in the professional activity. It provides the owner of the human capital with productive efficiency and increasing economic viability from investments in it.</i></p> <p>(Perepelkin et. al.; 2016: 7654)</p> | <p><i>By “human capital” we mean the knowledge and skills people possess that enable them to create value in the global economic system. Human capital is not defined solely through formal education and skilling. It can be enhanced over time, growing through use—and depreciating through lack of use—across people’s lifetimes.</i></p> <p>(WEF, The Global Human Capital Report 2017; 2017: vii)</p> |

Sumber: Data Diolah (2018)

Hal tersebut diungkapkan OECD dalam laporan tahunannya pada 2001. OECD pun memaknai modal sosial sebagai jaringan bersama dengan norma, nilai, dan pemahaman kolektif yang memfasilitasi kerjasama di dalam atau di antara kelompok-kelompok (OECD, 2001). Selain modal kewilayah dan modal sosial, terdapat pula modal manusia. Modal manusia berkaitan erat dengan proses pelatihan, pendidikan kejuruan, dan inisiatif lain untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, nilai-nilai dan aset sosial dari seorang karyawan yang mengarah pada kepuasan dan kinerja karyawan, dan pada akhirnya bermuara pada daya saing organisasi (Gogan; 2014).

Perepelkin, et. al. (2016) mengaitkan modal manusia dengan seperangkat pengetahuan, keterampilan, kemampuan, pengalaman,

kreativitas, kesehatan, dan kualitas lainnya, yang diterapkan dalam kegiatan profesional. Dengan kata lain, modal manusia dengan dimensi kualitasnya menjadi faktor penentu produktivitas, pertumbuhan ekonomi, dan daya saing daerah. Eksistensi modal manusia menjadi sangat strategis bagi perekonomian global sebagaimana dinyatakan oleh Forum Ekonomi Dunia (WEF) dalam Laporan tentang Modal Manusia Secara Global.

Modal manusia adalah pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki orang-orang yang memungkinkan mereka menciptakan nilai dalam sistem ekonomi global. Modal manusia tidak hanya ditentukan melalui latar belakang pendidikan formal dan keterampilan seseorang. Modal manusia dapat ditingkatkan dari waktu ke waktu, bahkan berkembang melalui penggunaannya — dan terdepresiasi karena

kurangnya penggunaan — di sepanjang masa hidup manusia (WEF, 2017).

Mengacu pada pengertian dalam Tabel 3, selanjutnya ditetapkan definisi/pengertian dari setiap kapital yang akan digunakan untuk analisis dan pembahasan dalam studi ini. Pertama, *territorial capital* atau modal kewilayahan didefinisikan sebagai sistem aset kewilayahan yang terdapat di setiap wilayah dan memiliki sifat-sifat ekonomi, budaya, sosial, dan lingkungan yang saling berinteraksi, dan wajib dikelola secara bijaksana dan profesional, agar kemanfaatannya dapat menjadi dasar bagi pengembangan wilayah secara berkelanjutan.

Kedua, *social capital* atau modal sosial didefinisikan sebagai sejumlah sumber daya sosial berupa individu atau komunitas yang saling percaya, saling bekerjasama, berkolaborasi, berjejaring, memiliki norma, dan melembaga dalam jangka panjang, sehingga bermanfaat untuk mengakselerasi peningkatan kesejahteraan. Ketiga, *human capital* atau modal manusia didefinisikan sebagai seperangkat pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap, kapabilitas, dan integritas yang dimiliki sumber daya manusia serta diterapkan secara profesional, sehingga memungkinkan terciptanya nilai-nilai dalam sistem perekonomian global dan aset sosial yang dapat dilipatgandakan dan dikembangkan untuk meningkatkan produktivitas, kepuasan, dan kinerja organisasi.

Mencermati ketiga jenis kapital/modal tersebut, pengelolaannya menjadi semakin paripurna ketika dilakukan melalui wadah simpul inovasi (*innovation hub*). Inovasi merupakan terobosan dalam pemberian pelayanan publik agar hasilnya memuaskan masyarakat karena terjadi perubahan konstruktif dengan kualitas yang lebih baik, lebih cepat, lebih ekonomis, dan mampu menjangkau penduduk secara merata di Kelurahan Sililas.

Menurut Webster's New World Dictionary (1991) inovatif atau *innovate* berasal dari bahasa Latin: [[< L *innovatus*, pp. of *innovare*, to renew < in-, in + *novare*, to renew, alter < *novus*, NEW]] to introduce new methods, devices, etc. – to bring in as an innovation. Begitu pula dengan inovasi atau *innovation* [[L *innovation*]] 1 *the act or process of innovating* 2 *something newly introduced; new method, custom, device, etc.; change in the way of doing things.*

Makmur dan Thahier (2015) mempertegas definisi inovasi sebagai suatu proses kegiatan atau pemikiran manusia untuk menemukan sesuatu yang baru yang berkaitan dengan input, proses, dan output, serta dapat memberikan manfaat dalam kehidupan manusia. Berdasarkan

observasi dan dukungan berbagai literatur, ditemukan adanya 5 (lima) area inovasi yang bersifat dominan sebagai terobosan untuk memecahkan permasalahan pembangunan wilayah.

Kelima area inovasi tersebut dipandang mampu merubah pemikiran (*mindset*), budaya kerja (*culture set*), dan mengakselerasi pembangunan kewilayahan, hingga berimplikasi terhadap peningkatan kinerja aparatur kelurahan, dan pencapaian kesejahteraan masyarakat. Kelima area inovasi tersebut meliputi: a) inovasi kebijakan (*policy innovation*); b) inovasi administrasi (*administrative innovation*); c) inovasi manajemen (*management innovation*); d) inovasi sosial (*social innovation*); dan, e) inovasi teknologi (*technology innovation*).

Pentingnya kelima area inovasi sebagai terobosan menuju perubahan kearah yang lebih baik dalam penyelenggaraan tata kelola pemerintahan, sehingga turut memacu kuriositas pakar, praktisi, dan institusi/ lembaga untuk bersama-sama menyematkan definisi dari setiap area inovasi. Beberapa pengertian terhadap kelima area inovasi tersebut disajikan pada Tabel 4. Dalam kolaborasinya, Damanpour & Evan (1984) menyebut inovasi administratif sebagai yang terjadi dalam sistem sosial suatu organisasi. Sistem sosial di sini mengacu pada hubungan di antara orang-orang yang berinteraksi untuk mencapai tujuan atau tugas tertentu.

Hal ini kemudian diuraikan secara spesifik oleh Moreno, et. al. (2015) dengan pernyataan bahwa inovasi administratif adalah pengenalan metode organisasi baru dalam praktik, dalam organisasi tempat kerja, atau dalam hubungan eksternal organisasi. Sementara itu, OECD melihat inovasi administrasi sebagai inovasi organisasi, dimana terdapat penerapan metode organisasi baru dalam praktik bisnis perusahaan, organisasi tempat kerja atau hubungan eksternal (OECD, 2005).

Dalam perspektif manajemen, suatu inovasi manajemen dapat didefinisikan sebagai langkah awal yang ditandai dari prinsip-prinsip manajemen tradisional, proses, dan praktik atau berawal dari bentuk-bentuk organisasi adat yang secara signifikan mengubah cara kerja manajemen (Hamel; 2006). Dalam perspektif aktualisasi manajemen, Birkinshaw, Hamel, dan Mol (2008) menjelaskan inovasi manajemen sebagai generasi dan implementasi praktik manajemen, proses, struktur, atau teknik yang baru untuk pencapaian tujuan organisasi.

Selanjutnya, seiring dengan modernisasi dan perkembangan manajemen, Mol dan Birkinshaw (2009) memberi definisi inovasi

manajemen sebagai pengenalan praktik manajemen yang baru bagi perusahaan dan dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Dalam perspektif kebijakan, Tyran & Sausgruber (2005) menyatakan bahwa inovasi kebijakan adalah kebijakan yang baru bagi negara-negara yang mengadopsinya, tidak peduli berapa usia programnya atau berapa banyak negara bagian lain yang mengadopsinya.

Selaras dengan hal tersebut, Walker dalam Suwarno (2008) menyebutkan bahwa inovasi

kebijakan adalah sebuah kebijakan yang baru bagi negara yang mengadopsinya, tanpa melihat seberapa usang programnya atau seberapa banyak negara lain yang telah mengadopsi sebelumnya. Merunut perkembangan terkini, inovasi kebijakan lebih dimaknai sebagai formulasi, realisasi, dan difusi pemahaman terhadap permasalahan baru dan visi politik baru yang disertai strategi untuk menuntaskannya (Sorensen & Waldorff, 2014).

Tabel 4. Definisi/Pengertian Beberapa Area Inovasi Menurut Para Pakar dan Institusi/Lembaga

| 6 (enam) Area Inovasi | Definisi/Pengertian | | |
|-----------------------------|---|--|--|
| | Pakar I | Pakar II | Pakar III (Institusi/Lembaga) |
| Inovasi Administrasi | <i>Administrative innovations are defined as those that occur in the social system of an organization. The social system here refers to the relationships among people who interact to accomplish a particular goal or task.</i> (Damanpour & Evan; 1984: 394) | <i>Administrative innovation is "the introduction of a new organizational method in the practices, in the organization of a workplace, or in the external relations for the organization"</i> (Moreno et. al.; 2015: 809) | <i>An organisational innovation is the implementation of a new organisational method in the firm's business practices, workplace organisation or external relations.</i> (OECD, 2005: 51). |
| Inovasi Manajemen | <i>A management innovation can be defined as a marked departure from traditional management principles, processes, and practices or a departure from customary organizational forms that significantly alters the way the work of management is performed.</i> (Hamel; 2006: 4) | <i>Management innovation as the generation and implementation of a management practice, process, structure, or technique that is new to the state of the art and is intended to further organizational goals.</i> (Birkinshaw, Hamel, & Mol; 2008: 829) | <i>This research defines management innovation as the introduction of management practices that are new to the firm and intended to enhance firm performance.</i> (Mol & Birkinshaw; 2009: 1269) |
| Inovasi Kebijakan | <i>Inovasi kebijakan adalah sebuah kebijakan yang baru bagi negara yang mengadopsinya, tanpa melihat seberapa usang programnya atau seberapa banyak negara lain yang telah mengadopsi sebelumnya.</i> (Walker dalam Suwarno; 2008: 61) | <i>A policy innovation is a "policy which is new to the states adopting it, no matter how old the program may be or how many other states may have adopted it.</i> Tyran & Sausgruber (2005: 426) | <i>Policy innovation as the formulation, realization and diffusion of new problem understandings, new political visions and strategies for solving them.</i> (Sorensen & Waldorff; Roskilde University, Denmark; 2014: 3) |
| Inovasi Sosial | <i>Social innovations are new solutions (products, services, models, markets, processes etc.) that simultaneously meet a social need (more effectively than existing solutions) and lead to new or improved capabilities and relationships and better use of assets and resources. In other words, social innovations are both good for society and enhance society's capacity to act.</i> (Caulier-Grice, et. al.; 2012: 8) | <i>Social innovation refers to innovative activities and services that are motivated by the goal of meeting a social need and that are predominantly diffused through organizations whose primary purposes are social.</i> (Mulgan; 2006: 146) | <i>Social innovation as the application of innovative, practical, sustainable, market-based approaches to benefit society in general, and low-income or underserved populations in particular"</i> (WEF 2016: 5) |
| Inovasi Teknologi | <i>Inovasi teknologi merupakan proses kreativitas yang bersumber dari keahlian atau keterampilan, erat hubungannya dengan kegiatan untuk menghasilkan produk baru atau memodifikasi produk supaya memberikan kegunaan lebih, dan memenuhi selera pasar</i> (Tan; 1994 Dalam Sumarno; 2010: 2) | <i>So, the technological innovation process can be identified as a set of activities related to the production of innovations; that is, with R&D activities, but taking into account that the latter represent only a partial view of the process.</i> (Martin de Castro; 2010: 55) | <i>Technology innovation refers to the adoption of new physical products or processes.</i> Smith and Taebel (1985; 155) |

| 6 (enam) Area Inovasi | Definisi/Pengertian | | |
|--|---|--|----------------------------------|
| | Pakar I | Pakar II | Pakar III (Institusi/Lembaga) |
| <p>Simpul Inovasi atau Innovation Hub (I-Hub)</p> <p><i>Innovation hubs are spaces and places which bring people together to learn, share, and collaborate. They are much more than shared work spaces. They are places where social entrepreneurs, community activists, non-profits, and others, can come together to share ideas, insights, and experiences. In this way, hubs provide mutual support. They also provide economies of scale and scope – as hub members share associated costs (overheads, meeting rooms, connectivity, and so on). Innovation hubs are shared work spaces which are specifically designed to promote collaboration and innovation.</i></p> <p>(Murray, et. al; 2010: 129)</p> | <p><i>the basic characteristics that define an innovation hub:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <i>1. In the most basic understanding, a hub should be a central point or main part of an activity or interest.</i> <i>2. An innovation hub differs from other hubs, such as trade or financial ones, in the amount of innovative activity that predominates in the network in which it is participating.</i> <i>3. An innovation hub could be a physical place, as some science parks, a completely virtual online entity, like an open innovation website, or a mix between a set of online and offline activities.</i> <i>4. Usually a precursor of innovation is knowledge, thus it is expected that an innovation hub also acts as a knowledge hub.</i> <p>(Baark & Sharif (2005) in Ruiz; 2010: 15)</p> | <p><i>An innovation hub can be defined as a networked organisation that supports the maturation and transfer of excellent technology to industry, in order to apply innovative technological opportunities. There are at least two different types of innovation hubs focussed on different stages of technology:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <i>1. Excellence hubs: focussing on the maturation and development of upcoming new and highly innovative key enabling technologies, on which this paper focusses,</i> <i>2. Technology Transfer hubs: focussing on the transfer to and effective uptake of existing commercially available technology by the market, particularly targeting SMEs' access to technologies, developing their innovation capacity and business transformation, spurring new competitive products, and accelerating time-to-market, with the objective of boosting their competitiveness at global scale.</i> <p>(EARTO – European Association of Research and Technology Organisations; 2018: 2)</p> | |

Sumber: Data Diolah (2018)

Dalam lingkup sosial, transformasi masyarakat, pemenuhan kebutuhan, dan kepuasan atas pelayanan yang diperolehnya dimungkinkan terjadi bila terdapat inovasi sosial. Mulgan (2006) menyatakan bahwa inovasi sosial mengacu pada kegiatan dan layanan inovatif yang dimotivasi oleh tujuan untuk memenuhi kebutuhan sosial dan yang sebagian besar tersebar melalui organisasi yang tujuan utamanya bersifat sosial.

Hal ini sedikit berbeda dengan pengertian yang disampaikan oleh Caulier-Grice, et. al. (2012), dimana inovasi sosial dilihat sebagai solusi baru (produk, layanan, model, pasar, proses, dll.) yang secara bersamaan memenuhi kebutuhan sosial (lebih efektif daripada solusi yang ada) dan mengarah pada kemampuan dan hubungan baru atau lebih baik serta penggunaan aset dan sumber daya yang lebih baik. Dengan kata lain, inovasi sosial baik untuk masyarakat karena meningkatkan kemampuan masyarakat untuk bertindak.

Pentingnya inovasi sosial menggugah WEF untuk membahasnya dalam pertemuan pada tahun 2016. Dalam laporannya, WEF menyebut

bahwa inovasi sosial merupakan penerapan pendekatan inovatif, praktis, berkelanjutan, berbasis pasar agar menguntungkan masyarakat pada umumnya, dan populasi berpenghasilan rendah atau mereka yang kurang terlayani secara khusus (WEF 2016).

Kemajuan ilmu pengetahuan dan perkembangan teknologi yang semakin pesat telah menghasilkan beragam invensi dan inovasi teknologi yang menghantar manusia kepada perubahan peradaban. Inovasi teknologi merupakan proses kreativitas yang bersumber dari keahlian atau keterampilan, erat hubungannya dengan kegiatan untuk menghasilkan produk baru atau memodifikasi produk supaya memberikan kegunaan lebih, dan memenuhi selera pasar (Tan, 1994 dalam Sumarno, 2010).

Maka, proses inovasi teknologi dapat diidentifikasi sebagai serangkaian kegiatan yang terkait dengan produksi inovasi; melalui kegiatan penelitian dan pengembangan (research and development – R & D), tetapi dengan mempertimbangkan bahwa produk akhir merupakan sebagian dari proses dalam

rangkaian aktivitas mata rantai produksi (Martin de Castro, 2010). Dalam pengertian yang lebih sederhana, Smith dan Taebel (1985) menyatakan bahwa inovasi teknologi mengacu pada adopsi proses atau produk fisik yang baru.

Dalam upaya memudahkan pemahaman terhadap masing-masing area inovasi sebagaimana tertera pada Tabel 4, maka dirumuskan definisi/pengertian dari setiap area inovasi yang akan digunakan dalam studi ini. Pertama, inovasi administrasi merupakan perubahan dalam proses pengambilan keputusan, adopsi cara baru tata kelola pemerintahan, dan revolusi administratif dalam birokrasi pemerintahan disertai akuntabilitas dan mekanisme pertanggungjawabannya.

Kedua, inovasi manajemen adalah pembaruan secara totalitas terhadap prosedur dan birokrasi, terutama dalam mengimplementasikan kebijakan dan tata kelola organisasi demi tercapainya tujuan dan meningkatnya kinerja. Ketiga, inovasi kebijakan adalah kebijakan baru yang strategis melalui pendekatan yang lebih efisien, selektif, implementatif, digunakan secara luas, dan diadopsi berbagai pihak untuk menyelesaikan suatu permasalahan.

Keempat, inovasi sosial adalah solusi baru yang mencakup perubahan struktur budaya masyarakat, normatif dan/atau regulatif yang bermanfaat meningkatkan hubungan sosial, memperbaiki kinerja sosial-ekonomi melalui pendekatan inovatif, praktis, dan berkelanjutan menuju kesejahteraan yang inklusif. Kelima, inovasi teknologi adalah serangkaian kegiatan yang mengadopsi proses produksi yang baru (inovatif), melalui kegiatan penelitian (research), pengembangan (development), perumusan desain (design), dan inovasi (innovation) atau disingkat R & D + D & I disertai alih teknologi yang menghasilkan produk berupa teknologi baru yang lebih unggul.

Pemicu utama berkembangnya kelima area inovasi tersebut ialah keberadaan suatu innovation hub atau disingkat I-Hub. Terdapat banyak pengertian tentang Innovation hub. Dalam studi ini, Innovation hub didefinisikan sebagai tempat atau wadah berinteraksi yang mengintegrasikan segenap aktor inovasi baik secara fisik (offline) atau virtual online atau perpaduan kedua aktivitas (online & offline) untuk saling berbagi, belajar, berkolaborasi, dan mengeksplorasi ilmu pengetahuan dan teknologi demi terciptanya inovasi agar mampu bersaing secara global.

I-Hub sering pula diterjemahkan sebagai Simpul Inovasi. Hingga saat ini masih terdapat beragam terjemahan yang digunakan untuk

terminologi innovation hub. Dalam studi ini akan tetap dipakai frasa innovation hub, karena belum diketemukannya istilah yang cocok dan relevan dan dipandang tepat untuk menggantikan terminologi innovation hub dalam Bahasa Indonesia. Setiap jenis kapital maupun kelima area inovasi merupakan aspek strategis bagi perkembangan wilayah, peningkatan kinerja, dan pencapaian tujuan organisasi.

Mengacu pada UU Nomor 23 Tahun 2014 dan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, terdapat 3 (tiga) jenis organisasi kewilayahan dilingkup pemerintahan daerah kabupaten/kota. Ketiga organisasi tersebut adalah: a) kecamatan; b) kelurahan; dan, c) desa. Sekalipun kelurahan merupakan bagian dari perangkat daerah kecamatan, namun secara organisatoris kelurahan mempunyai karakter organisasi kewilayahan.

Eksistensi wilayah kelurahan dibuktikan melalui letak dan luas wilayah yang didasarkan pada batas-batas wilayah administrasi pemerintahan, kondisi geografis, topografis, demografis, monografis, keberadaan perangkat kelurahan dan hirarki organisasi wilayah dibawahnya antara lain rukun warga (RW), rukun tetangga (RT), atau lingkungan atau sebutan lainnya dan dibakukan dengan suatu Kode Wilayah Kelurahan. Maknanya, organisasi kewilayahan adalah organisasi yang memiliki struktur, perangkat, susunan organisasi, tugas, fungsi, dan tata kerja untuk mengelola dan mengendalikan (span of control) suatu wilayah administrasi pemerintahan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dalam konteks ini, organisasi kewilayahan adalah organisasi yang berbasis wilayah, berdasarkan strata (level) dengan struktur organisasi tertentu, terdapat hirarki wilayah pemerintahan, mengelola rentang kendali dan administrasi pemerintahan berskala wilayah dengan tujuan memantapkan koordinasi penyelenggaraan pemerintahan, percepatan pelayanan masyarakat secara berkualitas, dan mendorong pemberdayaan masyarakat.

Dalam dimensi kinerja organisasi kewilayahan, menjadi hal yang luar biasa ketika pada tahun 2016, Kelurahan Sililas berhasil meraih prestasi sebagai "Kelurahan Teladan" di tingkat Provinsi Sumatera Utara dan menjadi nominator Kelurahan Teladan Wilayah Regional I bersama 3 (tiga) kelurahan lainnya di Pulau Sumatera. Penyelenggaraan evaluasi perkembangan Desa dan Kelurahan dibagi ke dalam 4 (empat) kategori wilayah, yaitu: a) Wilayah Regional I, meliputi seluruh provinsi di Pulau Sumatera (10); b) Wilayah Regional II,

meliputi seluruh provinsi di Pulau Jawa dan Pulau Bali (7); c) Wilayah Regional III, meliputi seluruh provinsi di Pulau Kalimantan dan Pulau Sulawesi (11); dan d) Wilayah Regional IV, meliputi Provinsi di Pulau Papua, Kepulauan Maluku, dan Kepulauan Nusa Tenggara (6).

Pertanyaannya, adakah keunikan (uniqueness) dan aktivitas yang memberi nilai tambah, sehingga Kelurahan Silalas ditetapkan sebagai Kelurahan Teladan Tingkat Provinsi Sumatera Utara dan nominator Lomba Kelurahan Tingkat Regional Tahun 2016? Studi ini mencoba mengungkap pentingnya ragam inovasi yang diinisiasi oleh lurah, perangkat kelurahan, dan masyarakat di Kelurahan Silalas agar pengelolaan modal kewilayahan, modal manusia, dan modal sosial dapat memicu daya saing daerah.

METODE

Rossi & Freeman (1985) dalam Hadi, dkk. (2011) menyatakan bahwa riset evaluasi merupakan aplikasi sistematis dari prosedur riset sosial untuk menaksir atau menilai konseptualisasi dan desain, implementasi serta utilitas program intervensi sosial. Selain itu, menurut Dunn (1999) dalam Hadi, dkk. (2011) menjelaskan bahwa istilah riset evaluasi mempunyai arti yang berhubungan dan masing-masing menunjuk pada aplikasi beberapa skala nilai terhadap hasil kebijakan dan program.

Secara lebih spesifik, riset evaluasi bermakna sebagai proses memproduksi informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan, program, dan proyek. Berdasarkan hal tersebut, maka dalam studi ini digunakan metode riset evaluasi untuk menjembatani antara realitas, temuan, analisis, bahasan, dan simpulan serta rekomendasi.

Pendekatan riset evaluasi yang digunakan dalam studi ini adalah kualitatif atau riset evaluasi naturalistik. Dalam konteks ini, dilakukan proses investigasi intensif yang meliputi contrasting, comparing, replicating, cataloguing serta classifying, sehingga apa yang dikaji merupakan cap (trademark) metode-metode kualitatif (Hadi, et. al., 2011).

Mencermati metode tersebut, penyelenggaraan EPDK dibagi ke dalam 4 (empat) kategori wilayah, yaitu: a) Wilayah Regional I, meliputi seluruh provinsi di Pulau Sumatera; b) Wilayah Regional II, meliputi seluruh provinsi di Pulau Jawa dan Pulau Bali; c) Wilayah Regional III, meliputi seluruh provinsi di Pulau Kalimantan dan Pulau Sulawesi; dan d) Wilayah Regional IV, meliputi Provinsi di Pulau Papua, Kepulauan Maluku, dan Kepulauan Nusa Tenggara.

Secara operasional, EPDK dilakukan oleh Tim Evaluasi Perkembangan Desa dan Kelurahan (Tim EPDK) dengan metode, yakni: a) pemantauan; dan b) penilaian tingkat perkembangan desa dan kelurahan. Pemantauan dilakukan secara berkala mulai dari tingkat pusat, provinsi, kabupaten/kota serta desa dan kelurahan. Adapun penilaian tingkat perkembangan desa dan kelurahan dilakukan dalam 4 (empat) tahapan, yakni: a) evaluasi diri di tingkat desa dan kelurahan; b) penilaian di tingkat kecamatan; c) analisis, validasi, peninjauan, klarifikasi, dan pemeringkatan di tingkat pusat, provinsi, kabupaten/kota, dan kecamatan; dan d) keputusan menteri mengenai tingkat perkembangan desa dan kelurahan di seluruh Indonesia.

Berdasarkan kategorisasi, metode, dan kriteria penilaian, dilakukan eksplorasi terhadap keberadaan innovation hub. Eksistensinya sebagai wadah kolaboratif antarpemangku kepentingan menjadi penting demi terwujudnya inovasi. Pelembagaan innovation hub dipandang mampu mendorong dan menginspirasi Lurah, Perangkat Kelurahan, dan masyarakat Kelurahan Silalas mengaktualisasikan ide dan/atau gagasan inovatif yang bermanfaat bagi masyarakat dan berimplikasi terhadap daya saing daerah.

Memerhatikan transformasi penyelenggaraan pemerintahan daerah, terutama perubahan status kelurahan sebagai perangkat kecamatan, maka ruang lingkup evaluasi difokuskan terhadap perkembangan dan area inovasi yang dilakukan Kelurahan Silalas Kecamatan Medan Barat Kota Medan. Disinilah, partisipasi masyarakat menjadi keniscayaan karena memberi sumbangsih besar terhadap kemajuan dan perkembangan Kelurahan Silalas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

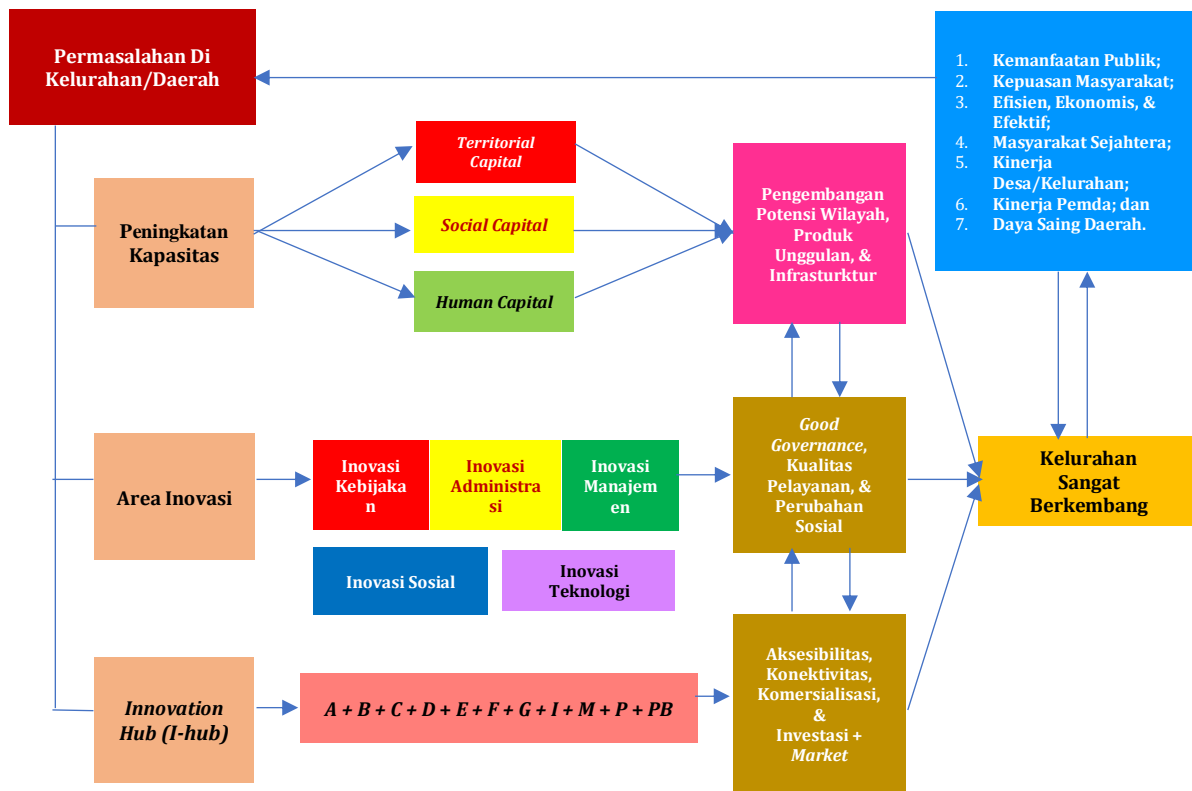
Setiap daerah memiliki permasalahannya sendiri. Pada umumnya, pelaksanaan pembangunan di daerah masih menyisakan problematika pembangunan. Meskipun pembangunan telah dilakukan secara komprehensif dan inklusif, ditengarai masih belum sepenuhnya menjawab permasalahan. Hingga saat ini, setidaknya terdapat 5 (lima) permasalahan pembangunan daerah atau dikenal dengan 5K, yakni: 1) kemiskinan (poverty); 2) keterbelakangan (backwardness); 3) ketergantungan (dependency); 4) ketertinggalan (lagging behind); dan 5) keterisolasian (isolation).

Dalam upaya mencari solusi terhadap permasalahan yang terjadi, mengetahui efektivitas, tingkat perkembangan kelurahan, kemajuan, kemandirian, keberlanjutan

pembangunan, kesejahteraan masyarakat serta daya saing kelurahan, maka dilakukan evaluasi perkembangan kelurahan.

Terobosan Inovatif dan Strategi Kelurahan Silalas. Seiring dinamika dan problematika yang terjadi, Kelurahan Silalas berupaya keras untuk mendapatkan predikat “Desa/Kelurahan Sangat Berkembang”. Pencapaian tersebut hanya dapat terealisasi ketika Kelurahan Silalas menginisiasi terobosan yang difokuskan pada upaya peningkatan kapasitas dan pewujudan area inovasi, dimana Kelurahan Silalas sendiri berperan sebagai simpul inovasi (innovation hub) atau dikenal dengan I-hub. Pembahasan terhadap eksistensi Kelurahan Silalas sebagai I-hub dan strategi percepatan pencapaian Desa/Kelurahan Sangat Berkembang diilustrasikan pada Gambar 1.

Gambar 1 menjelaskan pentingnya peningkatan kapasitas untuk mengelola aneka capital. Selain itu, dibutuhkan kecerdasan dalam penyelenggaraan pemerintahan melalui area inovasi dengan mengikutsertakan para aktor inovasi untuk mencapai desa/kelurahan sangat berkembang. Sekalipun Kelurahan Silalas merupakan organisasi kewilayahannya terkecil dalam wilayah administrasi pemerintahan Kota Medan, namun melalui inovasi diharapkan dapat diwujudkan 7 (tujuh) sasaran, yakni: i) kemanfaatan publik; ii) kepuasan masyarakat; iii) penyelenggaraan pemerintahan yang efisien, efektif, dan ekonomis; iv) masyarakat sejahtera; v) kinerja kelurahan; vi) kinerja Pemerintah Kota Medan; dan vii) daya saing daerah.



Gambar 1. Strategi Pencapaian Desa/Kelurahan Sangat Berkembang

Tabel 5. Aktivitas dan Area Inovasi Di Kelurahan Silalas

| No. | Aktivitas | Uraian (Penjelasan) | Area Inovasi |
|-----|---|--|--------------------------------------|
| 1. | Pengelolaan Administrasi Kependudukan | <ol style="list-style-type: none"> SOP Pelayanan Pengurusan KTP-Elektronik dan KK Pemberian Pelayanan di Loker Pelayanan KTP-Elektronik dan KK Kepastian waktu pelayanan pengurusan KTP-Elektronik dan KK | Proses Perizinan (Inovasi Kebijakan) |
| 2. | Kawasan Pertokoan/Perdagangan/Perkantoran | <ol style="list-style-type: none"> Optimasi area perdagangan Kerjasama TP PKK Kelurahan Silalas untuk pemagangan dengan “Deli Maya Sari Handicraft” di Jl. Yos Sudarso No. 16 - A, B, C Medan | |

| No. | Aktivitas | Uraian (Penjelasan) | Area Inovasi |
|---|--|--|---|
| (Industri Kecil Menengah Barang Jadi Tekstil Sulaman) | | | |
| 3. | Kawasan Permukiman | <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan gotong royong untuk menjaga kebersihan lingkungan 2. Menyelenggarakan Program Dasa Wisma dan 10 Program PKK | |
| 4. | Fasilitas Umum dan Fasilitas Sosial | <ol style="list-style-type: none"> 1. Edukasi masyarakat untuk menjaga, memelihara, dan menumbuhkan rasa memiliki terhadap Fasum dan Fasos yang terdapat di wilayah Kel. Silalas 2. Apel Kebersihan dan Pembuatan Taman-taman | |
| 5. | Manajemen Kepegawaian dan Sumber Daya Aparatur | Lurah, Sekretaris, Kepala Seksi (3 orang), dan Staf (1 orang) Kepala Lingkungan (12 Kepling) | |
| 6. | Pengelolaan Kearsipan | <ol style="list-style-type: none"> 1. Optimalisasi <i>e-government</i>, khususnya untuk Administrasi Surat Menyurat 2. Pengelolaan kearsipan sesuai prosedur dan ketentuan peraturan perundang-undangan | |
| 7. | Sarana dan Prasarana Pemerintahan | Gd. Kantor Permanen (Beton) Tak Bertingkat di Jl. Kelapa No. 2 Milik Pemerintah Kota Medan (Status Tanah Hak Pakai) Luas 187 m ² | |
| 8. | Akuntabilitas Pemerintahan | <ul style="list-style-type: none"> • Implementor kewenangan pemerintahan di tingkat kelurahan; • Ketentraman dan keamanan lingkungan bersama Kepala Lingkungan; • Menjaga kebersihan secara kolektif bersama masyarakat; • Pemberdayaan masyarakat; dan • Kotak Saran (Harapan, Saran, dan Keluhan Masyarakat). | |
| 9. | Kinerja Pemerintahan | <ul style="list-style-type: none"> • Kebijakan Pemberdayaan Masyarakat; • Pembinaan Kemasyarakatan (membentuk dan mengaktualisasikan forum-forum kebersamaan, seperti gotong royong antara perangkat kelurahan dan masyarakat secara rutin; memberikan <i>reward</i> bagi perangkat kelurahan; memberikan penghargaan kepada kelompok masyarakat berprestasi); • Menjamin terselenggaranya budaya kerja (mendata kehadiran dan keaktifan pegawai secara berkala; memastikan berlakunya standar waktu pelayanan; merumuskan dan menerapkan SOP pelayanan) | |
| 10. | Penerapan Informasi Berbasis Teknologi (<i>e-Government</i>) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pembuatan dan implementasi <i>website</i> Kelurahan Silalas - https://kelurahansilalas.wordpress.com/ 2. Pembuatan dan implementasi Fanpage Facebook - https://www.facebook.com/Kelurahan-Silalas-1709568372649064/?ref=aymt_homepage_panel 3. Pembuatan dan implementasi e-Mail Kelurahan Silalas - kelurahansilalas@pemkomedan.go.id dan kelurahansilalas@gmail.com | Pengembangan ICT (Inovasi Teknologi) |
| 11. | Inventarisasi Barang Milik Daerah (BMD) | Penggunaan: <ul style="list-style-type: none"> • Kartu Inventaris Ruang (KIR); • Kartu Inventaris Barang (KIB) A, KIB B, KIB C, KIB D, KIB E, dan KIB F; • Laporan Mutasi Barang; • Buku Barang Habis Pakai; • <i>Stock Opname</i>; • Buku Inventaris Barang; dan • Usulan Penghapusan Barang. | Pengelolaan BMD (Inovasi Administrasi) |
| 12. | Produk Unggulan Kelurahan | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kreativitas Karang Taruna (Kerajinan Tangan Lampu Hias, Kapal Layar, dll. dari Bahan Daur Ulang) 2. Kawasan Perdagangan/Perniagaan 3. Kawasan Permukiman | |
| 13. | Kemasyarakatan | <ol style="list-style-type: none"> 1. Partisipasi Pendanaan dari Masyarakat (meningkat 16,6 %): <ol style="list-style-type: none"> 1. Tahun 2014 sebesar Rp. 1.533.036.000,00 2. Tahun 2015 sebesar Rp. 1.787.536.000,00 3. Pelaksanaan Kebersihan oleh Pok. Kebersihan Masyarakat – 2 Shift: <ol style="list-style-type: none"> 1. Bestari (9 org); Pagi: 06.00-14.00 WIB & Sore: 14.00-19.00 WIB 2. Melati (8 org); Pagi: 06.00-14.00 WIB & Sore: 14.00-19.00 WIB 3. Pemantapan Kebersihan oleh Masyarakat: <ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan sosialisasi kepada masyarakat; 2. Melakukan penyisiran sampah; 3. Melakukan gotong royong massal (Jumat, Sabtu, dan Minggu); | Apel Kebersihan (Inovasi Manajemen) Pembuatan Pupuk Kompos (Inovasi Teknologi) |

| No. | Aktivitas | Uraian (Penjelasan) | Area Inovasi |
|-----|---|--|--|
| | | <ol style="list-style-type: none"> 4. Memantau pelaksanaan kebersihan lingkungan oleh Bestari dan Melati; 5. Membuat Surat Himbauan kepada warga agar membuang sampah pada tempat yang disediakan; 6. Memantau wilayah Kelurahan Silalas secara berkala; 7. Membangun koordinasi dengan Dinas/Instansi yang berkompeten. <ol style="list-style-type: none"> 8. Kelengkapan Saran Kebersihan berupa Typer dan Becak Sampah: <ol style="list-style-type: none"> 1. Rute Typer Pengangkut Sampah: Jl. Gatot Subroto, Jl. Sei Deli 2. Rute Becak Pengangkut Sampah: Jl. Guru Patimpus, Jl. H. Adam Malik, dan Jl. Putri Hijau 3. Pencapaian Target Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) – Wajib Pajak (WP) sebanyak 2.066 WP; Target PBB 2015 = Rp. 4.975.104.367,00 dengan Realisasi PBB 2015 = Rp. 4.171.285.342,00 atau 83,84 % 4. Penyelenggaraan Musyawarah Perencanaan Pembangunan Kelurahan bersama masyarakat 5. Pembinaan dan Penguatan Lembaga Kemasyarakatan antara lain: a) Lembaga Pemberdayaan Masyarakat (LPM); b) Karang Taruna; c) Komunitas Pemuda Peduli Lingkungan (Kopling); d) Masyarakat Sadar Lingkungan (Darling); e) PNPM Mandiri Perkotaan; f) UMKM; g) Pemuda Pancasila (PP); h) Masyarakat Pancasila Indonesia (MPI), dll. 6. Penguatan PKK Kelurahan Silalas: a) aktivitas PKK; b) Realisasi 10 Program Pokok PKK; c) aktivitas Tim Penggerak PKK (Kelompok Kerja dan Dasa Wisma) | |
| 14. | Ketentraman dan Ketertiban Umum (Trantibum) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kerjasama Pelestarian Lingkungan 2. Pemantapan Koordinasi Kepala Lingkungan (Kepling) dan Pembangunan Pos Keamanan Lingkungan (Kamling) (meningkat: 2014 = 4 Pos Kamling → 2015 = 6 Pos Kamling) 3. Koordinasi keamanan lingkungan dengan Kepala Kepolisian Sektor Medan Barat | Penguatan Kelembagaan Trantibum (Inovasi Sosial) |
| 15. | Prestasi | <ol style="list-style-type: none"> 1. Berhasil dalam hal pemberdayaan masyarakat; 2. Bersama-sama menjaga kebersihan, ketentraman dan keamanan lingkungan; Kelurahan terbaik di Tingkat Kota Medan; 3. Pemenang Lomba Penghapusan Tingkat Kekerasan Dalam Rumah Tangga (KDRT); 4. Juara I Kelurahan terbaik Tingkat Provinsi Sumatera Utara. | |

Sumber: Data Diolah (2018)

Upaya mewujudkan pelayanan publik dan penyelenggaraan pemerintahan kelurahan secara prima, ultima, dan optima, diinisiasi Lurah Silalas melalui berbagai terobosan/inovasi. Dalam operasionalisasinya dilakukan secara kolaboratif antara lurah, perangkat kelurahan, kepala lingkungan, tokoh masyarakat, dan warga Kelurahan Silalas. Beberapa terobosan yang mencirikan kelima area inovasi di Kelurahan Silalas disajikan pada Tabel 5.

Data pada Tabel 5 menunjukkan bahwa terobosan aktivitas yang digagas dan diaktualisasikan oleh Lurah Silalas beserta perangkat kelurahannya sangatlah unik dan spesifik. Memerhatikan letak Kelurahan Silalas yang berlokasi di sentra Kota Medan, telah menjadikan wilayah Kelurahan Silalas sebagai kawasan strategis yang berfungsi sebagai permukiman, perdagangan, perindustrian, perkantoran, dan pendidikan. Wilayah ini menjadi primadona, karena di wilayah Kelurahan Silalas terdapat lokasi pendidikan, mulai dari Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), sekolah, hingga perguruan tinggi. Artinya, Kelurahan Silalas menjadi tempat strategis bagi

para pendatang untuk bermukim sekaligus bersekolah, bekerja, ataupun berdagang. Pada saat yang bersamaan, Kelurahan Silalas juga menjadi tumpuan beban dan imbas perkotaan melalui berbagai eksternalitas yang ditimbulkan warga masyarakat dan harus dikelolanya dengan bijak.

Tidaklah mengherankan bila Kelurahan Silalas harus dipimpin oleh seorang lurah yang mumpuni dalam kepemimpinan dan manajemen, memiliki visi, kreatif, inspiratif, dan tegas serta berani melakukan terobosan (inovatif). Berbagai inspirasi yang berguna untuk kelancaran penyelenggaraan pemerintahan kelurahan mampu diimajinasikan secara lugas, sehingga terwujud terobosan yang mencakup 5 (lima) area inovasi. Lurah Silalas memiliki inspirasi, ide-ide, dan gagasan kreatif sebagai terobosan untuk peningkatan kualitas pelayanan dan kinerja penyelenggaraan pemerintahan kelurahan. Sejumlah terobosan dilakukan secara kolaboratif dengan melibatkan para pemangku kepentingan (stakeholders).

Kelurahan Silalas telah berhasil menjadi simpul inovasi bagi kesejahteraan

masyarakatnya. Hal ini turut mengindikasikan bahwa Pemerintah Kota Medan sedang melakukan investasi untuk masa depan kotanya, dimana perangkat kewilayahannya dilembagakan sebagai innovation hub (i-hub). Konsepnya, cikal bakal inovasi dan berbagai perubahan kreatif konstruktif idealnya berawal dari kelurahan sebagai wilayah administrasi pemerintahan terdepan hingga selanjutnya menuju perubahan kota (a city of change) yang lebih maju, komprehensif, dan inklusif.

Manfaat dan Dampak I-hub. Berdasarkan pengamatan selama melakukan studi, ditemukan sejumlah manfaat dan dampak yang menjadi implikasi keberadaan Kelurahan Silalas sebagai I-hub. Keragaman manfaat dan dampak tersebut disajikan pada Tabel 6. Melalui identifikasi manfaat dan dampak keberadaan innovation hub dapat diketahui sejauhmana dinamika kerja, kapabilitas absorptif, dan kapabilitas adaptif maupun kemampuan manajerial lurah dan aparaturn Kelurahan Silalas.

Kondisi tersebut akan menentukan eksistensi, kemapanan, dan bahkan kinerja innovation hub. Artinya, aktivitas innovation hub akan menciptakan inovasi, memicu

perubahan, meningkatkan kehidupan sosial ekonomi masyarakat, dan kemajuan/perkembangan Kelurahan Silalas. Innovation hub yang melembaga dan berbaur dalam kelembagaan kelurahan bermanfaat untuk menumbuhkembangkan ide-ide/gagasan kreatif nan orisinal demi terwujudnya perubahan sosial secara cepat dan massif disertai kandungan nilai-nilai peradaban yang tinggi. Pada sisi lain, dinamika kemanfaatan inovasi memberi dampak ganda (multiplier effects) terhadap aspek pembangunan manusia, pertumbuhan ekonomi, pengelolaan potensi wilayah yang berkelanjutan, hingga perwujudan daya saing daerah.

Kelima area inovasi yang dilakukan oleh Kelurahan Silalas merupakan langkah taktis yang sangat strategis untuk mengontrol kualitas layanan, menghadirkan peran negara kepada warganya (dalam skala kelurahan), bahkan mampu mereduksi jarak dari rumah warga ke pusat pelayanan pemerintahan (Kantor Kelurahan Silalas), sehingga terwujud efisiensi waktu, efektivitas pelayanan, dan semakin ekonomisnya praktek penyelenggaraan pelayanan publik.

Tabel 6. Manfaat dan Dampak Kelurahan Silalas Sebagai *Innovation Hub*

| No. | Manfaat (<i>Public Beneficiaries</i>) | Dampak (<i>Implications</i>) |
|-----|--|--|
| 1. | perubahan sosial (<i>social change</i>) | masyarakat lebih berdaya (<i>empowered people</i>) |
| 2. | tata kelola pemerintahan yang baik (<i>good governance</i>) | penyelenggaraan urusan pemerintahan secara inklusif, sistematis, efisien, efektif, transparan, akuntabel, dan bermanfaat bagi publik |
| 3. | media social (<i>social media</i>) | terintegrasinya berbagai informasi yang memiliki nilai-nilai luhur, sosial, budaya, kearifan lokal, dan mampu menjaga integritas |
| 4. | reputasi (<i>reputation</i>) | membangun keunggulan secara prima, ultima, optima, dan prestisius serta kebanggaan |
| 5. | pencitraan/merek (<i>branding</i>) | terbangunnya citra positif secara massif (<i>public branding</i>) yang dapat menjadi rujukan (<i>best practice</i>) bagi wilayah lainnya |
| 6. | menstimulasi inisiatif publik | menimbulkan rasa percaya diri dan terbangunnya kreativitas |
| 7. | mendorong kemajuan teknologi | tumbuhnya kegemaran mengikuti perkembangan dan bahkan berinteraksi dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi |
| 8. | membangkitkan semangat kewirausahaan (<i>entrepreneurship</i>) | bertambahnya wirausaha dan meningkatnya kualitas kewirausahaan disertai diversifikasi produk usahanya |
| 9. | citra kota (<i>city branding</i>) | menjadi acuan (<i>benchmark</i>) bagi perkembangan kota-kota lainnya |
| 10. | Nilai-nilai perkotaan (<i>city values</i>) | transformasi pola hidup dan kehidupan warga kota menjadi semakin terjamin dan bahagia |

Sumber: Data Diolah (2018)

Tabel 7. Prestasi Kelurahan Silalas Pada EPDK 2016

| No. | Kelurahan | Kecamatan | Kota | Provinsi | Peringkat | Bantuan Program |
|-----|--------------------------|-----------|------|----------|-----------|-----------------|
| I. | Regional I (P. Sumatera) | | | | | |

| | | | | | | |
|---|--------------------|--------------------|----------------|-----------------------|------------------|--------------------------|
| 1 | Kubu Gulai Banchah | Mandiingin | Bukit Tinggi | Sumatera Barat | Juara I | Rp. 50.000.000,00 |
| 2 | Plaju Ulu | Plaju | Palembang | Sumatera Selatan | Juara II | Rp. 35.000.000,00 |
| 3 | Silalas | Medan Barat | Medan | Sumatera Utara | Juara III | Rp. 25.000.000,00 |
| 4 | Taman Bunga | Gerunggang | Pangkal Pinang | Bangka Belitung | Juara Harapan | Rp. 15.000.000,00 |

Sumber: Data Diolah (2018)

Totalitas perubahan yang diinisiasi lurah bersama perangkat Kelurahan Silalas telah berhasil merubah pola pikir (mindset) dan bahkan gaya hidup atau budaya kerja (culture set). Secara sadar, warga Kelurahan Silalas memiliki rasa tanggung jawab terhadap kebersihan, kenyamanan, keamanan, dan ketenteraman serta kelestarian lingkungan. Partisipasi masyarakat Kelurahan Silalas telah memengaruhi perkembangan wilayahnya.

Partisipasi masyarakat diwujudkan melalui aneka ragam kegiatan sosial, antara lain: gotong royong, menjaga kebersihan lingkungan, pembuatan taman-taman kota, dan pembinaan terhadap karang taruna dan usaha mikro kecil dan menengah (UMKM). Hal ini semakin diperkuat dengan dukungan aktivasi kegiatan 10 (sepuluh) Program Pokok Pemberdayaan dan Kesejahteraan Keluarga (PKK) Kelurahan Silalas yang meliputi: a) Penghayatan dan Pengalaman Pancasila; b) Gotong-royong; c) Pangan; d) Sandang; e) Perumahan dan Tata Laksana Rumah Tangga; f) Pendidikan dan Keterampilan; vii) Kesehatan; g) Pengembangan Kehidupan Berkoperasi; h) Kelestarian Lingkungan Hidup; dan, i) Perencanaan Sehat.

Rangkaian inovasi dan kondisi tersebut telah mengantarkan Kelurahan Silalas mendapatkan prestasi bersama-sama beberapa kelurahan lainnya di wilayah Regional I Pulau Sumatera sebagaimana sajian data pada Tabel 7. Sekalipun menduduki peringkat ketiga (lihat Tabel 7), kehadiran innovation hub yang melembaga melalui entitas Kelurahan Silalas telah bertransformasi menjadi energi pengobar semangat kolaboratif antara Lurah Silalas, perangkat Kelurahan Silalas, para tokoh maupun masyarakat Kelurahan Silalas, dan bahkan aparaturnya kelurahan dan kecamatan di wilayah administrasi pemerintahan Kota Medan.

Kolaborasi dalam kelembagaan innovation hub dilakukan melalui kerjasama antar-aktor inovasi dengan mitra strategisnya. Artinya, dinamika inovasi dapat terealisasi di suatu wilayah ketika terdapat kolaborasi yang sinergis melalui interaksi perangkat kelurahan dengan partisipasi aktif seluruh elemen masyarakatnya. Kondisi ini menjadi semakin ideal ketika Pemerintah Kota Medan memiliki keberanian berkomitmen yang diaktualisasi melalui Peraturan Wali Kota Medan dalam rangka fasilitasi, asistensi, advokasi, supervisi, edukasi,

monitoring, dan evaluasi kinerja inovasi dari setiap perangkat daerah serta merealisasikan kelembagaan innovation hub yang berskala kota - "Medan Innovation Hub".

Kebijakan, Interaksi Antaraktor, dan Area Inovasi Daerah. Dukungan Pemerintah Kota Medan terhadap Kelurahan Silalas merupakan strategi kompetitif yang bijak untuk memengaruhi lurah dan perangkat kelurahan lainnya agar membuat terobosan dan berinovasi, sehingga mempercepat penyelesaian problematika pelayanan publik di masing-masing wilayah kerjanya. Kondisi inilah yang menginisiasi Lurah Silalas untuk menjadikan kantor Kelurahan Silalas sebagai *co-working space* bagi setiap elemen masyarakatnya dalam rangka mengurus berbagai keperluan administratif dan jasa pelayanan lainnya termasuk mencari alternatif solusi bagi permasalahan yang sedang dihadapi.

Secara realistis, Kantor Kelurahan Silalas telah menjadi rumah kedua bagi setiap warga kelurahan untuk bersosialisasi, berolah raga, bertukar pikiran, berbagi pengalaman, meningkatkan kapasitas individu, menemukan ide-ide kreatif, dan mengaktualisasikannya dalam kebersamaan mengelola pembangunan di kelurahan. Paparan bukti tersebut mengindikasikan bahwa sesungguhnya Kelurahan Silalas telah menjadi simpul inovasi atau memunyai fungsi baru, yakni sebagai "innovation-hub" (I-hub).

Disinilah salah satu makna kehadiran negara untuk membantu dan memberikan pelayanan yang prima, ultima, dan optima kepada warganya. Di sisi lain, warga kelurahan yang baik juga dituntut untuk memiliki persepsi yang sama terhadap visi dan misi Wali Kota Medan yang telah diderivasi menjadi kebijakan, program, dan kegiatan pembangunan di masing-masing kecamatan dan kelurahan. Kesamaan persepsi terhadap arah dan tujuan pembangunan menjadi penting agar setiap warga termotivasi dan berminat menjadi subyek pembangunan di seluruh penjuru Kota Medan. Pada akhirnya akan segera terwujud akseptabilitas atau tingkat penerimaan publik terhadap kebijakan, program, dan kegiatan termasuk kriya dan karya kreatif lainnya yang dilakukan secara kolaboratif antara Pemerintah Kota Medan dengan seluruh warganya.

Berdasarkan stratifikasi pengelolaan I-hub, terdapat 3 (tiga) aspek yang harus diperhatikan, yakni: 1) perumus kebijakan & implementor kebijakan (program/kegiatan); 2) tataran kebijakan; dan, 3) area inovasi di suatu daerah.

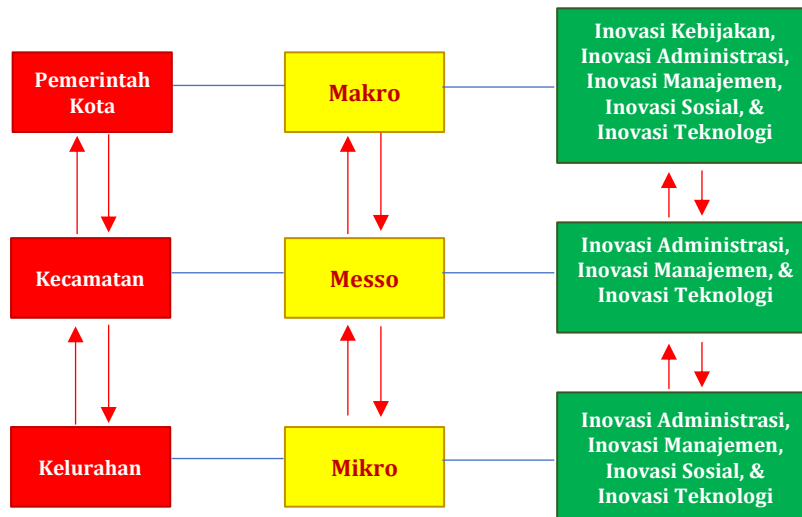
Secara sistemik, ketiga aspek tersebut saling berinteraksi, memiliki ketergantungan, dan mempunyai ruang gerak yang saling berbagi, berhimpitan, dan terkadang menjadi belahan satu dengan lainnya (intersection). Dalam kondisi senyatanya, keterkaitan antar-aspek tersebut dapat diilustrasikan seperti pada Gambar 2.

Pada tataran makro, Pemerintah Kota Medan selaku regulator memiliki kewenangan menyiapkan regulasi/kebijakan untuk mendorong terciptanya inovasi pada kelima area inovasi. Disini, Pemerintah Kota Medan memiliki peran pembinaan dan pengawasan terhadap area inovasi dari setiap perangkat daerah dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan, terutama yang didelegasikan kepada kecamatan maupun kelurahan. Secara manajerial, Pemerintah Kota Medan memiliki peran yang sangat strategis. Sebab, rumusan kebijakan difusi inovasi idealnya bersifat makro, sehingga setiap perangkat daerah tergerak untuk melakukan inovasi yang dapat meningkatkan kinerja penyelenggaraan pemerintahan daerah. Sebagai implikasinya, Pemerintah Kota Medan memiliki tanggung jawab baru yang lebih luas karena harus

menyiapkan instrumen manajemen yang dapat menstimulasi, menggugah, dan mengukur keterwujudan 5 (lima) area inovasi, yang meliputi: a) inovasi kebijakan; b) inovasi administrasi; c) inovasi manajemen; d) inovasi sosial; dan, e) inovasi teknologi.

Dalam hirarki organisasi pemerintahan, terdapat hubungan vertikal berjenjang antara Pemerintah Kota Medan, Kecamatan Medan Barat, dan Kelurahan Silalas. Hal ini selaras dengan ketentuan Pasal 221 ayat (1) UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang menyatakan bahwa kecamatan dibentuk dalam rangka meningkatkan koordinasi penyelenggaraan pemerintahan, pelayanan publik, dan pemberdayaan masyarakat desa/kelurahan.

Dalam konteks inilah, Kecamatan berada pada strata kebijakan yang bersifat meso, sehingga kepada kecamatan diharapkan mampu menginisiasi terselenggaranya minimal 3 (tiga) area inovasi di wilayah kecamatan, yakni: a) inovasi administrasi; b) inovasi manajemen; dan, c) inovasi teknologi. Pada tataran meso, Kecamatan Medan Barat memiliki rentang kendali dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik secara inovatif. Kecamatan Medan Barat wajib melakukan konsultasi secara intensif kepada Pemerintah Kota Medan sekaligus melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi kelurahan di masing-masing wilayah kecamatan.



Gambar 2. Operasionalisasi Kebijakan, Interaksi Antaraktor, dan Area Inovasi Daerah

Lurah merupakan perangkat kecamatan dan bertanggung jawab kepada Camat. Berdasarkan Pasal 229 ayat (4) UU Nomor 23 Tahun 2014 diuraikan bahwa tugas Lurah adalah membantu Camat dalam: a) melaksanakan kegiatan pemerintahan

kelurahan; b) melakukan pemberdayaan masyarakat; c) melaksanakan pelayanan masyarakat; d) memelihara ketenteraman dan ketertiban umum; dan, e) memelihara prasarana dan fasilitas pelayanan umum; melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Camat; dan

melaksanakan tugas lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Memerhatikan stratifikasi kelurahan sebagai ujung tombak penyelenggaraan pemerintahan daerah di wilayah kelurahan, maka kelurahan berada pada tataran kebijakan yang bersifat mikro. Sebagaimana ilustrasi pada Gambar 2, kelurahan merupakan garda terdepan yang berinteraksi langsung dengan warganya, sehingga keberadaan kelurahan menjadi ujung tombak pemerintahan. Kondisi ini sesungguhnya mewajibkan Lurah dan seluruh perangkat kelurahannya lebih kreatif dan inovatif bahkan mampu menginisiasi terselenggaranya 4 (empat) area inovasi yang mencakup: a) inovasi administrasi; b) inovasi manajemen; c) inovasi sosial; dan d) inovasi teknologi. Tentunya prakondisi tersebut harus disertai regulasi/kebijakan dari Wali Kota Medan, pembinaan umum dan teknis terkait innovation hub, serta dukungan administratif-manajerial berupa program/kegiatan dari Kecamatan Medan Barat.

Pada tataran mikro menghendaki adanya inspirasi dan imajinasi dari lurah, perangkat kelurahan, dan bahkan warga masyarakat Kelurahan Silalas, sehingga terwujud inovasi untuk percepatan pencapaian kesejahteraan. Inovasi Kelurahan Silalas merupakan ide/gagasan orisinal maupun replikasi yang dapat diinisiasi secara individual oleh lurah maupun secara kolaboratif bersama perangkat kelurahan dan warga masyarakat Kelurahan Silalas. Keseluruhan ide/gagasan inovatif tersebut membutuhkan wadah untuk mengaktualisasikannya. Secara operasional, Lurah Silalas menggagas penggunaan Kantor Kelurahan Silalas sebagai tempat berkolaborasinya para aktor inovasi sekaligus menjadi rintisan awal (start-up) dimulainya aktivitas inovasi dalam innovation hub (I-hub).

Dalam I-hub terjadi kohesi, korelasi, dan interaksi antaraktor dan/atau pemangku kepentingan dalam sistem inovasi daerah (SIDA) yang akhirnya bermuara pada masyarakat selaku penerima manfaat (people beneficiaries). Berdasarkan observasi, ditemukan sekitar 11 (sebelas) aktor inovasi yang berbaur dan memunyai kepentingan (sense of urgency), menaruh perhatian (care), rela berbagi kepedulian (share), memiliki ketertarikan bekerja sama (co-operatif), berminat melakukan kolaborasi (collaborative), dan bahkan tergugah dan terpanggil untuk menuntaskan problematika penyelenggaraan pemerintahan melalui inovasi. Secara alfabetis (huruf awal in English), kesebelas aktor dan/atau pemangku kepentingan tersebut dapat diurai sebagai berikut:

1. akademisi (A = academicians);
2. kelompok usahawan dan pelaku bisnis (B = business groups);
3. komunitas kreatif (C = creative community) atau organisasi profesi (professional organization);
4. lembaga donor/lembaga swadaya masyarakat (D = donor agency/non-government organizations (NGO));
5. wirausahawan (E = entrepreneurs), khususnya wirausahawan sosial (social entrepreneurs);
6. lembaga keuangan dan perbankan (F = financial institutions and banking);
7. Pemerintah dan pemerintah daerah (G = government and local government);
8. penanam modal (I = investors), terutama investor penyandang dana (angel investor);
9. pasar dan agen ekonomi (M = market & economic agents);
10. jurnalis dan media massa (P = press); dan
11. masyarakat selaku penerima manfaat (Pb = people beneficiaries).

Berdasarkan kompetensinya, Lurah Silalas baik selaku pimpinan unit organisasi maupun dalam tugas rangkapnya sebagai kepala wilayah kelurahan diharapkan senantiasa membangun kebersamaan dan kolaborasi antaraktor inovasi di wilayah kerjanya. Sinergi tersebut dapat diaktualisasikan melalui I-hub yang secara operasional melembaga dalam fungsi kantor Kelurahan sebagai co-working space dengan melibatkan setiap elemen masyarakat.

Integrasi ketiga jenis kapital merupakan kekuatan (strengths) untuk menangkap aneka peluang (opportunities) yang dapat tercipta melalui kelembagaan innovation hub dan dapat dimulai dari masing-masing kelurahan. Setiap inovasi yang merupakan output (keluaran) dari kelima area inovasi menjadi produk innovation hub. Pada akhirnya, innovation hub akan berkontribusi terhadap percepatan pencapaian kesejahteraan masyarakat Kelurahan Silalas, memantapkan kinerja penyelenggaraan urusan pemerintahan di Kecamatan Medan Barat, dan membangkitkan daya saing Pemerintah Kota Medan.

KESIMPULAN

Optimalisasi perangkat wilayah Kelurahan di suatu kota besar merupakan hal yang jarang terjadi. Secara praksis kelembagaan, Kelurahan Silalas telah mendapat mandat untuk menjalankan peran barunya, yakni sebagai innovation hub (I-Hub). Dalam konteks ini, Kelurahan Silalas bertugas mengakomodasi berbagai keluhan (public complaints) sekaligus mengeksplorasi aspirasi masyarakat, melakukan kajian dan menganalisisnya, serta mengupayakan inovasi atau kreativitas untuk

menemukan solusi terbaiknya. Solusi yang digagas telah berhasil diaktualisasikan secara transparan, akuntabel, sistematis, dan terstruktur demi menuntaskan problema yang dihadapi ketika Kelurahan Silalas melakukan pemberian pelayanan publik, terutama bagi masyarakat yang bekerja, bermukim, dan menetap di wilayah Kelurahan Silalas Kecamatan Medan Barat Kota Medan.

Pemerintah Kota Medan telah menginisiasi suatu strategi kompetitif melalui innovation hub yang diaktualisasikan melalui kelembagaan perangkat kewilayahannya, khususnya Kelurahan Silalas yang berada di bawah hirarki pemerintahan, pembinaan, dan pengawasan Kecamatan Medan Barat. Tujuannya untuk mengakselerasi aktivitas pemerintahan, pembangunan, dan pemberdayaan masyarakat secara inklusif dan merata di wilayah Kelurahan Silalas. Penyelenggaraan innovation hub melalui Kelurahan Silalas telah merubah paradigma yang selama ini tumbuh dan berkembang di masyarakat bahwa segala hal yang terkait dengan pelayanan publik menjadi tanggung jawab yang harus diberikan dan dikelola Pemerintah Daerah. Innovation hub mengilhami, mengajarkan, mengajak, menstimulasi, dan memotivasi sekaligus mengedukasi seluruh elemen masyarakat untuk memiliki tanggung jawab bersama dan berpartisipasi aktif mengajukan usulan kegiatan, merencanakan, mengerjakannya, mengontrol, mengevaluasi, memelihara, dan merawat segala sesuatu yang telah menjadi karya inovatif.

Dalam dimensi manajemen sumberdaya manusia (SDM) aparatur, lurah wajib memiliki pola pikir, pola sikap, pola tindak, dan pola kerja yang sistematis, terstruktur, terukur, inovatif, konstruktif, cepat, dan berkualitas serta memiliki makna. Melalui innovation hub terbuka kesempatan untuk melakukan kolaborasi dan kerjasama multi pihak. Seluruh aktor inovasi dan para pemangku kepentingan harus saling melebur, saling asih, saling asah, dan saling asuh, sehingga tercipta perubahan. Maknanya, Kelurahan Silalas sebagai innovation hub telah bertransformasi menjadi suatu entitas baru yang integratif, solid, responsif, utuh, dan menyatu dengan warganya, sehingga dapat menginspirasi lahirnya temuan, ide-ide kreatif nan inspiratif serta bermanfaat untuk memecahkan berbagai permasalahan di tataran akar rumput (grassroots).

Dalam konteks evaluasi kelembagaan, Kelurahan Silalas telah berupaya maksimal untuk mengawali perubahan transcendental melalui innovation hub dalam versi Kelurahan Silalas. Tentunya sejumlah karya monumental telah dihasilkan sebagai produk strategis yang

siap berkompetisi dengan kelurahan lain di Pulau Sumatera. Persaingan ketat menuju perubahan dan menjadi kelurahan unggul telah diawali melalui kompetisi antarkelurahan di Kecamatan Medan Barat. Selanjutnya, kompetisi antarkelurahan se-Kota Medan dan antarkelurahan se-Provinsi Sumatera Utara. Babak akhir adalah kompetisi antarkelurahan se-Pulau Sumatera. Kelurahan Silalas berhasil meraih nominator Kelurahan Teladan Tingkat Nasional Tahun 2016. Pemerintah Kota Medan telah menginisiasi strategi kompetitif yang diinisiasi dan diaktualisasikan Pemerintah Kota Medan melalui perangkat kewilayahannya – Kelurahan Silalas – sebagai innovation hub telah menimbulkan implikasi terhadap persepsi, partisipasi, dan akseptabilitas masyarakat tentang pentingnya perubahan yang dilakukan dengan kebersamaan, terutama di Kelurahan Silalas.

REKOMENDASI

Keberhasilan Kelurahan Silalas sebagai nominator Kelurahan Teladan Tingkat Nasional Tahun 2016 idealnya menjadi faktor pemacu bagi kelurahan lainnya di Kota Medan, Provinsi Sumatera Utara, dan bahkan seluruh kelurahan yang terdapat di Pulau Sumatera. Mencermati dinamika innovation hub, Kepada Pemerintah Kabupaten/Kota direkomendasikan untuk:

1. menginisiasi, mendorong, dan memfasilitasi kecamatan dan kelurahan/desa agar berinovasi sekaligus menjadi akselerator penyelenggaraan urusan pemerintahan, pembangunan, dan pemberdayaan masyarakat;
2. mengembangkan kolaborasi antaraktor inovasi melalui pelembagaan I-hub di setiap kantor kelurahan;
3. mendelegasikan kewenangan kepada perangkat kewilayahannya (kecamatan/kelurahan) disertai pembiayaan agar kelurahan memiliki otoritas dalam mengoptimalkan potensinya melalui inovasi;
4. memberikan penyuluhan (extension), pembimbingan (supervision), dan pendampingan (mentoring) kepada kelurahan agar dapat mengidentifikasi, mengeksplorasi, dan mengemas potensi kewilayahannya menjadi produk unggulan kelurahan, serta memublikasikannya; dan
5. memrakarsai terbentuknya kelembagaan innovation hub (I-hub) untuk menciptakan inovasi yang bersumber dari modal kewilayahannya, modal sosial, dan modal manusia melalui kolaborasi dan sinergi antaraktor inovasi.

UCAPAN TERIMAKASIH

Secara khusus, penulis mengucapkan terima kasih kepada Dr. Nata Irawan, SH., M.Si. (Direktur Jenderal Bina Pemerintahan Desa Kementerian Dalam Negeri), Dr. Eko Prasetyanto Purnomo Putra, S.Si., M.Si., (Direktur Evaluasi Perkembangan Desa Direktorat Jenderal Bina Pemerintahan Desa Kementerian Dalam Negeri) yang telah berkenan berbagi kesempatan dan memberi kepercayaan untuk memimpin Tim Evaluasi Perkembangan Desa/Kelurahan (EPDK) pada Tahun 2016 Di Provinsi Sumatera Utara, khususnya Kelurahan Silalas, Kecamatan Medan Barat, Kota Medan.

DAFTAR PUSTAKA

Adiba, Fara., Sarwono, dan Abdullah Said. 2014. Inovasi Kebijakan Ketenagakerjaan Dalam Mendukung Kelestarian UKM Yang Berbasis Produk Unggulan (Studi pada Pengrajin Kampung Batik Jetis Sidoarjo). Universitas Brawijaya. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 2(3) Hal. 458-463.

Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Medan. 2016. "Statistik Daerah Kecamatan Medan Barat 2016". Badan Pusat Statistik (BPS). BPS: Medan.

Birkinshaw, Julian., Gary Hamel, and Michael J. Mol. 2008. Management Innovation. *The Academy of Management Review*. 33(4) (Oct., 2008), pp. 825-845.

Camagni, R. 2008. Regional Competitiveness: Towards a Concept of territorial capital», in Capello, R.; Camagni, R.; Chizzolini, B., and Fratesi, U. (eds.), *Modelling Regional Scenarios for the Enlarged Europe: European Competitiveness and Global Strategies*, 33-48, Berlin, Springer Verlag.

Caulier-Grice, Julie., Anna Davies, Robert Patrick, and Will Norman. 2012. Defining Social Innovation. Part 1. The Young Foundation. 2012. Social Innovation Overview: A Deliverable of The Project: "The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Building Social Innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.

Damanpour, Fariborz., and William M. Evan. 1984. Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag". *Administrative Science Quarterly*. 29(3) (Sep., 1984), pp. 392-409.

Dhewanto, Wawan., Hendrati Dwi Mulyaningsih, Anggraeni Permatasari, Grisna Anggadwita, dan Indriany Ameka. 2014. "Manajemen Inovasi – Peluang Sukses Menghadapi Perubahan". Edisi I. Yogyakarta: CV. ANDI OFFSET (Penerbit ANDI).

European Association of Research and Technology Organisations (EARTO). 2018. European Innovation Hubs: An Ecosystem Approach to Accelerate the Uptake of Innovation in Key Enabling Technologies. EARTO – European Association of Research and Technology Organisations, 36-38 Rue Joseph II – 1000

Brussels - Tel: +32-2-502 86 98 - secretariat@earto.eu - www.earto.eu

Gogan, Luminita-Maria. 2014. Human Capital – the Need to be Evaluated. *Review of Applied Socio-Economic Research*. 7(1) pp. 52-60. JEL Codes: E01, E22. URL: <http://www.reaser.eu>

Hadi, Samsul, Mohamad Lamsuri, dan Mutrofin. 2011. *Metode Riset Evaluasi*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Laksbang Grafika.

Hamel, Gary. 2006. The Why, What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*. www.hbrreprints.org Purchased by Marianne Williams on December 17, 2012. Pp. 1-17.

Ira, Vladimir., Jan Hanusin, Michala Madajova. 2013. The Role of Territorial Capital in the Regional Development (Cultural Landscape of the Sub-Little Carpathian Region, Slovakia) in Warsawa Regional Forum 2013: Territorial Capital – Concepts, Indicators & Policy. Book of Abstracts. Organized by Institute of Geography and Spatial Organization, Polish Academy of Science, Ministry of Regional Development, Republic of Poland, Polish Geographical Society, and Digital Repository of Scientific Institutes. Warsawa, 8-12 October 2013.

Jordan, Andrew., dan Dave Huitema. 2014. Policy Innovation in a Changing Climate: Source, Patterns and Effects. *Global Environmental Change* 29 (2014) 387-394. Elsevier. <http://dx.doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2014.09.005>

Makmur, H., dan Rohana Thahier. 2015. "Inovasi dan Kreativitas Manusia Dalam Administrasi dan Manajemen". Cetakan Kesatu. Bandung: PT. Refika Aditama.

Martin de Castro, Gregorio., Miriam Delgado Verde, Pedro Lopez Saez, and Jose Emilio Navas Lopez. 2010. *Technological Innovation: An Intellectual Capital-Based View*. First Published by PALGRAVE MACMILLAN. UK.

Mol, Michael J., and Julian Birkinshaw. 2009. The Sources of Management Innovation: When Firms Introduce New Management Practices. *Journal of Business Research*. 62 (2009), pp. 1269-1280. Elsevier Inc. All Rights Reserved. DOI: 10.1016/j.jbusres.2009.01.001.

Moreno, Erendira Fierro., Jose Luis Cantu Mata, Joel Martinez Bello, and Oscar Hernan Lopez M. 2015. Predictors of Administrative Innovation: Functions and Organizational Methods – Mexican and Colombian Hospitals. *Review of Business Management*. Sao Paulo, 17(54) pp. 806-821, Jan./Mar. 2015. DOI: 10.7819/rbgn.v17i54.1820.

Moulaert, Frank., Diana MacCallum, Abid Mehmood, and Abdellilah Hamdouch. 2010. Social Innovation: Collective Action, Social Learning, and Transdisciplinary Research. KATARSIS. WP5 Methodology Development (D5) and Final Report:

Towards a Handbook (D6). Submitted on 31 May 2010.

Mulgan, Geoff. 2006. The Process of Social Innovation. This paper draws on a report titled "Social Silicon Valleys: A manifesto for social innovation," available for download from <<http://www.youngfoundation.org>>. pp. 145-162.

Murray, Robin., Julie Caulier-Grice, and Geoff Mulgan. 2010. The Open Book of Social Innovation. Social Innovator Series: Ways to Design, Develop and Grow Social Innovation. The Young Foundation and NESTA. www.nesta.org.uk and www.youngfoundation.org.

Neufeldt, Victoria and David B. Guralnik. 1991. Webster's New World Dictionary of American English. Third College Edition. New York: Prentice Hall General Reference.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2001. The Well-being of Nations: The Role of Human and Social Capital. Centre for Educational Research and Innovation. Paris. DU BIEN-ÊTRE DES NATIONS: Le rôle du capital humain et social.

OECD. 2001. OECD Territorial Outlook. 2001 Edition. Paris.

Organisation for Economic Co-operation and Development Statistical Office of the European Communities (OECD and Eurostat). 2005. Oslo Manual Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. Third Edition. A Joint Publication of OECD and Eurostat. Paris.

Perret, Cécile. 2014. Social Capital and Viable Territorial Development in Kabyle Community: The Central Role of the Regional Identity. 2014. <halshs-01094761> HAL Id: halshs-01094761 <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01094761>.

Putnam, Robert D., Robert Leonardi, and Raffaella Y. Nonetti. 1993. Making Democracy Work: Civic Traditions In Modern Italy. Princeton, NJ, Princeton University Press.

Perepelkin, Vyacheslav A., Elena V. Perepelkina, and Elena S. Morozova. 2016. Evolution of the Concept of "Human Capital" in Economic Science. *International Journal of Environmental and Science Education*. 11(15) pp. 7649-7658.

Ruiz, Pedro Parraguez. 2010. NESTA's Innovation Hub: An Analysis Based on Network Theory. United Kingdom (UK) National Endowment for Science Technology and the Arts (NESTA). MSC in Innovation and Technology Management, University of Bath. http://www.openinnovate.co.uk/papers/PAPER_NESTA_NETWORKS_PPR.pdf

Salehudin, Imam. 2010. Invest In Yourself: Aplikasi Konsep Human Capital dari Sudut Pandang Karyawan. *Manajemen Usahawan Indonesia*. No. 06/TH. XXXIX 2010. ISSN: 0302-9859.

Smith, Ann Crowley. & Delbert A. Taebel. 1985. Administrative Innovation in Municipal Government. *International Journal of Public Administration*. 7(2) pp. 149-177, DOI: 10.1080/01900698508524487.

Sorensen, Eva., and Susanne Boch Waldorff. 2014. Collaborative Policy Innovation: Problems and Potential. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*. 19(3) Pp. 1-17.

Sumarno, Muhammad. 2010. Tingkat Adopsi Inovasi Teknologi Pengusaha Sentra Industri Kecil Kerajinan Gerabah Kasongan Kabupaten Bantul. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 12(1) hal: 1-10.

Suwarno, Yogi. 2008. Inovasi Di Sektor Publik. Cetakan Pertama. Lembaga Administrasi Negara Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA-LAN). Jakarta: Penerbit STIA-LAN Press.

Tyran, Jean-Robert and Rupert Sausgruber. 2005. The Diffusion of Policy Innovations – an Experimental Investigation. *Journal of Evolutionary Economics, J Evol Econ* (2005) 15: 423-442. DOI: 10.1007/s00191-005-0261-0.

Visi Yustisia, Tim. 2015. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Perubahannya. Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Visimedia Pustaka.

Walker, Jack L. 1969. The Diffusion of Innovations Among the American States. *The American Political Science Review*. 63(3) pp. 880-899. <http://www.jstor.org/stable/1954434>

World Economic Forum (WEF). 2017. Insight Report: The Global Human Capital Report 2017. Preparing People for the Future of Work. World Economic Forum 91-93 route de la Capite CH-1223 Cologny/Geneva Switzerland.

World Economic Forum (WEF) and Schwab Foundation for Social Entrepreneurship. 2016. Social Innovation – A Guide to Achieving Corporate and Societal Value. Prepared in Collaboration with Oliver Wyman. World Economic Forum, Switzerland.