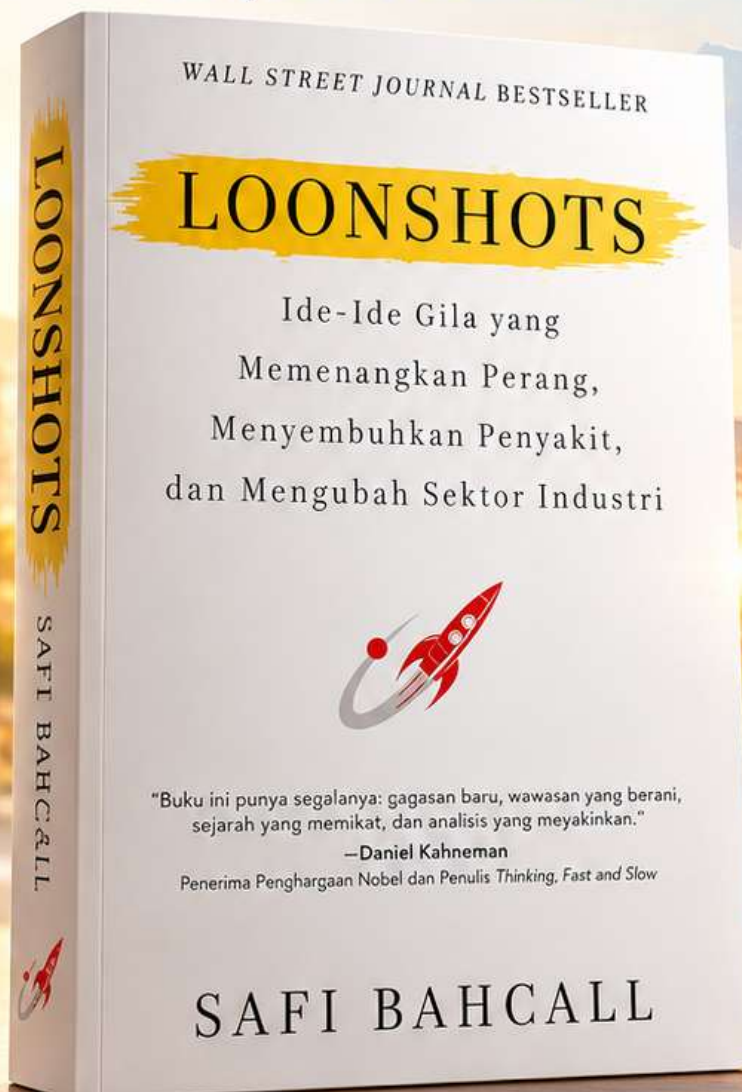




REVIEW BUKU LOONSHOTS

Ide-Ide Gila yang Memenangkan Perang,
Menyembuhkan Penyakit, dan Mengubah Sektor Industri
— Karya Safi Bahcall —



REVIEW BUKU

LOONSHOTS

*Ide-Ide Gila yang Memenangkan Perang,
Menyembuhkan Penyakit, dan Mengubah Sektor Industri*

Karya Safi Bahcall

Kontekstualisasi bagi ASN Provinsi Jawa Timur



Dr. Sugito Prasetyo, S.STP., MM
Widyaiswara Ahli Madya
BPSDM Provinsi Jawa Timur

WIJEN — Widyaiswara Jawa Timur Eco Learning
2026

CATATAN PENYUSUNAN

Naskah ini disusun sebagai review akademik yang tetap ramah bagi pembaca umum, khususnya ASN. Buku Loonshots karya Safi Bahcall ditempatkan sebagai sumber utama. Narasi Bedah Buku Loonshots BPSDM Provinsi Jawa Timur digunakan sebagai bahan pendukung untuk menjaga kesinambungan konteks dan gaya penyampaian. Informasi bibliografis dan struktur buku diverifikasi melalui situs resmi Safi Bahcall serta penerbit Macmillan. Data khusus edisi bahasa Indonesia yang belum dapat dipastikan dari sampul buku diberi tanda [PERLU VERIFIKASI], agar naskah tidak mengisi kekosongan data dengan perkiraan.

Naskah ini tidak dimaksudkan untuk menganggap setiap gagasan baru sebagai gagasan yang pasti baik. Semangat utamanya adalah membangun organisasi yang mampu memberi kesempatan secara wajar kepada gagasan yang belum terbukti untuk diuji, dipelajari, diperbaiki, dan dihentikan apabila bukti menunjukkan bahwa gagasan tersebut tidak memberi manfaat.

Jangan terlalu cepat membunuh sebuah ide. Tetapi jangan pula terlalu cepat jatuh cinta kepadanya. Beri ruang untuk diuji, biarkan data berbicara, pelajari kegagalannya, dan kembangkan jika terbukti memberi manfaat.

I. IDENTITAS BUKU

Judul asli	Loonshots: How to Nurture the Crazy Ideas That Win Wars, Cure Diseases, and Transform Industries
Judul edisi Indonesia	Loonshots: Ide-Ide Gila yang Memenangkan Perang, Menyembuhkan Penyakit, dan Mengubah Sektor Industri
Penulis	Safi Bahcall
Penerbit edisi asli	St. Martin's Press / Macmillan
Tahun terbit pertama	2019
Edisi paperback terverifikasi	St. Martin's Griffin, 2020

Jumlah halaman paperback	368 halaman
ISBN paperback	978-1-250-62309-6

II. PENDAHULUAN

Organisasi publik hidup di tengah perubahan yang semakin cepat. Teknologi berkembang, pola komunikasi masyarakat berubah, tuntutan pelayanan meningkat, dan persoalan publik semakin saling berkaitan. Dalam keadaan seperti ini, organisasi tidak cukup hanya mampu menjaga pekerjaan rutin agar berjalan tertib. Organisasi juga perlu belajar, menyesuaikan diri, dan menemukan cara baru untuk menyelesaikan masalah tanpa kehilangan akuntabilitas.

Di titik inilah Loonshots terasa relevan. Buku ini tidak sekadar mengajak pembaca menjadi kreatif atau menghasilkan sebanyak mungkin ide. Safi Bahcall mengajukan pertanyaan yang lebih mendasar: mengapa organisasi yang berisi orang-orang cerdas dan berniat baik justru dapat menolak gagasan yang kemudian terbukti penting? Sebaliknya, apa yang membuat sebagian organisasi mampu memelihara gagasan yang pada awalnya dianggap aneh, rapuh, atau tidak realistis sampai gagasan itu memperoleh kesempatan untuk dibuktikan?

Bahcall menggunakan istilah loonshot untuk menyebut proyek atau gagasan yang diabaikan, dianggap tidak masuk akal, dan sering membuat orang yang memperjuangkannya dipandang keliru. Pengertian ini perlu dibaca dengan hati-hati. Loonshot bukan sinonim dari semua ide liar. Sebuah gagasan tetap harus diuji. Ia dapat berhasil, perlu diperbaiki, atau akhirnya harus dihentikan. Nilai penting buku ini justru terletak pada pertanyaan tentang bagaimana organisasi memberi kesempatan yang sehat kepada gagasan yang belum terbukti.

Bagi ASN, persoalan tersebut dekat dengan kehidupan sehari-hari. Banyak pegawai berada sangat dekat dengan masalah pelayanan, proses kerja, koordinasi, dan kebutuhan masyarakat. Mereka sering mengetahui bagian mana yang berulang, lambat, tidak praktis, atau sebenarnya dapat disederhanakan. Namun pengetahuan lapangan itu baru menjadi sumber inovasi apabila organisasi mempunyai ruang untuk mendengar, menguji, dan belajar dari gagasan tersebut.

Karena itu, review ini tidak berhenti pada pertanyaan tentang isi buku. Pembahasan bergerak dari memahami argumentasi Bahcall, mengkritisi kekuatan dan keterbatasannya, lalu menghubungkannya secara hati-hati dengan realitas ASN Provinsi Jawa Timur. Kontekstualisasi tersebut merupakan analisis reviewer, bukan pernyataan Safi Bahcall mengenai birokrasi Indonesia.

III. MENGENAL SAFI BAHCALL

Latar belakang Safi Bahcall membantu kita memahami mengapa Loonshots berbeda dari banyak buku manajemen. Ia adalah fisikawan, pendiri perusahaan bioteknologi, mantan CEO perusahaan publik, serta pernah bekerja sebagai konsultan strategi. Pendidikan fisiknya ditempuh di Harvard dan Stanford. Pengalaman profesionalnya mempertemukan dunia ilmu pengetahuan, bisnis, pengembangan obat, kepemimpinan, dan dinamika organisasi.

Sebelum menulis Loonshots, Bahcall mendirikan perusahaan bioteknologi dan memimpinya selama sekitar tiga belas tahun. Ia juga pernah terlibat dalam pekerjaan bersama President's Council of Advisors on Science and Technology di Amerika Serikat mengenai masa depan penelitian nasional. Pertemuan antara pengalaman praktis dan latar belakang fisika inilah yang kemudian melahirkan pertanyaan khas Bahcall: apakah perubahan perilaku organisasi dapat dipahami dengan cara yang mirip dengan perubahan fase dalam fisika?

Dalam fisika, materi yang sama dapat menunjukkan perilaku berbeda ketika kondisi berubah. Air dapat mengalir sebagai cairan dan menjadi kaku sebagai es. Bahcall menggunakan analogi ini bukan untuk menyamakan manusia dengan molekul, melainkan untuk mengajak pembaca melihat bahwa perilaku kelompok tidak selalu dapat dijelaskan hanya dari karakter individu. Struktur, ukuran kelompok, insentif, pola promosi, dan hubungan antarbagian juga dapat mengubah cara orang bertindak.

Karena itu, Loonshots dapat dibaca sebagai pertemuan tiga cara pandang: rasa ingin tahu seorang ilmuwan, pengalaman seorang pengusaha, dan kegelisahan seorang pemimpin organisasi. Kombinasi ini membuat buku tersebut kaya cerita sekaligus berani menawarkan model konseptual.

IV. GAMBARAN UMUM DAN STRUKTUR PEMIKIRAN BUKU

Loonshots dibangun dalam tiga bagian besar. Bahcall tidak langsung membuka buku dengan rumus atau teori organisasi. Ia memulai dengan kisah. Pembaca dibawa ke masa Perang Dunia II, dunia pengembangan obat, industri penerbangan, Polaroid, hingga pengalaman para pemimpin dan inovator. Melalui kisah-kisah tersebut, pembaca diperkenalkan pada masalah utama: gagasan terobosan sering lahir dalam keadaan rapuh, sementara organisasi besar cenderung memiliki kekuatan yang dapat mengembangkan sekaligus mematikan gagasan tersebut.

Bagian pertama, *Engineers of Serendipity*, menggunakan lima kisah utama untuk menjelaskan perbedaan antara loonshot dan franchise, dua tipe loonshot, kerentanan gagasan baru, false fail, Moses Trap, dan kebutuhan membangun hubungan yang sehat antara pihak yang mengeksplorasi dengan pihak yang mengeksekusi. Di sini pembaca melihat fenomena terlebih dahulu sebelum diperkenalkan pada penjelasan yang lebih abstrak.

Bagian kedua, *The Science of Sudden Change*, membawa pembaca masuk ke fondasi ilmiah yang dipakai Bahcall. Konsep phase transition digunakan untuk menjelaskan mengapa kelompok yang sama dapat berubah dari menerima gagasan baru menjadi lebih mementingkan posisi, keamanan, atau kepentingan internal. Bahcall kemudian membahas ukuran kelompok dan apa yang disebut magic number, serta perubahan struktur yang dapat membantu organisasi mempertahankan kemampuan berinovasi.

Bagian ketiga, *The Mother of All Loonshots*, memperluas sudut pandang dari tim dan perusahaan menuju masyarakat dan bangsa. Bahcall bertanya mengapa lingkungan tertentu dalam sejarah mampu menjadi tempat berkembangnya banyak terobosan. Dengan demikian, alur buku bergerak dari cerita konkret menuju pola, dari pola menuju teori, lalu dari teori menuju prinsip desain organisasi.

Alur tersebut membuat Loonshots relatif mudah diikuti walaupun gagasan dasarnya berasal dari fisika. Bahcall membiarkan pembaca terlebih dahulu merasakan persoalan melalui cerita manusia, kemudian menunjukkan pola yang berulang, dan baru setelah itu menawarkan kerangka penjelasan. Secara akademis, pendekatan ini membuat buku kuat sebagai karya lintas disiplin, tetapi

sekaligus menuntut pembaca untuk membedakan antara ilustrasi historis yang meyakinkan dan bukti kausal yang lebih ketat.

V. SUBSTANSI DAN GAGASAN UTAMA LOONSHOTS

5.1 Loonshot dan Franchise

Bahcall membedakan loonshot dari franchise. Loonshot adalah gagasan atau proyek yang masih rapuh, belum terbukti, sering diremehkan, tetapi berpotensi menghasilkan terobosan. Franchise adalah sesuatu yang telah terbukti bekerja dan karena itu perlu dijaga mutu, keandalan, serta skalanya. Organisasi membutuhkan keduanya. Loonshot membuka kemungkinan masa depan, sedangkan franchise memastikan organisasi tetap menghasilkan sesuatu hari ini. Tantangan kepemimpinan bukan memilih salah satu, melainkan membangun keadaan agar keduanya dapat hidup tanpa saling mematikan.

5.2 Artists and Soldiers

Untuk menggambarkan dua kebutuhan tersebut, Bahcall menggunakan metafora artists dan soldiers. Artists mengeksplorasi, mencoba, mempertanyakan cara lama, dan bekerja dengan ketidakpastian. Soldiers mengeksekusi, menjaga disiplin, kualitas, prosedur, dan keandalan. Metafora ini tidak dimaksudkan untuk menilai kelompok mana yang lebih tinggi. Ide tanpa eksekusi tidak menghasilkan dampak; eksekusi tanpa pembaruan dapat membuat organisasi efisien menjalankan sesuatu yang perlahan kehilangan relevansi.

5.3 P-Type dan S-Type Loonshot

Bahcall membedakan P-Type Loonshot dan S-Type Loonshot. P-Type berhubungan dengan terobosan produk atau teknologi. S-Type berhubungan dengan strategi, model, atau cara baru melakukan sesuatu. Perbedaan ini penting karena organisasi dapat sangat mahir pada satu jenis inovasi tetapi buta terhadap jenis yang lain. Dalam konteks pemerintahan, gagasan ini mengingatkan bahwa inovasi tidak selalu identik dengan aplikasi. Penyederhanaan proses, perubahan mekanisme koordinasi, atau desain ulang pelayanan dapat sama pentingnya dengan teknologi baru.

5.4 False Fail

False fail dapat dipahami sebagai kegagalan yang terlalu cepat dibaca sebagai bukti bahwa ide dasarnya salah. Gagasan baru sering muncul dengan banyak kelemahan. Percobaan awal dapat gagal karena desain, waktu, cara implementasi, teknologi pendukung, atau pemahaman pengguna belum tepat. Pesan Bahcall bukan agar semua proyek gagal terus dipertahankan, melainkan agar organisasi belajar membedakan antara ide yang memang tidak layak dan ide yang belum menemukan bentuk implementasi yang tepat.

5.5 Moses Trap

Moses Trap menggambarkan bahaya ketika organisasi terlalu bergantung pada seorang pemimpin untuk menentukan gagasan mana yang dianggap benar. Pemimpin yang visioner dapat memberi dorongan besar, tetapi ketergantungan berlebihan pada penilaian satu figur membuat organisasi kehilangan mekanisme pembelajaran yang sehat. Kualitas ide akhirnya mudah bercampur dengan kedekatan, reputasi, atau selera pemimpin.

5.6 Dynamic Equilibrium

Memisahkan pihak yang mengeksplorasi dan pihak yang mengeksekusi saja belum cukup. Bahcall menekankan dynamic equilibrium, yaitu hubungan timbal balik yang terus hidup antara dua dunia tersebut. Gagasan baru harus menerima umpan balik dari realitas operasional, sedangkan pengalaman operasional perlu memberi bahan bagi perbaikan gagasan. Secara sederhana alurnya adalah gagasan, uji, umpan balik, perbaikan, uji kembali, lalu implementasi atau penghentian.

5.7 Phase Transition

Konsep phase transition menjadi ciri khas buku ini. Bahcall mengajak pembaca membayangkan air dan es: molekulnya sama, tetapi perilakunya berubah ketika kondisi berubah. Dalam organisasi, orang yang sama dapat menunjukkan perilaku berbeda ketika ukuran kelompok, struktur insentif, pola promosi, atau pembagian peran berubah. Analogi ini menggeser fokus dari sekadar menilai individu menuju pertanyaan tentang kondisi sistem yang membentuk perilaku.

5.8 System Mindset

System mindset berarti melihat proses yang menghasilkan keputusan, bukan hanya hasil akhirnya. Ketika sebuah proyek gagal, pertanyaannya tidak berhenti pada siapa yang salah. Organisasi juga perlu menanyakan bagaimana proses penilaian dilakukan, informasi apa yang tersedia, apakah orang berani menyampaikan keberatan, bagaimana insentif bekerja, dan bagian mana dari sistem yang mendorong keputusan tersebut. Cara pandang ini membuat evaluasi lebih berorientasi pada pembelajaran daripada sekadar mencari kambing hitam.

VI. LIMA GAGASAN UTAMA DAN KISAH PENTING

6.1 Vannevar Bush: Menjaga Ruang bagi Eksplorasi dan Eksekusi

Bahcall membuka perjalanan penting bukunya dengan krisis Perang Dunia II dan peran Vannevar Bush. Tantangan perang membutuhkan lebih dari sekadar pasukan yang disiplin. Ia juga membutuhkan terobosan ilmiah dan teknologi. Bush membantu membangun mekanisme yang mempertemukan ilmuwan dengan kebutuhan militer tanpa memaksa keduanya bekerja dengan cara yang sama.

Kisah ini menjadi pintu masuk untuk memahami loonshot dan franchise, serta metafora artists dan soldiers. Para penjelajah gagasan membutuhkan kebebasan untuk mencoba sesuatu yang belum pasti. Sebaliknya, pihak operasional membutuhkan keandalan, disiplin, dan kemampuan membawa hasil eksperimen ke penggunaan nyata.

Maknanya bukan bahwa organisasi harus memisahkan orang secara kaku. Yang dibutuhkan adalah pengakuan bahwa eksplorasi dan eksekusi mempunyai kebutuhan kerja yang berbeda. Pelajarannya bagi organisasi publik adalah jangan mempertentangkan kepatuhan dengan inovasi. Kepatuhan menjaga legitimasi dan akuntabilitas, sedangkan inovasi membantu organisasi tetap relevan ketika masalah berubah.

6.2 Akira Endo: Kegagalan yang Belum Tentu Menjadi Akhir

Dalam kisah Akira Endo dan perjalanan pengembangan statin, Bahcall menunjukkan betapa rapuhnya sebuah gagasan terobosan. Pengembangan obat penuh dengan jalan buntu, hasil yang tidak sesuai harapan, dan alasan yang tampak cukup kuat untuk menghentikan pekerjaan. Namun sebagian kegagalan

ternyata bukan akhir dari gagasan, melainkan petunjuk untuk memahami apa yang perlu diperbaiki.

Konsep yang muncul adalah false fail. Organisasi mudah menggunakan hasil awal sebagai keputusan final, terutama ketika gagasan tersebut sejak awal dipandang aneh atau berisiko. Padahal kegagalan dapat berasal dari cara pengujian, desain, kondisi penerapan, atau faktor lain yang belum dipahami.

Pelajarannya bukan memelihara proyek tanpa batas. Justru organisasi perlu memiliki disiplin evaluasi yang lebih baik. Ketika sesuatu tidak berhasil, tanyakan apa yang gagal, mengapa gagal, apa yang telah dipelajari, dan apakah ada dasar yang cukup untuk mencoba kembali. Dengan cara ini, kegagalan berubah dari stigma menjadi informasi.

6.3 Trippe dan Crandall: Inovasi Memiliki Lebih dari Satu Wajah

Melalui dunia penerbangan dan perbandingan Juan Trippe dengan Bob Crandall, Bahcall menjelaskan dua tipe loonshot. Ada terobosan yang tampak jelas karena berbentuk produk atau teknologi, tetapi ada pula terobosan yang lahir dari strategi, model layanan, harga, jaringan, atau cara organisasi menciptakan nilai.

Di sinilah P-Type dan S-Type menjadi penting. Organisasi yang terlalu terpesona pada teknologi dapat kehilangan inovasi strategi. Sebaliknya, organisasi yang hanya mengubah strategi dapat tertinggal ketika teknologi mengubah cara masyarakat hidup dan bekerja.

Untuk ASN, pelajaran ini sangat dekat. Transformasi digital tidak seharusnya dimulai dari keinginan membuat aplikasi. Ia seharusnya dimulai dari masalah yang ingin diselesaikan. Jika proses lima tahap dapat menjadi dua tahap, penyederhanaan itu adalah inovasi. Teknologi baru bernilai apabila membuat pelayanan lebih sederhana, cepat, aman, transparan, atau mudah dijangkau.

6.4 Edwin Land: Ketika Kehebatan Pemimpin Menjadi Ketergantungan

Edwin Land dikenal sebagai inovator besar di balik Polaroid. Bahcall menggunakan kisah Land untuk menunjukkan paradoks kepemimpinan. Keberhasilan seorang pemimpin dapat membuat organisasi semakin percaya pada penilaiannya. Dalam jangka pendek, hal itu tampak efisien. Namun dalam jangka panjang, organisasi dapat kehilangan kemampuan untuk menguji gagasan secara mandiri.

Inilah Moses Trap. Persoalannya bukan bahwa pemimpin tidak boleh menentukan arah. Persoalannya muncul ketika kualitas gagasan hanya dibaca dari persetujuan seorang figur. Pada saat itu, organisasi dapat mulai menyaring ide berdasarkan siapa yang menyampaikan atau apa yang diperkirakan disukai atasan.

Pelajarannya adalah membangun mekanisme penilaian yang lebih sehat. Ketika ada gagasan, organisasi dapat bertanya: masalah apa yang hendak diselesaikan, apa datanya, apa risikonya, bisakah diuji dalam skala kecil, dan indikator apa yang akan digunakan? Dengan demikian, kewenangan pimpinan tetap dihormati, tetapi keputusan memperoleh dukungan proses pembelajaran yang lebih kuat.

6.5 Air dan Es: Mengubah Cara Melihat Perilaku Organisasi

Analogi air dan es merupakan jantung konseptual Loonshots. Molekul yang sama dapat berperilaku berbeda ketika kondisi berubah. Bahcall menggunakannya untuk menantang kebiasaan menjelaskan masalah organisasi hanya melalui sifat orang: pegawai tidak kreatif, staf tidak berani, atau pimpinan tidak inovatif.

Konsep phase transition dan system mindset mengajak pembaca melihat struktur yang lebih dalam. Bagaimana insentif bekerja? Apakah promosi lebih banyak menghargai keamanan daripada eksperimen? Apakah orang yang mengkritik mendapat ruang? Apakah informasi dari lapangan sampai kepada pengambil keputusan? Apakah unit yang berbeda saling belajar atau justru terpisah?

Pelajarannya bagi ASN adalah tidak terlalu cepat menyalahkan individu. Tentu kompetensi dan sikap pribadi tetap penting. Namun organisasi juga perlu memeriksa apakah sistem yang dibangun mendukung perilaku yang diharapkan. Jika organisasi meminta pegawai inovatif tetapi menghukum setiap percobaan kecil yang belum berhasil, pesan strukturalnya akan lebih kuat daripada slogan inovasi.

VII. ANALISIS DAN REVIEW KRITIS

7.1 Kekuatan Buku

Kekuatan pertama Loonshots adalah kemampuannya mempertemukan bidang yang jarang dibahas dalam satu kerangka: fisika, sejarah, bisnis, kedokteran, strategi, dan perilaku organisasi. Bahcall tidak berhenti pada metafora.

Ia mencoba menggunakan cara berpikir tentang perubahan fase untuk menjelaskan mengapa kelompok dapat berubah perilaku meskipun orang-orangnya relatif sama.

Kekuatan kedua adalah storytelling. Kisah perang, pengembangan obat, industri penerbangan, Polaroid, dan berbagai tokoh membuat konsep yang cukup abstrak menjadi mudah diingat. Bagi pembaca nonakademik, pendekatan ini membantu. Bagi pembaca akademik, cerita tersebut dapat menjadi pintu masuk untuk menguji lebih jauh argumen yang ditawarkan.

Kekuatan ketiga adalah pergeseran fokus dari individu menuju sistem. Banyak pembicaraan tentang inovasi berhenti pada ajakan menjadi kreatif, berani, atau visioner. Bahcall menambahkan lapisan penting: bagaimana struktur, insentif, ukuran kelompok, dan pola hubungan membentuk perilaku. Pergeseran ini sangat berguna bagi pemimpin karena memberi ruang intervensi yang lebih konkret daripada sekadar meminta orang mengubah budaya.

Kekuatan keempat adalah keseimbangan antara eksplorasi dan eksekusi. Buku ini tidak menganggap kreativitas lebih mulia daripada operasi. Organisasi membutuhkan orang yang menjaga mutu pekerjaan rutin sama besarnya dengan orang yang mencari terobosan. Pandangan ini membuat Loonshots lebih realistis daripada narasi inovasi yang hanya memuja ide baru.

7.2 Keterbatasan dan Hal yang Perlu Dibaca Kritis

Sebagai reviewer, saya melihat analogi fisika sebagai alat berpikir yang kuat, tetapi tidak boleh dibaca sebagai hukum deterministik tentang manusia. Organisasi bukan kumpulan molekul. Manusia memiliki nilai, emosi, kekuasaan, kepentingan, identitas, norma, dan kemampuan menafsirkan situasi. Karena itu, phase transition lebih tepat diperlakukan sebagai kerangka yang membantu melihat pola, bukan penjelasan tunggal untuk seluruh perilaku organisasi.

Keterbatasan kedua berkaitan dengan penggunaan kisah historis. Cerita yang kuat dapat memperlihatkan pola dan membuat argumen meyakinkan, tetapi tidak otomatis membuktikan hubungan sebab-akibat yang berlaku universal. Pembaca perlu menjaga jarak kritis: sebuah kasus dapat memberi inspirasi, tetapi penerapan pada organisasi lain tetap membutuhkan diagnosis konteks.

Keterbatasan ketiga muncul ketika gagasan buku dibawa ke sektor publik. Perusahaan dapat mengambil risiko yang berbeda dengan pemerintah. ASN

bekerja dalam kerangka legalitas, penggunaan anggaran publik, keadilan pelayanan, perlindungan data, kepentingan masyarakat, dan pertanggungjawaban administratif. Karena itu, semangat eksperimen harus diterjemahkan menjadi pilot yang aman, terbatas, legal, terukur, dan dapat dihentikan.

Terakhir, penekanan Bahcall pada struktur tidak berarti budaya tidak penting. Dalam organisasi nyata, struktur dan budaya saling memengaruhi. Kontribusi Loonshots lebih tepat dibaca sebagai koreksi terhadap kecenderungan terlalu mengandalkan slogan budaya tanpa memperbaiki insentif dan mekanisme kerja. Dengan posisi seperti ini, buku menjadi lebih berguna dan tidak perlu dipaksakan menjadi jawaban untuk semua masalah organisasi.

VIII. RELEVANSI LOONSHOTS BAGI ASN PROVINSI JAWA TIMUR

Bagian ini merupakan analisis dan kontekstualisasi reviewer. Safi Bahcall tidak menulis Loonshots secara khusus untuk ASN Indonesia maupun Pemerintah Provinsi Jawa Timur. Karena itu, gagasan berikut diposisikan sebagai pembacaan kontekstual, bukan sebagai klaim langsung dari penulis.

8.1 Dari Budaya Inovasi menuju Ekosistem Inovasi

Ajakan untuk berinovasi tetap penting, tetapi Loonshots mengingatkan bahwa ajakan perlu ditopang mekanisme. ASN membutuhkan ruang untuk mengusulkan perbaikan, kesempatan melakukan uji terbatas, pendampingan, umpan balik, dokumentasi pembelajaran, dan keputusan yang jelas apakah gagasan dilanjutkan, diperbaiki, direplikasi, atau dihentikan. Dengan demikian, inovasi tidak berhenti pada lomba atau slogan, tetapi menjadi proses belajar organisasi.

8.2 Transformasi Digital yang Berangkat dari Masalah

Konsep P-Type dan S-Type sangat relevan ketika organisasi pemerintah menjalankan transformasi digital. Digitalisasi sebaiknya tidak dimulai dari pertanyaan aplikasi apa yang akan dibuat, tetapi masalah apa yang hendak diselesaikan. Proses yang rumit tidak otomatis menjadi sederhana hanya karena dipindahkan ke layar. Kadang perubahan strategi pelayanan atau penyederhanaan alur lebih penting daripada menambah platform baru.

8.3 Kepemimpinan sebagai Penjaga Ekosistem Gagasan

Moses Trap memberi cermin bagi organisasi yang sangat hierarkis. Pimpinan tetap mempunyai kewenangan dan tanggung jawab, tetapi kualitas keputusan dapat diperkuat dengan mekanisme yang memungkinkan gagasan dari berbagai jenjang didengar dan diuji. Pemimpin tidak harus menjadi sumber semua ide. Ia dapat berperan sebagai penjaga ruang belajar: menghubungkan orang, melindungi eksperimen yang wajar, meminta bukti, dan memastikan ide yang tidak bermanfaat dihentikan secara rasional.

8.4 Belajar dari Kegagalan secara Akuntabel

Dalam pemerintahan, kegagalan tidak dapat diperlakukan secara romantis. Ada anggaran publik dan hak masyarakat yang harus dilindungi. Namun ketakutan terhadap kegagalan juga dapat membuat organisasi hanya memilih cara yang paling aman. Jalan tengahnya adalah eksperimen kecil, legal, berbiaya terkendali, memiliki indikator, dan dapat dihentikan. Polanya: pilot, ukur, pelajari, perbaiki, lalu putuskan.

8.5 Pengembangan Kompetensi sebagai Ruang Tumbuh Gagasan

Bagi BPSDM dan Widyaiswara, Loonshots membuka cara pandang bahwa pelatihan tidak cukup berakhir pada bertambahnya pengetahuan. Pembelajaran idealnya membantu peserta membaca masalah kerja, menyusun gagasan perbaikan, menguji secara proporsional, merefleksikan hasil, dan membagikan praktik baik. Dengan demikian, pengembangan kompetensi terhubung langsung dengan pembelajaran organisasi.

IX. IMPLEMENTASI BAGI ASN JAWA TIMUR

Penerapan gagasan Loonshots tidak harus dimulai dari program besar. Justru perubahan kecil yang konsisten dapat membangun kebiasaan organisasi yang lebih sehat. Tabel berikut merupakan usulan reviewer untuk konteks ASN Jawa Timur.

Aktor	Praktik yang Dapat Dilakukan	Contoh Konkret
ASN	Membawa masalah sekaligus alternatif solusi; menggunakan data; terbuka pada kritik.	Saat menemukan proses berulang, petakan tahapan, waktu, pengguna terdampak, lalu usulkan pilot penyederhanaan.

Aktor	Praktik yang Dapat Dilakukan	Contoh Konkret
Pimpinan unit	Membuka ruang ide, meminta bukti, dan memberi kesempatan uji terbatas.	Gunakan forum singkat bulanan untuk memilih satu masalah yang layak diuji dengan indikator jelas.
OPD	Menyediakan mekanisme pilot, evaluasi, dokumentasi, dan keputusan scale/stop.	Tetapkan periode uji, penanggung jawab, batas biaya, indikator manfaat, risiko, serta evaluasi akhir.
Widyaiswara	Mengubah pembelajaran dari transfer materi menjadi pemecahan masalah kerja.	Tugas peserta tidak hanya membuat rencana, tetapi menguji satu perbaikan kecil dan merefleksikan hasilnya.
BPSDM Jawa Timur	Menghubungkan pembelajaran, komunitas praktik, kurasi pengetahuan, dan replikasi.	Bangun forum berbagi praktik baik yang mencatat masalah, eksperimen, hasil, kegagalan, dan pelajaran yang dapat direplikasi.

Prinsip yang perlu dijaga adalah bahwa tidak semua ide harus dilaksanakan. Organisasi justru memerlukan proses seleksi yang sehat. Gagasan yang berpotensi mendapat ruang uji; gagasan yang terbukti lemah diperbaiki atau dihentikan; dan gagasan yang memberi manfaat dapat diperluas dengan tetap memperhatikan aturan, risiko, serta kepentingan publik.

X. INTISARI DAN MANFAAT BAGI ASN JAWA TIMUR

10.1 Lima Pelajaran Utama

1. Jangan terlalu cepat membunuh gagasan. Dengarkan masalah yang hendak diselesaikan, lalu nilai secara proporsional.
2. Inovasi dan eksekusi bukan lawan. ASN membutuhkan kreativitas sekaligus disiplin, legalitas, dan akuntabilitas.
3. Inovasi tidak identik dengan teknologi. Penyederhanaan proses atau strategi pelayanan dapat lebih bernilai daripada aplikasi baru.
4. Jangan hanya mencari siapa yang salah ketika sesuatu gagal. Pelajari juga sistem, proses, informasi, dan insentif yang menghasilkan keputusan.

5. Pemimpin tidak harus menjadi sumber semua gagasan. Pemimpin perlu menciptakan kondisi agar gagasan terbaik dapat muncul, diuji, dan berkembang.

10.2 Lima Tindakan Sederhana yang Dapat Dimulai di Unit Kerja

1. Ubah respons “tidak bisa” menjadi pertanyaan “apa yang membuatnya belum bisa?” agar percakapan berpindah dari penolakan menuju diagnosis.
2. Ketika menerima ide, tanyakan terlebih dahulu masalah yang ingin diselesaikan sebelum menilai bentuk solusinya.
3. Jika aman dan sesuai aturan, uji gagasan dalam skala kecil sebelum menerima atau menolaknya secara penuh.
4. Setelah kegiatan atau inovasi, lakukan refleksi singkat: apa yang berhasil, apa yang tidak, mengapa, dan apa yang harus diperbaiki.
5. Libatkan orang yang paling dekat dengan masalah dalam merancang solusi, karena pengetahuan praktis sering berada di garis depan pelayanan.

XI. REFLEKSI REVIEWER SEBAGAI WIDY AISWARA

Sebagai seorang Widyaaiswara, membaca Loonshots mengingatkan saya bahwa pembelajaran tidak cukup hanya membuat seseorang mengetahui sesuatu yang baru. Pembelajaran seharusnya membantu seseorang melihat pekerjaannya dengan cara yang lebih jernih, berani mempertanyakan proses yang tidak lagi efektif, dan mampu mengubah pengetahuan menjadi perbaikan yang dapat dirasakan.

Buku ini juga mengubah cara saya melihat kegagalan. Dalam pekerjaan birokrasi, kita terbiasa mengejar kepastian dan menghindari kesalahan. Sikap itu penting karena kita bekerja dengan tanggung jawab publik. Namun Loonshots mengingatkan bahwa tidak semua ketidakberhasilan mempunyai makna yang sama. Ada kegagalan karena kelalaian yang harus dipertanggungjawabkan, tetapi ada pula kegagalan dari eksperimen yang dirancang dengan baik dan justru memberi pengetahuan baru. Kemampuan membedakan keduanya penting bagi organisasi pembelajar.

Refleksi yang paling kuat bagi saya berkaitan dengan kepemimpinan. Pemimpin inovatif bukan selalu orang yang mempunyai paling banyak ide. Ada bentuk kepemimpinan yang lebih tenang tetapi sangat menentukan: mendengarkan

ide orang lain, melindungi gagasan yang masih rapuh dari penolakan yang terlalu cepat, mempertemukan orang yang berbeda, menyediakan ruang uji, meminta bukti, dan berani menghentikan gagasan apabila data menunjukkan bahwa gagasan itu memang tidak bermanfaat.

Dalam peran Widyaiswara, hal ini berarti kelas seharusnya tidak hanya menjadi tempat menyampaikan konsep. Kelas dapat menjadi ruang aman untuk membaca masalah organisasi, mempertanyakan asumsi, menguji cara pandang, dan merancang langkah kecil yang dapat dilakukan setelah peserta kembali ke unit kerja. Di titik itu, pembelajaran tidak berhenti pada sertifikat atau selesainya jam pelajaran. Pembelajaran menjadi bagian dari perubahan organisasi.

Saya juga belajar tentang kerendahan hati organisasi. Ide terbaik belum tentu datang dari jabatan tertinggi. Keberhasilan masa lalu tidak menjamin cara lama tetap tepat untuk masa depan. Sebaliknya, gagasan baru juga tidak otomatis benar hanya karena terdengar inovatif. Kita perlu cukup terbuka untuk mendengar dan cukup disiplin untuk menguji.

Bagi saya, organisasi pembelajar bukan organisasi yang tidak pernah salah. Organisasi pembelajar adalah organisasi yang mampu mengubah pengalaman, termasuk pengalaman yang tidak menyenangkan, menjadi pengetahuan untuk mengambil keputusan yang lebih baik. Di situlah Loonshots menemukan relevansinya bagi ASN: bukan mengajak kita menjadi nekat, tetapi mengajak kita menjadi lebih terbuka, lebih ingin tahu, dan lebih sistematis dalam memperlakukan gagasan.

XII. KESIMPULAN

Loonshots menawarkan cara pandang yang segar terhadap inovasi dan perilaku organisasi. Nilai utamanya bukan terletak pada ajakan mencari sebanyak mungkin ide yang aneh, melainkan pada upaya memahami kondisi yang membuat gagasan rapuh dapat memperoleh kesempatan untuk diuji tanpa mengorbankan keandalan pekerjaan utama.

Melalui perbedaan loonshot dan franchise, artists dan soldiers, P-Type dan S-Type, false fail, Moses Trap, dynamic equilibrium, phase transition, dan system mindset, Bahcall menunjukkan bahwa inovasi bukan hanya persoalan kreativitas

individu. Ia juga merupakan persoalan desain organisasi: bagaimana peran dibagi, bagaimana insentif bekerja, bagaimana gagasan berpindah, bagaimana kegagalan dibaca, dan bagaimana pemimpin menjaga keseimbangan antara eksplorasi dan eksekusi.

Bagi ASN Provinsi Jawa Timur, gagasan tersebut relevan apabila diterapkan secara kontekstual. Birokrasi membutuhkan inovasi, tetapi inovasi harus berjalan bersama legalitas dan akuntabilitas. Birokrasi membutuhkan eksperimen, tetapi eksperimen harus aman dan terukur. Birokrasi membutuhkan teknologi, tetapi teknologi harus menyederhanakan pelayanan, bukan sekadar menambah aplikasi. Birokrasi membutuhkan pemimpin yang tegas, tetapi juga membutuhkan ruang agar gagasan dari berbagai jenjang dapat didengar.

Karena itu, pesan yang paling tepat dibawa pulang dari buku ini bukan “semua ide gila harus diterima”. Pesannya lebih dewasa: jangan terlalu cepat membunuh sebuah ide, tetapi jangan pula terlalu cepat jatuh cinta kepadanya. Beri ruang untuk diuji, biarkan data berbicara, pelajari kegagalannya, dan kembangkan jika terbukti memberi manfaat.

XIII. DAFTAR PUSTAKA

Bahcall, S. (2019). *Loonshots: How to Nurture the Crazy Ideas That Win Wars, Cure Diseases, and Transform Industries*. New York: St. Martin's Press.

Bahcall, S. (2020). *Loonshots: How to Nurture the Crazy Ideas That Win Wars, Cure Diseases, and Transform Industries*. St. Martin's Griffin. ISBN 978-1-250-62309-6.

Bahcall, S. (n.d.). About Loonshots. Safi Bahcall official website. <https://www.bahcall.com/book/>

Bahcall, S. (n.d.). Contents. Safi Bahcall official website. <https://www.bahcall.com/loonshots-contents/>

Bahcall, S. (n.d.). Introduction (excerpt). Safi Bahcall official website. <https://www.bahcall.com/excerpt-intro/>

Bahcall, S. (n.d.). Meet Safi. Safi Bahcall official website. <https://www.bahcall.com/about/>

Macmillan. (2020). Loonshots. St. Martin's Griffin.
<https://us.macmillan.com/books/9781250623096/loonshots/>

Naskah internal. (2026). Narasi Bedah Buku Loonshots - BPSDM Provinsi Jawa Timur. Dokumen pendukung kontekstualisasi.

Bahcall, S. Loonshots: Ide-Ide Gila yang Memenangkan Perang, Menyembuhkan Penyakit, dan Mengubah Sektor Industri. Edisi bahasa Indonesia yang digunakan sebagai sumber review buku dalam ekosistem pembelajaran WIJEN — Widyaiswara Jawa Timur Eco Learning. Data penerbit, penerjemah, tahun, jumlah halaman, dan ISBN: [PERLU VERIFIKASI dari halaman hak cipta buku fisik].

Inti manfaat bagi ASN: bukan sekadar menghasilkan ide, melainkan membangun organisasi yang mampu memperlakukan ide secara sehat, kritis, terukur, dan berorientasi pada manfaat publik.