

MARTY CAGAN

Silicon Valley Product Group

# INSPIRASI

• INSPIRED •



BAGAIMANA  
MENCIPTAKAN PRODUK TEKNOLOGI  
**YANG DISUKAI**  
PELANGGAN



*“INSPIRED—ahli dalam hal membangun sebuah produk yang benar-benar diinginkan pelanggan. Buku ini tidak membahas tentang manajer produk—buku ini tentang membentuk budaya yang mengedepankan pengguna, dan membangun organisasi dan tim seputar pelanggan tersebut untuk memastikan bahwa Anda membangun produk terbaik. Mulai dari CEO sampai APM wajib membaca buku ini.”*

**—Amanda Richardson,**  
Chief Data and Strategy Officer, HotelTonight

*“Kami pertama kali bekerja sama dengan Marty ketika dulu ImmobilienScout memasuki tahap-pertumbuhan, ia membantu kami menyusun organisasi perusahaan agar meningkat dengan cepat dan berkembang pesat dan menjadi salah satu perusahaan rintisan teknologi yang paling sukses di Jerman. Ia tetap menjadi teman dan penasihat bagi perusahaan selama bertahun-tahun. Buku karyanya INSPIRED membantu orang dari seluruh bagian perusahaan, dan versi barunya pasti membantu berbagai perusahaan lebih banyak lagi.”*

**—Jürgen Böhm,**  
Co-Founder, Immobilien Scout GmbH

*“Tidak masalah jika Anda adalah seorang pemimpin produk yang kaya pengalaman atau manajer produk baru, INSPIRED akan membuat Anda menyadari bahwa Anda mempunyai pekerjaan terbaik di dunia dan bisa memiliki pengaruh yang luar biasa—khususnya jika Anda mengikuti kata-kata bijaksana Marty Cagan. Bukunya telah menjadi kitab suci bagi industri kita selama dekade lalu, dan tidak diragukan lagi ini bakal terus berlanjut seperti itu dengan pembaharuan terkini yang berisi berbagai praktik produk terbaik dan paling menggairahkan di kelasnya.”*

**—Tanya Cordey,** pernah menjabat sebagai  
Chief Digital Officer di Guardian News & Media

*“Membangun produk hebat yang menangkap Kesesuaian Produk/Pasar selalu merupakan langkah penting pertama bagi perusahaan rintisan mana pun. Namun, mengorganisasi produk dan banyak tim teknis, dengan cara-cara yang menjamin kemampuan untuk berkembang, kecepatan, dan kualitas biasanya merupakan kesulitan terbesar berikutnya. Wawasan dan pelajaran yang dipelajari dari Marty bisa diterapkan untuk membangun tim yang sangat produktif menangani seluruh ketergantungan, dan membangun sebuah budaya yang diposisikan untuk berkembang maju. Ini berlaku apakah bisnis Anda sedang butuh pembenahan ke arah pemikiran yang serius, atau sedang melaju pesat.”*

**—Scott Sahadi,**

Pendiri dan CEO, The Experience Engine

*“Marty menawarkan saran tentang manajemen produk yang bisa ditindaklanjuti tanpa terlalu menggurui, membuat kebijakannya bisa diterapkan pada banyak konteks. Saran itu ia ambil dari pengalamannya yang kaya dan ia gambarkan dengan berbagai cerita di dunia nyata. Jika Anda ingin menciptakan produk digital yang disukai orang, buku ini akan membuat Anda segera mulai di jalur yang tepat.”*

**—Teresa Torres,**

Discovery Coach

*“Kami telah bekerja sama dengan baik dan erat bersama Marty dalam membentuk produk dan membangun organisasi manajemen produk pada beberapa portofolio perusahaan kami. Wawasan dan nasihat Marty sangat canggih dan berkelas-dunia.”*

**—Harry Nellis,**

Mitra, Accel

*“Di awal karier saya dalam Manajemen Produk, saya bernasib baik bisa bertemu dengan Marty Cagan. Sejak itu, ia menjadi mentor luar biasa bagi saya dan tim yang saya pimpin. Saya pernah menyaksikan, mengalami langsung di berbagai perusahaan, bagaimana Marty mengubah tim produk, menemukan dan mengenalkan inovasi yang berkelanjutan dan berkembang. Marty secara harfiah dan secara kiasan menulis buku tentang Manajemen Produk untuk industri teknologi masa kini.”*

**—Sarah Fried Rose,**  
Pemimpin Produk dan COO

*“Saya beruntung bekerja dengan para manajer produk terbaik dan pemikir produk dalam bisnis ini. Berdasarkan pengalaman saya Marty Cagan tak diragukan lagi adalah otak manajemen produk yang mutlak terbaik yang hidup di masa sekarang ini. Buku ini mengemas bertahun-tahun pengalaman menjadi 300 halaman saja.”*

**—Marty Abbot,** CEO, mitra AKF,  
pernah menjabat Chief Technology Officer, eBay.

*“Produk-produk yang hebat menyenangkan pelanggan. Marty Cagan telah memimpin dan menginspirasi tim produk yang tak terhitung jumlahnya serta dalam INSPIRED, Anda akan belajar bagaimana membangun berbagai produk ini, baik secara strategis maupun secara taktis.”*

**—Shripriya Mahesh,**  
Mitra, Omidyar Network

*“Para CEO, Chief Product Officer, dan siapa saja yang peduli terhadap penciptaan produk hebat, harus membaca buku ini. Pelanggan Anda bakal menyukai hal ini.”*

**—Phil Terry,** Pendiri dan CEO Collaborative Gain,  
penulis bersama, Customers Included

*“Marty tidak hanya ahli yang sangat berpengalaman dalam semua aspek tentang bidang pengetahuan manajemen produk yang sering kali ambigu, tak jelas definisinya, bukunya memberikan inspirasi, alat dan teknik, dan bantuan yang benar-benar praktis.”*

**—Judy Gibbons,**

Penasihat Perusahaan Rintisan dan Anggota Dewan Direktur

*“Membangun produk hebat itu susah. Marty memberikan wawasan hebat ke dalam keahlian dan praktik terbaik yang hanya dapat digali dari pengalaman dan belajar selama bertahun-tahun. Seperti hampir setiap orang di bidang produk, saya menghormati belajar produk manajemen dari INSPIRED.”*

**—Jason Li,**

CEO dan Pendiri Perusahaan, Boolan, Shanghai

*“Jika ingin pelanggan menyukai produk Anda, INSPIRED adalah buku wajib bagi ‘semua orang dalam perusahaan’.”*

**—Jana Eggers, CEO, Nara Logic**

*“Apa yang saya sukai dari bekerja sama dengan Marty adalah berbagai tekniknyanya dapat dipakai untuk membangun produk usaha yang benar-benar hebat—bukan sekadar aplikasi pelanggan baru. INSPIRED adalah penunjuk arah yang benar bagi kita. Setiap kali saya merasa organisasi melenceng, berarti saatnya untuk membacanya lagi!”*

**—Jeff Trom,**

Pendiri dan Chief Technology Officer, Workiva

*“Saya telah mengenal Marty selama hampir 20 tahun. Nah, Anda pasti akan berpikir saya telah mendengar semua yang harus ia katakan. Namun, setiap kali saya bertemu dengannya, minatnya terus berlanjut dalam hal belajar tentang bidang kita dan berarti ia selalu punya ide*

*baru untuk diceritakan. Dengan kejujuran, kemanusiaan, sikap terus terang, dan paling penting... perspektif yang tidak pernah gagal memberi saya energi segar baru serta pendekatan baru. Senangnya ia telah mengemasnya untuk kita sekali lagi dalam INSPIRED edisi baru!”*

**—Audrey Crane,**  
Mitra, DesignMap

*“Pendekatan praktis Marty dalam membangun produk hebat mengubah cara kita melakukan pendekatan untuk pengembangan produk agar perusahaan dan pelanggan kita jadi lebih baik secara mendasar. Sama pentingnya, metodologi Marty membantu pembentukan lintasan yang meroket dalam karier berbagai orang baik di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan saat mereka melaju untuk mendorong pengembangan produk dalam banyak organisasi lain—mulai dari perusahaan yang masuk dalam Fortune500, yakni 500 perusahaan berpendapatan terbesar di dunia versi majalah Fortune, sampai ke berbagai perusahaan lain yang berkembang pesat disokong VC (Venture Capital, uang yang diinvestasikan ke perusahaan baru untuk membantunya berkembang). Jika Anda berada dalam peran kepemimpinan atau tim produk di sebuah organisasi yang sedang mencoba membangun produk yang disukai pangsa pasar target Anda, ini sebaiknya jadi buku berikutnya yang Anda baca.”*

**—Shawn Boyer,**  
Pendiri, Snagajob and goHappy

*“Ketika saya harus mempertahankan fungsi manajemen produk yang mampu berkembang dan produktif di Etsy, saya pergi meminta saran Marty. Buku pedomannya untuk membentuk manajemen produk sebagai bidang pengetahuan berbeda yang tak ternilai harganya bagi tim mana pun yang bekerja di bidang produk yang diberdayakan oleh perangkat lunak dan dibuat oleh ahli teknik. Jarang ada buku bisnis*

*yang ditulis dengan sangat jelas dan dikemas penuh dengan saran yang konkret. Kami menggunakan buku ini sebagai panduan manajemen produk dalam mengembangkan Etsy, dan saya menggunakannya dalam setiap perusahaan sampai sekarang.”*

**—Maria Thomas,**  
Anggota Dewan Direktur dan Penanam Modal

*“Seni Manajemen Produk adalah seni kehidupan itu sendiri. Memilih untuk selalu berada di dekat orang-orang hebat, fokus pada kepribadian sendiri yang menarik, membentuk staf hebat dengan integritas, punya pendirian kuat tapi lembut. Marty adalah salah satu guru paling hebat dalam seni ini.”*

**—Punit Soni,** Pendiri dan CEO, Robin,  
Pernah Menjabat sebagai Google Associate Product Manager

*“Marty adalah seorang pembina dan mentor selama tahun-tahun awal saya di manajemen produk dan buku INSPIRED menjadi panduan langkah-langkah ketika saya perlu suatu kejelasan tentang peran manajemen, rangkaian keahlian, atau kesulitan sehari-hari mulai dari penemuan produk sampai ke pelaksanaannya. Buku ini masih merupakan referensi yang mantap ketika melangkah naik menuju peran kepemimpinan produk. Kini, dalam peran saya sebagai pembina penemuan, saya merekomendasikan buku ini kepada setiap klien baru. Ini bukan sekadar buku metodologi, buku ini membantu orang-orang di bidang produk untuk mendapatkan pola pikir yang tepat terlepas dari kerangka kerja dan berbagai teknik yang mereka gunakan.”*

**—Petra Willie,**  
Pembina Discovery

*“Edisi kedua Marty dibangun di atas landasan pengetahuan dan pengalaman, dan memberikan lebih banyak lagi wawasan, pelajaran, dan kerangka kerja yang sangat penting bagi setiap perusahaan berbasis produk.”*

—**Chuck Geiger**, Chief Technology Officer (CTO),  
Chief Product Officer (CPO), Chegg

*“Marty punya cara untuk secara elegan menyederhanakan puluhan tahun pengalaman memimpin dan mengajar organisasi produk agar unggul dalam menciptakan nilai bagi pelanggan mereka, menjadi sebuah buku yang bisa ditindaklanjuti, menginspirasi, dan mudah dibaca. Mulai dari penilaian organisasi, alat untuk menyesuaikan tim dengan kebutuhan pengguna yang sebenarnya, sampai ke seluk beluk tentang keberhasilan mengatasi kesulitan dalam menemukan dan menyebarkan produk secara berkelanjutan, INSPIRED adalah referensi untuk melakukan langkah-langkah dan rekomendasi bagi setiap Pemimpin Produk yang sedang berusaha memperbaiki permainan mereka demi kepentingan membangun produk unggul.”*

—**Lisa Kavanaugh**,  
Pembina Eksekutif

*“Marty adalah legenda di antara pemimpin produk terbaik karena mampu menyentuh masalah paling penting yang harus diperbaiki tim mereka. Nasihatnya praktis, bisa ditindaklanjuti, dan akan membuat Anda dan tim antusias dalam menangani kebutuhan pelanggan secara lebih baik dan cepat. Para ahli teknik dan pelanggan perusahaan Anda akan berterima kasih karena membaca buku ini.”*

—**Hope Gurion**,  
Pemimpin Produk

*“Marty adalah seseorang yang ahli dalam langkah-langkah pelaksanaan bagaimana membangun produk yang hebat. Ia memiliki manajer produk yang berkepribadian terlatih dan berpendidikan di seluruh dunia di setiap bidang industri. Marty telah membina dan memberi panduan sebagian perusahaan Internet yang paling sukses di zaman kita. Edisi keduanya menceritakan lebih banyak lagi keahlian dan pengetahuannya yang sangat luas tentang bagaimana berbagai perusahaan di dunia mampu membangun produk yang disukai pelanggan mereka.”*

**—Mike Fisher,**  
Chief Technology Officer, Etsy

*“Marty mengingatkan kita tentang pentingnya alasan mengapa kita membangun produk. Pola pikir produk dan fokus pada pelanggan kita, membangun kewirausahaan, perusahaan, dan solusi yang lebih baik bagi kita semua. Pola pikir ini adalah landasan untuk membangun perusahaan produk yang sukses di tahap mana pun.”*

**—Erin Stadler,**  
Discovery Coach, BoomTown Accelerator

# INSPIRASI

**Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

**Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014**

**tentang Hak Cipta**

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

# **INSPIRASI**

**BAGAIMANA MENCIPTAKAN PRODUK TEKNOLOGI  
YANG DISUKAI PELANGGAN**

**MARTY CAGAN**

**Pendiri Silicon Valley Product Group**

Penerbit PT Elex Media Komputindo



**INSPIRED 2nd EDITION**

**By Marty Cagan**

©2018 by Wiley

Published by John Wiley & Sons, Inc.

ISBN: 9781119387503 (hardcover)

9781119387541 (ePDF)

9781119387565 (ePub)

All Rights Reserved.

This translation published under license  
with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Inspirasi

Oleh Marty Cagan

Alih bahasa: Tantie Kustiantie

Hak Cipta Terjemahan Indonesia

©2020 Penerbit PT Elex Media Komputindo

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang

Diterbitkan pertama kali oleh:

Penerbit PT Elex Media Komputindo

Kelompok Gramedia—Jakarta

Anggota IKAPI, Jakarta

720060739

ISBN: 978-623-00-1836-7

Edisi Digital, 2021

Dilarang mengutip, memperbanyak, dan menerjemahkan  
sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit.

Dicetak oleh Percetakan PT GRAMEDIA, Jakarta

Isi di luar tanggung jawab percetakan

# DAFTAR ISI

|                            |              |
|----------------------------|--------------|
| <b>Kata Pengantar.....</b> | <b>xviii</b> |
|----------------------------|--------------|

## **BAGIAN I BERBAGAI PELAJARAN**

|                                                   |          |
|---------------------------------------------------|----------|
| <b>DARI PERUSAHAAN-PERUSAHAAN PAPAN ATAS.....</b> | <b>1</b> |
|---------------------------------------------------|----------|

|       |                                                                            |    |
|-------|----------------------------------------------------------------------------|----|
| Bab 1 | Di Balik Setiap Produk Hebat .....                                         | 6  |
| Bab 2 | Produk dan Jasa yang Diberdayakan Teknologi.....                           | 8  |
| Bab 3 | Perusahaan Rintisan: Menjadi Bagian Produk/<br>Pemasaran yang Sesuai ..... | 10 |
| Bab 4 | Perusahaan Menengah: Bertumbuh Agar Sukses.....                            | 12 |
| Bab 5 | Perusahaan Besar: Inovasi Produk<br>Secara Konsisten .....                 | 14 |
| Bab 6 | Penyebab Utama Produk yang Gagal.....                                      | 17 |
| Bab 7 | Melebihi Metoda Lean dan Agile.....                                        | 27 |
| Bab 8 | Konsep Kunci .....                                                         | 30 |

|                                         |           |
|-----------------------------------------|-----------|
| <b>BAGIAN II ORANG YANG TEPAT .....</b> | <b>39</b> |
|-----------------------------------------|-----------|

|                                                  |           |
|--------------------------------------------------|-----------|
| <b>TIM PRODUK.....</b>                           | <b>40</b> |
| Bab 9 Prinsip-Prinsip Tim Produk yang Kuat ..... | 41        |
| Bab 10 Manajer Produk.....                       | 52        |
| Bab 11 Desainer Produk .....                     | 68        |
| Bab 12 Ahli Teknik.....                          | 76        |
| Bab 13 Manajer Pemasaran Produk.....             | 81        |

|        |                                        |    |
|--------|----------------------------------------|----|
| Bab 14 | Peran Pendukung.....                   | 85 |
| Bab 15 | Profil: Jane Manning dari Google ..... | 89 |

## **MANUSIA YANG DIBUTUHKAN**

### **UNTUK MENYELESAIKAN MASALAH..... 93**

|        |                                              |     |
|--------|----------------------------------------------|-----|
| Bab 16 | Peran Kepemimpinan .....                     | 94  |
| Bab 17 | Pemimpin Peran Produk .....                  | 99  |
| Bab 18 | Pemimpin Peran Teknologi .....               | 109 |
| Bab 19 | Menyajikan Peran Manajer.....                | 113 |
| Bab 20 | Prinsip-Prinsip Pembentukan Tim Produk ..... | 115 |
| Bab 21 | Profil: Lea Hickman dari Adobe .....         | 130 |

## **BAGIAN III PRODUK YANG TEPAT ..... 135**

### **PETUNJUK CARA Pengerjaan PRODUK..... 136**

|        |                                                                |     |
|--------|----------------------------------------------------------------|-----|
| Bab 22 | Berbagai Masalah dalam Petunjuk<br>Cara Pengerjaan Produk..... | 139 |
| Bab 23 | Alternatif Pengganti Petunjuk Cara Pengerjaan<br>Produk.....   | 142 |

### **VISI PRODUK..... 150**

|        |                                       |     |
|--------|---------------------------------------|-----|
| Bab 24 | Visi Produk dan Strategi Produk.....  | 151 |
| Bab 25 | Berbagai Prinsip Visi Produk.....     | 158 |
| Bab 26 | Prinsip-Prinsip Strategi Produk ..... | 162 |
| Bab 27 | Prinsip-Prinsip Produk.....           | 164 |

### **TUJUAN PRODUK..... 166**

|        |                        |     |
|--------|------------------------|-----|
| Bab 28 | Teknik OKR.....        | 169 |
| Bab 29 | Tujuan Tim Produk..... | 172 |

|                                                                                           |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>PRODUK PADA UKURAN YANG DIBUTUHKAN<br/>UNTUK MENYELESAIKAN MASALAH.....</b>            | <b>176</b> |
| Bab 30 Tujuan Produk pada Ukuran yang Dibutuhkan<br>untuk Menyelesaikan Masalah .....     | 177        |
| Bab 31 Menyebarkan Berita tentang Keunggulan Produk<br>( <i>Produk Evangelism</i> ) ..... | 181        |
| Bab 32 Profil: Alex Pressland dari BBC.....                                               | 185        |
| <b>BAGIAN IV PROSES YANG TEPAT .....</b>                                                  | <b>189</b> |
| <b>PENEMUAN PRODUK .....</b>                                                              | <b>191</b> |
| Bab 33 Prinsip-Prinsip Penemuan Produk.....                                               | 195        |
| Bab 34 Gambaran Umum Berbagai Teknik Penemuan ...                                         | 203        |
| <b>TEKNIK PENYUSUNAN KERANGKA PENEMUAN ...</b>                                            | <b>208</b> |
| Bab 35 Teknik Penilaian Peluang .....                                                     | 213        |
| Bab 36 Teknik Surat Pelanggan .....                                                       | 216        |
| Bab 37 Teknik Kanvas Perusahaan Rintisan .....                                            | 220        |
| <b>TEKNIK PERENCANAAN PENEMUAN .....</b>                                                  | <b>226</b> |
| Bab 38 Teknik Story Map .....                                                             | 227        |
| Bab 39 Teknik Program Penemuan Pelanggan.....                                             | 230        |
| Bab 40 Profil: Martina Lauchengco dari Microsoft .....                                    | 244        |
| <b>TEKNIK PENEMUAN IDE .....</b>                                                          | <b>248</b> |
| Bab 41 Wawancara Pelanggan .....                                                          | 250        |
| Bab 42 Teknik Uji Penjaga Pintu .....                                                     | 254        |
| Bab 43 Kekuatan dari Pelanggan yang Berkelakuan<br>Buruk .....                            | 256        |
| Bab 44 Hari-Hari Meretas .....                                                            | 260        |

|                                                                                    |                |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>TEKNIK PENEMUAN PROTOTIPE .....</b>                                             | <b>262</b>     |
| Bab 45 Prinsip-Prinsip Prototipe.....                                              | 266            |
| Bab 46 Teknik Prototipe Apakah Bisa Dikerjakan .....                               | 269            |
| Bab 47 Teknik Prototipe Pengguna .....                                             | 272            |
| Bab 48 Teknik Prototipe Live-Data.....                                             | 275            |
| Bab 49 Teknik Prototipe Hibrida .....                                              | 278            |
| <br><b>TEKNIK PENGUJIAN PENEMUAN .....</b>                                         | <br><b>281</b> |
| Bab 50 Menguji Kegunaan .....                                                      | 284            |
| Bab 51 Uji Nilai .....                                                             | 295            |
| Bab 52 Teknik Uji Permintaan.....                                                  | 298            |
| Bab 53 Teknik Uji Nilai Kualitatif .....                                           | 306            |
| Bab 54 Teknik Uji Nilai Kuantitatif .....                                          | 312            |
| Bab 55 Uji Kemungkinan Bisa Dikerjakan.....                                        | 325            |
| Bab 56 Uji Kemampuan Bisnis untuk Dapat Terus<br>Berkembang .....                  | 330            |
| Bab 56 Profil: Kate Arnold dari Netflix.....                                       | 338            |
| <br><b>BERBAGAI TEKNIK TRANSFORMASI .....</b>                                      | <br><b>342</b> |
| Bab 58 Teknik Lari Cepat dalam Penemuan.....                                       | 343            |
| Bab 59 Teknik Tim Perintis .....                                                   | 349            |
| Bab 60 Perlahan Hentikan Organisasi Gunakan<br>Petunjuk Pengerjaan .....           | 351            |
| <br><b>PROSES PADA UKURAN YANG DIBUTUHKAN<br/>UNTUK MENYELESAIKAN MASALAH.....</b> | <br><b>353</b> |
| Bab 61 Mengelola Para Pemangku Kepentingan.....                                    | 355            |
| Bab 62 Mengomunikasikan Pembelajaran Produk.....                                   | 365            |
| Bab 63 Profil: Cammille Hearst dari Apple.....                                     | 367            |

|                                                             |            |
|-------------------------------------------------------------|------------|
| <b>BAGIAN V BUDAYA YANG TEPAT .....</b>                     | <b>371</b> |
| Bab 64 Tim Produk yang Baik/Tim Produk<br>yang Buruk .....  | 373        |
| Bab 65 Alasan Teratas Penyebab Kerugian Inovasi .....       | 378        |
| Bab 66 Alasan Teratas Penyebab Kehilangan<br>Kecepatan..... | 382        |
| Bab 67 Membangun Budaya Produk yang Kuat .....              | 385        |
| <b>Ucapan Terima Kasih .....</b>                            | <b>389</b> |
| <b>Tentang Penulis.....</b>                                 | <b>391</b> |
| <b>Belajar Lebih Banyak .....</b>                           | <b>393</b> |
| <b>Indeks .....</b>                                         | <b>394</b> |

# KATA PENGANTAR

Saat pertama kali mempertimbangkan untuk memperbaharui edisi pertama buku saya *INSPIRED*, saya memperkirakan mungkin akan memodifikasi sekitar 10-20 persen dari isinya. Sebab, saya berharap hanya sedikit dari edisi pertama yang bisa diubah.

Namun, begitu memulai, segera saya sadar bahwa edisi kali ini akan membutuhkan penulisan ulang secara total. Bukan karena saya menyesali apa yang telah saya tulis sebelumnya, tetapi karena sekarang ini saya yakin punya banyak cara untuk menjelaskan dengan lebih baik tentang berbagai topik ini.

Saya tidak mengira bahwa edisi pertama akan mengalami kesuksesan seperti yang terjadi sampai saat ini. Saya bersyukur karena buku tersebut membuat saya punya banyak teman di seluruh pelosok dunia. Buku tersebut telah diterjemahkan ke banyak bahasa, walaupun buku ini sudah mencapai usia hampir 10 tahun, penjualannya terus berkembang, berkat iklan, dari mulut ke mulut dan ulasan tentang buku tersebut.

Jadi, jika Anda telah membaca edisi pertamanya, saya berterima kasih, semoga Anda lebih menikmati lagi edisi keduanya. Seandainya Anda baru saja membaca *INSPIRED* ini saya harap edisi baru ini mencapai tujuannya dengan lebih baik.

Ketika saya menulis edisi pertama, saat itu metoda pengembangan perangkat lunak Agile belum punya kedudukan baik dalam perusahaan produk, dan istilah Pengembangan Pelanggan dan Perusahaan Rintisan dengan metoda pengembangan perangkat lunak Lean (*Lean Startup*) belum populer. Di masa sekarang ini, hampir semua tim telah menggunakan berbagai teknik ini selama beberapa tahun dan jadi lebih tertarik terhadap apa yang melebihi metoda Lean dan metoda Agile, karena itu dalam buku ini saya fokus pada hal tersebut.

Saya mempertahankan stuktur mendasar buku agar tetap utuh, tetapi teknik yang saya gambarkan telah meningkat secara signifikan selama sepuluh tahun lalu.

Lebih jauh dari perubahan cara saya menjelaskan berbagai topik dan memperbaharui banyak tekniknya, perubahan lain dalam buku ini adalah kali ini saya menggali lebih detail lagi tentang apa yang saya maksud dengan Produk pada Ukuran yang Dibutuhkan untuk Menyelesaikan Masalah.

Dalam edisi pertama, saya lebih fokus pada perusahaan rintisan (*startup*). Pada edisi ini, saya ingin mengembangkan cakupan untuk mempelajari secara teliti kesulitan dalam perusahaan yang berada di tahap pertumbuhan dan bagaimana produk dapat dilaksanakan dengan baik dalam perusahaan berskala besar.

Sudah pasti perubahan ukuran mengenalkan kita pada kesulitan yang serius, dan selama dekade lalu sebagian besar waktu saya digunakan untuk mendampingi perusahaan untuk melewati pertumbuhan pesat. Terkadang kita menyebutnya bertahan hidup dalam kesuksesan, untuk menunjukkan kepada Anda betapa beratnya hal tersebut dijalani.

Saya telah menerima banyak umpan balik yang hebat dari pembaca buku edisi pertama, ada banyak hal penting yang telah saya pelajari dan ingin saya bahas di sini.

Pertama, ada kebutuhan mendesak untuk fokus pada tugas spesifik manajer produk. Pada edisi pertama, saya bicara banyak tentang manajemen produk, tetapi saya mencoba bicara kepada tim produk lebih luas lagi. Era sekarang ini, ada banyak sumber daya luar biasa untuk desain produk dan ahli teknik tetapi sedikit yang langka dan berharga tersedia untuk *manajer produk* yang bertanggung jawab atas berbagai produk yang *diberdayakan oleh teknologi*. Jika Anda seorang manajer produk di perusahaan teknologi, atau berkeinginan kuat menjadi manajer produk, saya harap buku ini menjadi sumber panduan Anda untuk mencapai ke arah sana.

Kedua, banyak orang mencari resep kesuksesan produk—panduan atau kerangka kerja yang harus dilakukan terkait cara menciptakan produk yang disukai pelanggan. Meskipun saya memahami keinginan tersebut, dan saya tahu kemungkinan besar buku ini lebih banyak terjual seandainya diposisikan sesuai dengan harapan banyak orang, sayangnya kenyataan adalah itu bukan cara bagaimana produk hebat diciptakan. Buku ini lebih tentang menciptakan budaya produk yang tepat untuk meraih kesuksesan, dan memahami serangkaian penemuan produk dan memberikan berbagai teknik sehingga Anda dapat menggunakan alat yang tepat dalam menghadapi berbagai masalah spesifik yang menghadang. Ya, ini berarti tugas produk manajer tidaklah mudah, kenyataan menunjukkan bahwa tidak setiap orang siap untuk sukses dalam melakukan pekerjaan ini.

Semua itu menyatakan bahwa pekerjaan manajemen produk adalah salah satu pekerjaan dalam industri kita yang paling didambakan pada zaman sekarang ini, dan merupakan sumber daya pemimpin—bidang penentu—dari para CEO perusahaan rintisan. Jadi jika Anda punya keinginan seperti itu dan bersedia berusaha, tidak ada yang lebih baik bagi saya selain membantu Anda meraih kesuksesan.

# Bagian I

BERBAGAI PELAJARAN  
DARI PERUSAHAAN-  
PERUSAHAAN TEKNOLOGI  
PAPAN ATAS

Pertengahan tahun 1980-an, saat itu saya adalah seorang insinyur muda perangkat lunak yang bekerja di Hewlett Packard pada bagian produk yang banyak menarik perhatian. Pada saat itu (pertama kalinya) ketika kecerdasan buatan sangat populer, saya cukup beruntung karena bekerja di satu tempat yang kemudian menjadi salah satu perusahaan teknologi terbaik di industri tersebut, sebagai bagian tim teknik perangkat lunak yang sangat kuat (beberapa anggota tim tersebut kemudian melanjutkan kesuksesan besar berikutnya di berbagai perusahaan di seluruh industri itu).

Kami diberi tugas yang sulit: menyebarkan teknologi yang memungkinkan kecerdasan buatan serba guna dengan biaya rendah, di meja kerja, yang membutuhkan kombinasi perangkat keras/perangkat lunak yang berfungsi khusus, dengan biaya \$100.000 per satu orang pengguna—harga yang hanya sedikit orang mampu menanggungnya.

Kami bekerja keras dengan waktu yang lama selama satu tahun penuh, mengorbankan waktu malam dan akhir pekan yang tak terhitung banyaknya. Sepanjang waktu itu, kami menambahkan beberapa hak paten ke dalam portofolio Hewlett Packard. Kami mengembangkan perangkat lunaknya untuk memenuhi standar kualitas HP dengan tepat. Kami membuat produk dikenal secara internasional dan menyesuaikannya agar lebih sesuai dengan wilayah tertentu dengan menerjemahkannya ke beberapa bahasa. Kami melatih tenaga penjual. Kami melakukan pratinjau terhadap teknologi kami dengan pers dan mendapat ulasan yang bagus sekali. Kami telah siap saat itu. Kami meluncurkan produknya. Kami merayakan peristiwa peluncuran produk itu.

Hanya satu masalah: tak seorang pun membelinya.

Produk tersebut mengalami kegagalan total di pasar. Ya, secara teknis produk tersebut mengesankan, orang-orang yang memberi-

kan *review* bahwa mereka menyukainya, tetapi produk tersebut bukan sesuatu yang orang inginkan atau butuhkan.

Tim kami tentu saja merasa frustrasi melihat hasilnya. Namun, segera saja kami mulai mengajukan pertanyaan penting kepada diri sendiri: Siapa yang memutuskan produk apa yang harus kami bangun? Bagaimana mereka mengambil keputusan? Bagaimana mereka tahu bahwa apa yang kita bangun akan berguna?

Tim kami yang masih muda mengambil suatu pelajaran dengan pemahaman yang sangat mendalam—sesuatu yang tim-tim lain telah temukan dengan cara sulit: *Tidak penting betapa pun bagusny tim ahli teknik Anda jika mereka tidak memberikan sesuatu yang bermanfaat untuk dibangun.*

Kami mencoba menelusuri penyebab utama kegagalan kami, saya belajar bahwa keputusan tentang apa yang harus dibangun datang dari seorang produk manajer—seseorang yang umumnya merupakan bagian dari organisasi pemasaran dan orang yang bertanggung jawab mendefinisikan produk yang kami bangun. Namun, saya juga menarik satu pelajaran bahwa produk manajemen bukanlah suatu hal yang dikuasai dengan baik oleh HP. Belakangan saya memahami bahwa sebagian besar perusahaan tidak bagus dalam bidang ini, dan, sebenarnya, sampai sekarang sebagian besar masih tidak bagus.

Saya berjanji kepada diri sendiri bahwa tidak akan lagi bekerja sedemikian kerasnya demi satu produk kecuali tahu bahwa produk tersebut merupakan sesuatu yang diinginkan pengguna dan pelanggan.

Selama 30 tahun berikutnya, saya punya nasib yang amat baik bekerja pada suatu produk teknologi tinggi paling sukses di zaman kita—pertama di HP selama peningkatan komputer pribadi; lalu di Netscape Communication selama peningkatan Internet, tempat saya bekerja sebagai wakil presiden bidang platform dan peralatan;

selanjutnya di eBay selama kebangkitan perdagangan elektronik dan pasar, perusahaan tempat saya menjadi wakil presiden senior bidang produk dan desain; kemudian sebagai penasihat bagi perusahaan rintisan (startup) yang bekerja dengan berbagai perusahaan produk teknologi yang paling sukses di zaman ini.

Tidak setiap produk mengalami kesuksesan yang sama dengan produk lainnya, tetapi saya senang mengatakan bahwa tak satu pun yang gagal, serta sebagian jadi dicintai dan digunakan oleh jutaan orang di seluruh dunia.

Segera setelah berhenti bekerja di eBay, saya mulai menerima telepon dari berbagai organisasi produk yang ingin meningkatkan cara kerja mereka dalam memproduksi produk. Saat mulai bekerja dengan banyak perusahaan ini, saya menemukan bahwa ada sebuah perbedaan besar antara cara perusahaan *terbaik* memproduksi produk dan cara *sebagian besar* perusahaan memproduksinya.

*Saya menemukan bahwa ada sebuah perbedaan besar antara cara perusahaan terbaik memproduksi produk dan cara sebagian besar perusahaan memproduksinya.*

Saya menyadari bahwa *teori sangat berbeda dengan kondisi praktiknya*.

Sebagian besar perusahaan masih menggunakan cara lama dan tidak efisien untuk menemukan dan menghasilkan berbagai produk. Saya juga mempelajari bahwa ada satu bantuan berharga

kecil, apakah dari kalangan akademisi, termasuk program sekolah bisnis terbaik, atau dari banyak organisasi industri, yang tampaknya mandek akibat kegagalan model di masa lalu—persis seperti yang saya kerjakan di HP.

Saya pernah mengalami suatu pengalaman yang hebat, dan saya sangat bersyukur pernah punya kesempatan untuk bekerja dengan suatu pemikir produk terbaik dalam industri ini. Berbagai ide ter-

baik dalam buku ini berasal dari orang-orang ini. Anda akan menemukan sebuah daftar berisi nama orang-orang tersebut pada bagian ucapan terima kasih. Saya telah banyak belajar dari mereka semua, dan saya berterima kasih kepada setiap orang dari mereka.

Saya memilih karier ini karena ingin bekerja pada produk yang disukai pelanggan—produk yang memberi inspirasi dan menyediakan nilai nyata. Saya dapati bahwa sebagian besar pemimpin produk juga ingin menciptakan produk yang menginspirasi dan sukses. Namun, sebagian besar produk tidak menginspirasi, dan hidup terlalu singkat untuk sebuah produk yang tidak baik.

Harapan saya dalam menulis buku ini adalah buku ini akan membantu menyebarkan praktik terbaik dari perusahaan produk paling sukses dan hasilnya adalah produk yang sungguh-sungguh menginspirasi—produk yang disukai pelanggan.

# Bab 1

## DI BALIK SETIAP PRODUK HEBAT

Ini adalah keyakinan kuat saya, yang merupakan konsep inti yang mendorong penulisan buku ini, bahwa di balik setiap produk hebat ada seseorang—biasanya orang di balik layar, yang bekerja tanpa lelah—yang memimpin tim produk untuk mengombinasikan teknologi dan desain untuk memecahkan banyak permasalahan pelanggan dengan cara yang sesuai dengan kebutuhan bisnis.

Orang-orang ini biasanya memegang jabatan sebagai *manajer produk*, tetapi mereka mungkin seorang mitra pendiri perusahaan rintisan (startup) atau CEO, atau bisa jadi mereka seseorang dengan peran lain dalam tim yang melakukan segala yang perlu dilakukan untuk mengatasi krisis karena mereka melihat kebutuhan untuk itu.

Selanjutnya, peran manajemen produk ini sangat berbeda dengan peran desainer, ahli teknik, pemasaran, atau manajer proyek.

Buku ini ditujukan untuk orang-orang ini.

Di dalam tim produk teknologi modern, manajer produk mengemban tanggung jawab yang sangat spesifik dan sangat sulit. Ini merupakan pekerjaan yang luar biasa sulit, dan siapa pun yang berusaha menceritakan sebaliknya kepada Anda, ia sama sekali tidak membantu.

Peran manajer produk biasanya merupakan penugasan yang benar-benar penuh waktu. Saya secara pribadi tidak mengenal banyak orang yang mampu melakukan apa yang perlu dilakukan dengan waktu kurang dari 60 jam dalam satu minggu.

Bagus jika Anda seorang desainer atau ahli teknik yang juga ingin melakukan tugas sebagai manajer produk—ada keuntungan nyata untuk itu. Namun, Anda akan dengan sangat cepat menyadari bahwa Anda mengemban tugas yang luar biasa besar. Jika Anda bersedia terlibat dalam aktivitas ini, bagaimanapun, hasilnya dapat mengesankan.

Sebuah tim produk terdiri dari setidaknya seorang manajer produk dan biasanya antara 2 sampai 10 ahli teknik. Jika Anda sedang menciptakan sebuah produk yang berhadapan langsung dengan pengguna, Anda juga diharapkan untuk memiliki seorang desainer produk dalam tim Anda.

Dalam buku ini, kami mengeksplorasi situasi di mana Anda mungkin harus meminta bantuan kepada ahli teknik atau desainer di lokasi berbeda atau dari sebuah perusahaan alih-daya (outsourcing). Namun, terlepas dari cara Anda menyusun tim, pekerjaan dan buku ini mengasumsikan Anda memiliki sebuah tim yang ditugaskan untuk bekerja dengan Anda dalam mendesain, membangun, dan menghasilkan sebuah produk.

*“Ini adalah keyakinan kuat saya, yang merupakan konsep inti yang mendorong penulisan buku ini, bahwa di balik setiap produk hebat ada seseorang—biasanya orang di balik layar, bekerja tanpa lelah—yang memimpin tim produk untuk menggabungkan teknologi dan desain untuk memecahkan banyak permasalahan pelanggan dengan cara yang sesuai dengan kebutuhan bisnis.”*

## **Bab 2**

# **PRODUK DAN JASA YANG DIBERDAYAKAN TEKNOLOGI**

**A**da banyak jenis produk di luar sana, tetapi dalam buku ini, saya berkonsentrasi secara eksklusif pada produk yang diberdayakan oleh teknologi.

Beberapa hal yang kami eksplorasi dalam buku ini mungkin dapat membantu Anda membangun produk non-teknologi, tapi tak ada jaminan mengenai hal itu. Terus terang, sudah ada banyak sekali jenis sumber daya yang siap diakses bagi produk non-teknologi seperti sebagian besar barang dalam kemasan untuk konsumen, dan bagi manajer produk untuk produk non-teknologi ini.

Saya fokus pada berbagai masalah unik dan kesulitan yang berhubungan dengan penciptaan berbagai produk, jasa, dan pengalaman yang dibangun dengan teknologi.

Beberapa contoh menarik dari bidang yang kita eksplorasi ini adalah beberapa produk konsumen, seperti berbagai situs perdagangan elektronik atau pasar (misalnya, Netflix, Airbnb, atau Etsy) sosial media (misalnya Facebook, LinkedIn, atau Twitter) jasa bisnis (misalnya, Salesforce.com, Workday, atau Workiva), peralatan konsumen (misalnya Apple, Sonos, atau Tesla), dan aplikasi ponsel (misalnya, Uber, Audible, atau Instagram).

Produk yang diberdayakan teknologi tidak perlu harus sepenuhnya murni digital. Banyak contoh produk terbaik di masa kini yang merupakan campuran dari pengalaman online dan offline—seperti mencari transportasi atau kamar untuk menginap, mendapat pinjaman rumah, atau mengirim paket dalam semalam.

“  
*Saya fokus pada berbagai masalah unik dan kesulitan yang berhubungan dengan penciptaan berbagai produk, jasa, dan pengalaman yang dibangun dengan teknologi.*  
”

Saya yakin bahwa sebagian besar produk masa kini bertransformasi menjadi produk yang *diberdayakan teknologi*, dan perusahaan yang tidak menyadari ini dengan cepat akan hancur. Namun, sekali lagi, saya di sini hanya fokus pada produk yang dibangun dengan teknologi, dan banyak perusahaan-perusahaan yang percaya bahwa mereka harus merangkul teknologi dan secara konsisten berinovasi demi membantu para pelanggan mereka.

## Bab 3

# PERUSAHAAN RINTISAN: MENJADI BAGIAN PRODUK/ PEMASARAN YANG SESUAI

**D**i dalam dunia teknologi, kita pada umumnya punya tiga tahapan dalam perusahaan: perusahaan rintisan (*startup*), tahap-pertumbuhan, dan perusahaan besar. Mari pikirkan sejenak bagaimana kita mengkategorikan tahapan-tahapan ini satu per satu, dan kesulitan-kesulitan apa yang mungkin akan Anda hadapi dalam setiap tahapannya.

Saya mendefinisikan *perusahaan rintisan* sebagai perusahaan produk yang belum mencapai produk/pasar yang sesuai. Produk/pasar yang sesuai adalah konsep yang luar biasa penting yang akan saya definisikan pada halaman-halaman selanjutnya, tetapi sementara ini, mari kita katakan bahwa perusahaan rintisan adalah perusahaan yang masih mencoba untuk menampilkan sebuah produk yang bisa memberdayakan sebuah bisnis yang mampu bertahan dan berkembang terus.

Pada sebuah perusahaan rintisan, peran manajer produk biasanya dipegang rangkap oleh salah seorang mitra-pendiri. Biasanya, ada tidak lebih dari 25 orang ahli teknik, yang menangani sebuah ruang-lingkup terdiri dari satu sampai empat bahkan lima tim produk.

Realitas dari kehidupan sebuah perusahaan rintisan adalah Anda berada dalam perlombaan untuk mencapai produk/pasar yang sesuai sebelum kehabisan uang. Tidak ada hal lain yang lebih penting daripada Anda dapat tampil dengan produk yang kuat dan memenuhi kebutuhan pasar, jadi hampir semua fokus perusahaan muda tak bisa dihindarkan, pasti tercurah pada produk.

Perusahaan rintisan mempunyai jumlah dana awal terbatas, ditujukan untuk menentukan apakah perusahaan dapat menemukan dan menghasilkan produk yang diperlukan. Semakin Anda mendekati kondisi kehabisan uang, semakin panik langkah dan semakin frustrasi tim dan pemimpin tim.

*Tidak ada hal lain yang lebih penting daripada Anda dapat tampil dengan produk yang kuat dan memenuhi kebutuhan pasar.*

Meskipun uang dan waktu biasanya ketat, perusahaan rintisan yang bagus dioptimalkan untuk belajar dan bergerak cepat, dan normalnya sangat sedikit birokrasi yang memperlambat mereka. Namun, tingkat kegagalan yang sangat tinggi pada perusahaan rintisan teknologi bukan rahasia lagi. Sedikit perusahaan yang sukses biasanya adalah perusahaan yang sangat bagus dalam hal penemuan produk, yang merupakan topik utama dalam buku ini.

Bekerja pada sebuah perusahaan rintisan—berlomba menuju produk/pasar yang sesuai—biasanya sangat stres, melelahkan, dan berisiko tinggi. Namun, pekerjaan ini bisa juga menjadi pengalaman positif yang menakjubkan, dan apabila segala sesuatunya berjalan dengan baik, secara finansial menguntungkan juga.

## **Bab 4**

# **PERUSAHAAN MENENGAH: BERTUMBUH AGAR SUKSES**

**P**erusahaan rintisan yang ahli dan cukup beruntung (biasanya butuh kedua hal ini) dalam mendapatkan produk/pasar yang sesuai, sudah siap menangani tantangan lain yang sama sulitnya: bagaimana berkembang secara efektif dan menjadi besar.

Ada banyak tantangan yang sangat signifikan dalam mengembangkan dan membesarkan sebuah perusahaan rintisan menjadi bisnis yang besar dan sukses. Meskipun ini merupakan tantangan yang luar biasa sulit, tetapi, seperti yang kita katakan, ini masalah yang bagus untuk dihadapi.

Selain menyewa lebih banyak orang, kita perlu mencari tahu bagaimana cara menduplikasi kesuksesan awal kita dengan produk dan jasa baru yang serupa. Pada saat yang sama kita harus mengembangkan bisnis secepat mungkin.

Pada tahap pertumbuhan, kita biasanya memiliki sekitar 25 sampai beberapa ratus ahli teknik, jadi ada lebih banyak lagi orang di sekitar kita yang memberi bantuan, tetapi tanda-tanda stres ada di mana-mana.

Tim produk mengeluh bahwa mereka tidak memahami gambaran besarnya—mereka tidak melihat bagaimana hasil kerja mereka memberi kontribusi ke target yang lebih besar, dan mereka kesulitan-

an dengan apa yang dimaksud dengan tim yang mandiri dan berwenang.

Tenaga penjual dan pemasaran sering kali mengeluh bahwa berbagai strategi masuk ke pasar yang berhasil pada produk pertama, tidak terlalu sesuai untuk beberapa produk baru dalam portofolio.

Infrastruktur teknologi yang dibuat untuk memenuhi kebutuhan produk awal sering kali sudah penuh sekali, dan Anda mulai mendengar istilah “*technical debt*” diucapkan oleh setiap ahli teknik yang Anda ajak bicara. *Technical debt* adalah sebuah konsep pengembangan perangkat lunak yang mencerminkan biaya tersirat dari kerja ulang tambahan akibat memilih solusi yang mudah dan terbatas alih-alih menggunakan pendekatan lebih baik yang mungkin butuh waktu lebih lama.

Tahap ini juga berat bagi para pemimpin karena gaya kepemimpinan dan mekanisme yang berhasil ketika perusahaan masih berupa perusahaan rintisan muda sering kali gagal ketika perusahaan jadi lebih besar. Para pemimpin dipaksa untuk mengubah peran mereka dan dalam banyak kasus juga harus mengubah perilaku mereka.

Namun, motivasi untuk mengatasi kesulitan ini sangat kuat. Perusahaan sering kali sedang mengejar penawaran publik atau, mungkin, menjadi satu bisnis utama perusahaan yang sudah ada. Demikian pula kemungkinan yang sangat nyata untuk memiliki dampak positif dan signifikan di dunia dapat sangat memotivasi mereka.

“

*Meskipun ini merupakan tantangan yang luar biasa sulit, tetapi, seperti yang kita katakan, ini masalah yang bagus untuk dihadapi.*

”

## **Bab 5**

# **PERUSAHAAN BESAR: INOVASI PRODUK SECARA KONSISTEN**

**B**agi perusahaan-perusahaan yang sukses berkembang menjadi besar dan yang ingin menciptakan bisnis yang berkelanjutan, beberapa kesulitan berat masih menghadang di depan.

Perusahaan-perusahaan produk teknologi yang kuat tahu mereka perlu memastikan inovasi produk yang konsisten. Ini artinya secara terus-menerus menciptakan nilai baru bagi pelanggan dan bisnis mereka. Tidak hanya melakukan sedikit perubahan dan mengoptimalkan produk yang sudah ada (disebut sebagai menangkap nilai) tetapi mengembangkan setiap produk untuk meraih potensi maksimalnya.

Namun, banyak perusahaan besar sudah mulai jatuh dan mengalami masa krisis. Mereka jadi sibuk hanya berusaha mendorong kembali nilai dan merek yang diciptakan bertahun-tahun lamanya bahkan puluhan tahun sebelumnya. Kematian perusahaan bermodal besar jarang terjadi seketika, dan perusahaan besar dapat mengambang selama bertahun-tahun. Namun, jangan salah memahami keadaan ini, organisasi tersebut sedang tenggelam perlahan, dan tamatnya perusahaan hampir pasti terjadi.

Tentu saja kondisi tersebut tidak sengaja. Namun, begitu perusahaan menjadi sebesar ini—sering kali jadi perusahaan publik—ada banyak sekali para pemangku kepentingan (stakeholders) di seluruh bagian bisnis yang bekerja keras melindungi apa yang telah diciptakan perusahaan. Sayangnya, kondisi ini sering kali berarti mematikan inisiatif atau proyek bisnis baru yang bisa menciptakan ulang bisnis (tetapi berpotensi ada risiko membahayakan bisnis utama), atau mengundang begitu banyak hambatan terhadap berbagai ide baru sehingga sedikit orang yang bersedia atau mampu mendorong perusahaan ke arah yang baru.

Gejala-gejala dari hal tak menyenangkan ini sulit untuk dihindari, dimulai dengan melemahnya moral, kurangnya inovasi, dan betapa lambatanya produk baru berusaha sampai ke tangan para pelanggan.

Ketika masih muda, perusahaan mungkin punya visi yang jelas dan kuat. Namun, ketika mencapai tahap besar, perusahaan sudah mencapai hampir semua visi awal tersebut dan sekarang orang tidak yakin apa yang harus dikejar selanjutnya. Tim

produk mengeluh tentang kurangnya visi, kurangnya kewenangan, fakta bahwa butuh waktu lama sekali untuk menunggu satu keputusan dibuat, dan hasil produk dibuat menjadi desain oleh komite.

Kepemimpinan kemungkinan merasa frustrasi juga, dengan kurangnya inovasi dari tim produk. Sudah terlalu sering, mereka memanfaatkan keadaan untuk melakukan akuisisi, atau menciptakan “pusat inovasi” terpisah untuk diam-diam mengembangkan dan menetaskan ide baru dalam lingkungan yang terlindungi. Tapi, cara ini jarang menghasilkan inovasi yang sangat mereka harapkan.

“  
Perusahaan-perusahaan  
produk teknologi yang kuat tahu  
mereka perlu memastikan  
inovasi produk yang konsisten.”

Anda juga bakal banyak mendengar pembicaraan tentang bagaimana kondisi perusahaan besar seperti Adobe, Amazon, Apple, Facebook, Google, dan Netflix mampu menghindari nasib seperti ini selama ini. Tim kepemimpinan organisasi bertanya-tanya mengapa mereka tidak melakukan hal yang sama. Faktanya mereka *bisa* melakukan hal yang sama. Tetapi mereka harus membuat suatu perubahan besar, dan itulah topik yang dibahas buku ini.

## Bab 6

# PENYEBAB UTAMA PRODUK YANG GAGAL

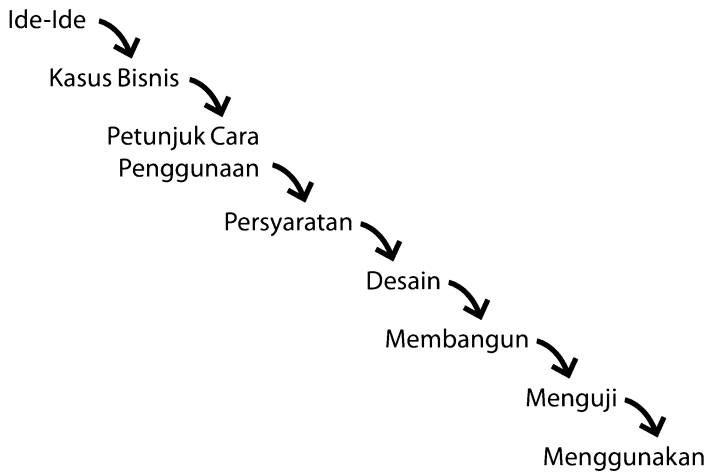
**M**ari kita mulai dengan mengeksplorasi penyebab utama mengapa begitu banyak upaya produk gagal.

Saya melihat cara bekerja secara mendasar yang sama di mayoritas besar perusahaan, di setiap ukuran, di setiap pelosok dunia, dan mustahil saya tak memperhatikan bahwa ini tidak mendekati cara sebenarnya perusahaan terbaik bekerja.

Izinkan saya memperingatkan Anda bahwa diskusi ini agak sedikit membuat tertekan, terutama jika dampaknya terlalu kuat yang membuat Anda sadar tentang fakta sebenarnya. Jika kasusnya memang seperti itu, saya akan mengajak Anda untuk menghabiskan waktu bersama saya membahas faktanya.

Gambar 6.1 menggambarkan proses bahwa sebagian besar perusahaan masih biasa menciptakan berbagai produk. Saya tidak akan mencoba mengungkapkan pendapat dulu—terlebih dahulu biarkan saya hanya menggambarkan prosesnya:

Seperti Anda dapat lihat, segala sesuatu diawali dengan *ide*. Pada hampir semua perusahaan berbagai ide tersebut muncul dari dalam (para eksekutif atau para pemangku kepentingan utama atau pemilik bisnis) atau dari luar (pelanggan atau calon pelanggan). Ketika banyak ide dihasilkan, selalu ada berbagai macam hal yang merupakan bagian lain dari bisnis yang perlu kita lakukan.



**Gambar 6.1.** Penyebab Utama Upaya Produk yang Gagal

Sekarang, sebagian besar perusahaan ingin memprioritaskan berbagai ide ini menjadi sebuah *petunjuk cara pengerjaan (roadmap)*, dan mereka melakukan ini untuk dua alasan utama. Pertama, mereka ingin kita bekerja pada hal-hal yang penting terlebih dahulu, dan kedua mereka ingin bisa memprediksi kapan segala sesuatunya akan siap.

Agar mencapai ini, biasanya ada suatu bentuk sesi *perencanaan per kuartal atau tahunan* di mana para pemimpin mempertimbangkan idenya dan menegosiasikan petunjuk cara pengerjaan produk. Namun, agar bisa membuat prioritas, terlebih dahulu mereka perlu suatu bentuk rasio nilai tertulis (*business case*) dari setiap hal.

Sebagian perusahaan melakukan rasio nilai tertulis secara resmi dan sebagian perusahaan lain melakukannya secara tidak resmi, tapi tiap-tiap cara mempunyai suatu hal utama mendasar, yakni kebutuhan untuk mengetahui dua hal tentang setiap ide: (1) Berapa banyak uang atau nilai yang akan dihasilkan dari ide tersebut (2) Berapa banyak uang atau waktu yang dibutuhkan? Informasi ini lalu

digunakan untuk membuat petunjuk cara pengerjaan, biasanya untuk kuartal berikutnya, tetapi kadangkala selama satu tahun penuh.

Pada titik ini organisasi produk dan teknologi mempunyai perintah untuk berjalan sendiri/mandiri, dan biasanya mereka mengerjakannya dari prioritas paling tinggi sampai ke bawah.

Begitu idenya berhasil mencapai peringkat paling atas dalam daftar, hal pertama yang dilakukan adalah seorang manajer produk bicara kepada para pemangku kepentingan untuk menjelaskan ide tersebut dan tampil membawa serangkaian “persyaratan”.

Persyaratan ini mungkin berupa cerita-cerita pengguna, atau mungkin lebih mirip suatu bentuk dari spesifikasi fungsional. Tujuan menampilkan persyaratan ini adalah untuk mengomunikasikan kepada desainer dan ahli teknik apa yang perlu dibangun.

Begitu persyaratan dikumpulkan, tim yang mendesain pengalaman pengguna (asumsikan perusahaan punya tim seperti ini) diminta untuk menyediakan desain interaksi, desain visual, dan bila berhubungan dengan peralatan fisik, desain industri.

Akhirnya, persyaratan dan spesifikasi desain berhasil sampai ke ahli teknik, ini biasanya ketika metoda pengembangan perangkat lunak *Agile* diimplementasikan.

Selain itu, biasanya para ahli teknik memecah pekerjaan menjadi serangkaian *iterasi* (proses pengulangan matematis, komputasi, atau serangkaian instruksi)—yang disebut ‘sprints’ dalam proses Scrum. Jadi, mungkin perlu satu sampai tiga sprint untuk mengembangkan ide tersebut.

Sebaiknya pengujian kualitas (Quality Assurance) menjadi bagian dari sprint-sprint tersebut, tetapi jika tidak, tim QA akan menindaklanjuti langkah ini dengan beberapa ujian untuk memastikan ide baru berhasil seperti yang dipublikasikan dan tidak mengundang masalah-masalah lain (dikenal dengan nama *regresi*, kemunduran).

Begitu kita mendapat lampu hijau dari QA, ide baru akhirnya disebarkan kepada pelanggan sebenarnya.

Dalam mayoritas perusahaan yang pertama saya temui, baik besar maupun kecil, begitulah bagaimana mereka bekerja, dan telah bekerja, selama bertahun-tahun. Namun, perusahaan yang sama ini terus-menerus mengeluh tentang *kurangnya inovasi* dan *betapa lamanya waktu* yang dibutuhkan untuk berhasil mewujudkan ide sampai ke tangan pelanggan.

Anda mungkin mengenal ketika saya menyebut perangkat lunak Agile, dan ketika hampir setiap orang di era sekarang ini mengklaim telah lolos dari metoda Agile, padahal mereka hanya melakukan metoda perancangan perangkat lunak *waterfall*, yang tidak terlalu detail dibanding Agile. Agar adil bagi para ahli teknik, mereka biasanya mengerjakan sebanyak mungkin uji dengan metoda Agile, mengingat luasnya konteks *waterfall*.

Baiklah, jadi itulah mungkin apa yang dilakukan sebagian besar tim, tapi mengapa itu menjadi alasan yang tidak bisa dihindari bagi banyak sekali masalah yang timbul? Mari kita hubungkan titik-titiknya sekarang, maka kita dapat lihat dengan jelas mengapa cara kerja yang sangat umum ini bertanggung jawab atas sebagian besar upaya produk yang gagal.

Dalam daftar berikut ini, saya akan menceritakan apa yang saya anggap sebagai 10 masalah terbesar dengan cara kerja ini. Ingatlah selalu bahwa semua 10 masalah ini adalah *perkara yang sangat serius*, salah satu dari setiap 10 masalah ini dapat membuat sebuah tim keluar dari jalur. Namun, banyak perusahaan punya lebih dari satu atau malah semua masalah ini.

1. Mari mulai dari atas—sumber berbagai macam ide. Model ini merujuk kepada penjualan produk khusus yang didorong tenaga penjual dan produk yang didorong-pemangku kepentingan. Masih banyak hal mengenai topik ini, tetapi

sementara izinkan saya mengatakan bahwa ini bukan sumber dari berbagai ide terbaik kita. Konsekuensi lain dari pendekatan ini adalah kurangnya wewenang tim. Dalam model ini, mereka hanya ada di sana sebagai pelaksana—mereka sekadar prajurit.

2. Berikutnya, mari kita bicara tentang kesalahan fatal dalam rasio nilai tertulis ini. Agar jelas, secara pribadi saya mendukung pembuatan rasio nilai tertulis, setidaknya untuk berbagai ide yang perlu investasi lebih besar. Namun, cara sebagian besar perusahaan melakukannya pada tahap ini untuk menghasilkan sebuah cara pengerjaan produk yang diprioritaskan benar-benar konyol dan berikut ini penyebabnya. Ingat dua input penting dalam setiap rasio nilai tertulis? Berapa banyak uang yang akan Anda dapat, dan berapa banyak biaya yang keluar? Baiklah kebenaran yang sulit dan kejam adalah, pada tahap ini kita tidak punya petunjuk sama sekali tentang salah satu hal ini. Sebenarnya kita *tidak dapat* mengetahuinya.

Kita tidak dapat mengetahui berapa banyak uang yang akan kita hasilkan karena hal itu seluruhnya bergantung pada seberapa bagus solusi yang akan dihasilkan. Jika tim melakukan pekerjaan yang sangat bagus, ini akan menjadi sukses luar biasa dan secara harfiah mengubah arah perusahaan. Namun, kenyataannya adalah banyak ide produk berakhir dengan tidak menghasilkan apa-apa sama sekali. Itu bukan pernyataan yang dibesar-besarkan. Sama sekali tidak menghasilkan apa-apa, dalam arti sebenarnya (kita tahu ini dari uji A/B). Uji A/B adalah eksperimen di mana dua varian atau lebih ditunjukkan kepada pengguna secara acak lalu analisis statistik digunakan untuk menentukan varian mana yang berkinerja lebih baik.

Dalam kasus apa pun, salah satu pelajaran paling penting dalam produk adalah *mengetahui apa yang tidak dapat kita ketahui*, dan pada tahap ini kita hanya tidak dapat mengetahui seberapa banyak uang yang bisa kita peroleh.

Demikian pula, kita tidak tahu berapa besar biaya untuk membangun. Tanpa mengetahui solusi yang aktual, para ahli teknik mengalami kesulitan untuk memprediksi. Sebagian besar ahli teknik berpengalaman akan menolak untuk memberikan satu perkiraan pada tahap ini, tetapi sebagian ditekan untuk kompromi dengan menggunakan ukuran T-shirt zaman dahulu—hanya memberi tahu kita apakah “S (kecil), M (sedang), L (besar), XL (sangat besar).”

Namun, perusahaan sangat menginginkan petunjuk cara pengerjaan yang diprioritaskan ini, dan untuk mendapatkannya, mereka benar-benar membutuhkan satu sistem untuk memberi peringkat pada ide-ide tersebut. Maka orang memainkan permainan rasio nilai tertulis bisnis.

3. Satu perkara yang lebih besar adalah yang datang berikutnya, yakni ketika perusahaan jadi benar-benar antusias dengan *petunjuk cara pengerjaan produk mereka*. Saya sudah melihat banyak sekali petunjuk cara pengerjaan selama bertahun-tahun, dan mayoritas besar dari petunjuk cara pengerjaan tersebut pada intinya adalah daftar yang diprioritaskan berbagai fitur dan proyek. Pemasaran memerlukan fitur ini untuk kampanye. Tenaga penjual membutuhkan fitur ini untuk cari pelanggan baru. Ada orang menginginkan integrasi Paypal. Anda mendapatkan idenya.

Namun, inilah masalahnya—mungkin masalah terbesar dari semua masalah. Itulah apa yang saya sebut *dua kebenaran tak nyaman terkait produk*.

Kenyataan pertama adalah *setidaknya setengah dari berbagai ide kita tidak berhasil*. Ada banyak alasan mengapa satu ide tidak berhasil. Alasan paling umum adalah pelanggan tidak seantusias kita terhadap ide tersebut. Jadi, mereka memilih untuk tidak menggunakannya. Terkadang mereka ingin menggunakannya dan mereka mencobanya, tetapi produk begitu rumit yang hanya menambah masalah lebih dari nilainya sendiri, sekali lagi pelanggan memilih untuk tidak menggunakannya. Terkadang masalahnya adalah pelanggan menyukainya, tetapi ternyata jauh lebih banyak yang terlibat untuk dibangun daripada yang kita pikir, dan memutuskan kita tidak mampu menyediakan waktu dan uang yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk tersebut.

*Kenyataan pertama  
adalah setidaknya  
setengah dari berbagai  
ide kita tidak berhasil.*

Jadi, saya berani pastikan kepada Anda bahwa setidaknya setengah dari ide dalam petunjuk cara pengerjaan Anda tidak akan menghasilkan apa yang Anda harapkan. (Ngomong-ngomong, tim yang benar-benar bagus mengasumsikan bahwa kinerja dari setidaknya tiga perempat ide tidak akan seperti yang mereka harapkan).

Jika itu tidak terlalu buruk, kenyataan tak nyaman yang kedua adalah biarpun banyak ide terbukti punya potensi bagus, biasanya butuh *beberapa iterasi* untuk melakukan implementasi ide ini sampai ke titik di mana ide ini memberikan hasil berupa nilai bisnis yang perlu. Kita menyebutnya *waktu untuk menghasilkan uang*.

Salah hal yang terpenting mengenai produk yang telah saya pelajari adalah benar-benar tak ada jalan untuk lari dari kenyataan tak nyaman ini, tidak peduli betapa pun cerdasnya Anda. Nasib saya bagus karena pernah mengalami bekerja dengan banyak tim produk yang sungguh luar biasa. Perbedaan yang nyata adalah bagaimana Anda menangani kenyataan ini.

4. Selanjutnya, mari kita pertimbangkan *peran manajemen produk* dalam model ini. Sebenarnya, kita tidak bisa menyebut ini sebagai peran manajemen produk—ini sungguh merupakan sebuah bentuk dari manajemen proyek. Dalam model ini, kita lebih banyak mengerjakan *pengumpulan persyaratan dan mendokumentasikannya* untuk para ahli teknik. Pada titik ini, izinkan saya mengatakan saja bahwa ini beda 180 derajat dari realitas manajemen produk teknologi modern.
5. Cerita yang sama berlaku untuk peran desain. Sudah sangat terlambat dalam permainan untuk mendapat nilai desain sebenarnya, dan sebagian besar apa yang dikerjakan adalah apa yang kita sebut model “lipstick on the pig”, hanya polesan saja menyembunyikan sifat sebenarnya. Kehancuran sudah terjadi, dan kini kita hanya mencoba menutup-nutupi kekacauan. Desainer pengalaman pengguna (*UX = User Experience*) tahu bahwa ini tidak bagus, tetapi dengan sekuat tenaga mereka mencoba membuatnya sebagai dan sekonsisten mungkin.
6. Mungkin peluang terbesar yang terlewatkan dalam model ini adalah fakta bahwa *terlambat melibatkan para ahli teknik*. Maksud kami adalah apabila Anda hanya menggunakan para ahli teknik untuk menulis kode, berarti Anda hanya memanfaatkan setengah dari nilai mereka. Rahasia

kecil dalam produk adalah *para ahli teknik biasanya satu-satunya sumber terbaik untuk inovasi*, tapi mereka bahkan tidak diundang untuk memberi kontribusi yang berguna dalam proses ini.

7. Tidak hanya para ahli teknik terlambat dilibatkan, tetapi juga prinsip-prinsip dan manfaat penting dari implementasi metoda perangkat lunak Agile sangat terlambat digunakan. Tim-tim yang menggunakan metoda Agile dengan cara ini hanya mendapat sekitar 20% dari nilai dan potensi Agile yang sebenarnya. Apa yang Anda lihat dari metoda Agile adalah untuk menghasilkan, tetapi seluruh organisasi dan konteks sama sekali tidak sesuai dengan metoda Agile.
8. Seluruh proses sangat *berpusat pada proyek*. Perusahaan biasanya mendanai proyek, menyediakan staf untuk proyek, mendorong proyek agar diterima resmi oleh organisasi, dan akhirnya meluncurkan pembukaan proyek untuk umum. Sayangnya *proyek merupakan hasil dan produk hanyalah pendapatan*. Bisa diprediksi proses ini berakhir dengan proyek tanpa orang yang bertanggung jawab. Ya, sesuatu akhirnya dikeluarkan, tetapi tidak sesuai dengan tujuannya jadi apa sebenarnya masalah intinya? Apa pun yang terjadi, ini masalah serius, dan sama sekali tidak mendekati cara yang kita perlukan untuk membangun produk.
9. Sejak dulu sampai sekarang, kesalahan terbesar dari proses *waterfall* kuno tetap saja sama, yakni semua risikonya ada di akhir, ini artinya *validasi pelanggan dilakukan sangat terlambat*.

Prinsip utama dalam metoda Lean adalah mengurangi kesia-siaan, dan salah satu bentuk kesia-siaan adalah mendapati bahwa fitur atau produk itu bukan apa yang kita perlukan padahal kita sudah mendesain, membangun,

menguji, dan menggunakan fitur atau produk tersebut. Ironisnya, banyak tim *menyakini* mereka merasa telah menggunakan prinsip-prinsip Lean, tetapi mereka mengikuti proses mendasar yang baru saja saya gambarkan. Lalu saya tunjukkan kepada mereka bahwa mereka menguji ide-ide dengan cara yang paling mahal dan paling lambat yang kita tahu.

10. Akhirnya, selagi kita sibuk melakukan hal ini dan membuang-buang waktu dan uang, kerugian terbesar dari semua kerugian yang ada biasanya berupa *opportunity cost*, yakni hilangnya kesempatan mendapat keuntungan potensial akibat organisasi tidak memilih alternatif yang bisa dilakukan dan sebaiknya dilakukan. Kita tidak bisa mendapat kembali uang dan waktu yang telah terbuang percuma.

“  
Tidak mengejutkan  
bahwa banyak perusahaan  
menghabiskan begitu banyak  
waktu dan uang dan mendapat  
sedikit sekali keuntungan  
”

Tidak mengejutkan bahwa banyak perusahaan menghabiskan begitu banyak waktu dan uang dan mendapat sedikit sekali keuntungan. Saya peringatkan Anda kondisi ini bisa membuat tertekan. Namun, sangat penting agar Anda mempunyai pe-

mahaman mendalam tentang mengapa Anda perlu mengubah cara kerjanya, jika benar perusahaan Anda berjalan seperti ini.

Kabar baiknya adalah saya janji kepada Anda bahwa tim terbaik melakukan pekerjaannya, dan sama sekali tidak seperti yang baru saja saya gambarkan.

## Bab 7

# MELEBIHI METODA LEAN DAN AGILE

Agile dan Lean adalah dua metode populer di dunia manajemen proyek yang membantu tim memberikan hasil yang lebih cepat dan berkelanjutan.

Lean adalah upaya untuk meminimalkan risiko dan pemborosan sambil memaksimalkan nilai pelanggan, mengurangi pengalihan konteks, dan meningkatkan fokus. Sedangkan fokus utama Agile adalah membuat proses lebih fleksibel dan mampu beradaptasi dengan perubahan dengan cepat. Dengan kata lain, Agile menciptakan lingkungan kerja yang beradaptasi dan merangkul perubahan dengan cepat.

**O**rang selalu mencari cara ajaib yang mampu menembus kerumitan dan memberi solusi seketika saat menciptakan produk, dan selalu ada industri yang bersedia—siap dan menunggu untuk melayani dengan buku, pendampingan, pelatihan, dan konsultasi. Namun, tak ada cara ajaib dan mau tak mau orang jadi tahu hal ini juga. Saat itulah reaksi negatif mulai muncul. Ketika saya menulis ini, era mengkritisi baik Lean maupun Agile sedang berlangsung.

Saya yakin bahwa banyak orang dan tim sedang berada dalam kekecewaan yang lumayan mendalam terhadap hasil dari penggunaan Lean dan Agile. Saya memahami alasan-alasannya. Katanya, saya

yakin bahwa nilai-nilai dan prinsip Lean dan Agile dipertahankan di sini. Tidak terlalu banyak *perwujudan* khusus dari dua metoda yang banyak digunakan tim saat ini, tetapi prinsip utama metoda tersebut ada di balik semuanya. Saya akan menentang bahwa dua metoda tersebut mewakili kemajuan yang berarti, dan saya pun tidak ingin kembali mundur melakukan dua aktivitas ini.

Namun, seperti yang telah saya bilang tadi, tak ada cara ajaib juga, dan sebagaimana halnya dengan alat mana pun, saya harus cerdas dalam cara menggunakannya. Saya bertemu banyak sekali tim yang mengklaim sebagai pengikut prinsip-prinsip metoda Lean. Akan tetapi, selama berbulan-bulan mereka mengerjakan sesuatu yang mereka sebut MVP (*Minimum Viable Product*), dan mereka sama sekali tidak tahu apa yang mereka punya dan apakah produk itu akan terjual sampai mereka telah menghabiskan waktu dan uang dalam jumlah besar—sama sekali tidak sesuai dengan jiwa metoda Lean. Mereka pergi ke luar negeri dan mereka pikir harus menguji dan menvalidasi semuanya, sehingga mereka malah tersesat seketika.

Saya hanya menunjukkan saja, cara Agile yang dipraktikkan dalam hampir semua perusahaan produk sama sekali tidak sesuai dengan Agile dalam makna apa pun.

Tim produk terbaik yang saya kenal telah maju melewati sebagian besar tim dalam cara menggunakan dua metoda ini—mengangkat prinsip-prinsip inti Lean dan Agile, tetapi sambil meningkatkan standar apa yang ingin mereka capai dan standar cara mereka bekerja.

Ketika saya melihat tim ini, mereka membingkai berbagai masalah dengan cara sedikit berbeda, terkadang menggunakan istilah berbeda, tetapi pada intinya, saya lihat tiga prinsip menyeluruh dalam pekerjaan:

1. **Risiko ditangani di awal, bukan di akhir.** Dalam tim modern, kita menangani risiko ini *terlebih dahulu* sebelum memutuskan membangun apa pun. Risiko ini termasuk

risiko *nilai* (apakah pelanggan akan membelinya), risiko *kegunaan* (apakah pengguna dapat mengetahui bagaimana cara menggunakannya) risiko *kemungkinan dapat dikerjakan* (apakah ahli teknik kita dapat membangun apa yang kita perlukan dengan waktu, keahlian, dan teknologi yang kita punya) dan risiko *kemampuan bisnis untuk terus berkembang* (apakah solusi ini juga memberi hasil yang baik-pada berbagai aspek bisnis kita—penjualan, pemasaran, keuangan, hukum, dan seterusnya).

2. **Produk didefinisikan dan didesain secara *bersama-sama* tidak secara terpisah.** Mereka akhirnya bergerak maju melebihi model lama yang di dalamnya manajer produk mendefinisikan persyaratan, desainer mendesain solusi yang memenuhi persyaratan ini, dan para ahli teknik melaksanakan persyaratan ini, setiap orang hidup dengan keterbatasan dan keputusan dari orang-orang sebelumnya. Dalam tim yang kuat, bagian produk, desain, dan ahli teknik bekerja berdampingan, saling memberi dan menerima, untuk tampil dengan hasil akhir solusi-solusi yang diberdayakan oleh teknologi dan disukai pelanggan dan memberi hasil yang diinginkan bagi bisnis kita.
3. **Terakhir, ini semua mengenai *penyelesaian masalah*, bukan menerapkan fitur.** Petunjuk Cara Pengerjaan produk yang konvensional semuanya mengenai hasil. Tim yang kuat tahu ini bukan hanya mengenai penerapan sebuah solusi. Mereka harus memastikan bahwa solusi menyelesaikan masalah yang mendasar. Ini mengenai *hasil bisnis*.

Anda akan lihat bahwa saya mempertahankan tiga prinsip menyeluruh yang paling penting ini pada seluruh bagian buku ini.

## Bab 8

# KONSEP PENTING

Dalam buku ini saya menyebut serangkaian konsep yang membentuk landasan dari kerja produk modern. Saya ingin menjelaskannya secara singkat di sini.

### PRODUK HOLISTIK

Selama ini saya sudah menggunakan istilah *produk* dengan agak bebas, tidak ketat. Dulu saya bilang saya hanya bicara tentang produk yang diberdayakan teknologi. Namun, secara lebih umum ketika menyebut produk yang saya maksud adalah definisi yang sangat holistik tentang produk.

Ini sudah pasti termasuk *fungsionalitas*—fitur-fiturnya.

Tapi ini juga termasuk *teknologi* yang memungkinkan fungsionalitas.

Juga termasuk *desain pengalaman pengguna* yang menampilkan fungsionalitas ini.

Ini juga termasuk bagaimana kita *mendapatkan uang* (*monetize*) fungsionalitas ini.

Termasuk juga bagaimana kita menarik dan *mendapatkan pengguna dan pelanggan*.

Ini bisa juga termasuk *pengalaman offline* yang sangat penting untuk memberikan nilai produk.

Jika, contohnya, produk Anda adalah situs perdagangan elektronik, maka ini termasuk pengalaman kepuasan dari barang dagangan dan pengalaman laba dari barang dagangan. Secara umum, bagi bisnis perdagangan elektronik, produk termasuk semua hal *kecuali* benar-benar menjual barang dagangan.

Demikian pula, bagi perusahaan media, kita menggambarkan produk sebagai segala hal kecuali kontennya.

Intinya adalah harus memiliki definisi yang mencakup banyak hal secara luas dan menyeluruh tentang *produk*. Anda tidak hanya peduli pada penerapan fitur saja.

## PENEMUAN DAN PENYAJIAN PRODUK TERUS-MENERUS

Saya sudah jelaskan sebelumnya bahwa sebagian besar perusahaan masih melakukan proses yang pada dasarnya merupakan metoda perancangan perangkat lunak *waterfall* dalam intinya, dan saya katakan kepada Anda bahwa apa yang kita lakukan dalam sebuah tim modern sangat berbeda.

Kita akan membahas lebih dalam tentang proses pengembangan produk nanti, tetapi saya sungguh harus mengenalkan konsep tingkat-tinggi tentang proses tersebut sekarang dalam diskusi kita. Ada dua aktivitas mendasar tingkat-tinggi di dalam semua tim produk. *Kita perlu menemukan produk untuk dibangun, dan kita perlu menyajikan produk tersebut di pasar.*

Penemuan dan penyajian adalah dua aktivitas utama dalam sebuah tim produk yang berfungsi-menyilang (sistem di mana orang dari berbagai bidang dalam perusahaan bekerja sama sebagai sebuah tim), dan keduanya biasanya berlangsung terus secara paralel.

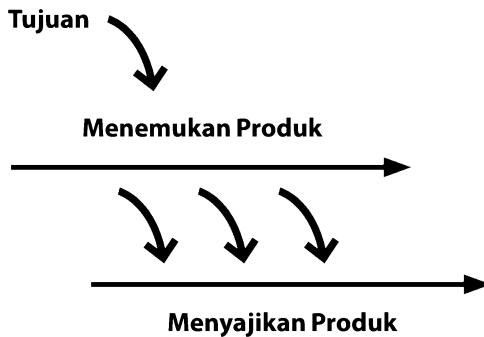
Ada banyak cara untuk memikirkan dan memvisualisasikannya, tetapi konsepnya cukup sederhana: Kita selalu bekerja secara paralel

untuk *menemukan* produk yang perlu dibangun—yang merupakan pekerjaan utama manajer produk dan desainer setiap hari—pada saat yang sama para ahli teknik *menyajikan* produk teknologi yang berkualitas produksi.

Nah, Anda akan segera lihat bahwa keterlibatan agak sedikit lebih banyak daripada itu. Contohnya, para ahli teknik juga sehari-hari membantu menemukan produk (dan banyak inovasi terbaik dihasilkan dari partisipasi ini, dan ini tidak bisa dianggap hal kecil),

lalu manajer produk dan desainer juga sehari-hari membantu menyajikan produk (terutama untuk mengklarifikasi perilaku dimaksud). Namun, ini apa yang terjadi pada tingkat tinggi.

*Kita perlu menemukan produk untuk dibangun, dan kita perlu menyajikan produk tersebut di pasar.*



**Gambar 8.1** Menemukan dan Menyajikan Produk Terus-menerus

## PENEMUAN PRODUK

Penemuan produk adalah benar-benar tentang kolaborasi intens dari manajemen produk, desain pengalaman pengguna, dan pekerjaan teknik. Dalam penemuan, kita menangani berbagai risiko sebelum kita menulis bahkan satu baris saja produksi perangkat lunak.

Tujuan dari penemuan produk adalah untuk secara cepat memisahkan berbagai ide bagus dari ide jelek. Hasil dari penemuan produk adalah *backlog* produk yang tervalidasi. (*Backlog* adalah daftar persyaratan sebuah produk perangkat lunak yang sedang dalam pengembangan.)

Khususnya, ini artinya mendapatkan jawaban untuk empat pertanyaan penting:

1. Apakah pengguna akan membeli ini (atau memilih untuk menggunakannya)?
2. Dapatkah pengguna mengetahui bagaimana cara menggunakannya?
3. Dapatkah para ahli teknik kita membangunnya?
4. Mampukah para pemangku kepentingan mendukung ini?

## PROTOTIPE

Penemuan produk melibatkan aktivitas menjalankan serangkaian eksperimen yang sangat cepat. Agar bisa mengerjakan eksperimen ini dengan cepat tapi tidak mahal, kita menggunakan prototipe bukan produk. Pada titik ini, izinkan saya mengatakan langsung bahwa ada beberapa tipe prototipe, masing-masing untuk berbagai risiko dan situasi berbeda, tetapi semuanya membutuhkan *paling sedikit* satu susunan ukuran waktu dan upaya yang lebih sedikit daripada yang diperlukan untuk membangun satu produk.

Untuk menyusun harapan Anda, tim yang kuat biasanya menguji banyak ide produk setiap minggu—dalam susunan 10 sampai 20 atau lebih setiap minggu.

Saya ingin menekankan bahwa berbagai eksperimen ini biasanya dijalankan dengan menggunakan prototipe. Sebuah prototipe bukan sesuatu yang siap untuk ditampilkan ke masyarakat dan sudah pasti bukan sesuatu yang oleh perusahaan Anda akan coba jual dan diberi dukungan. Namun, prototipe ini sangat berguna luar biasa, karena semuanya menyangkut pembelajaran dengan cepat dan murah.

## PENYAJIAN PRODUK

Tujuan dari semua prototipe dan eksperimen dalam penemuan produk ini adalah untuk dengan cepat menghasilkan sesuatu yang memberikan bukti bahwa ini layak untuk dibangun lalu kemudian kita bisa menyajikannya ke pelanggan kita.

Ini artinya skala yang diperlukan, kinerja, realibilitas, toleransi kegagalan, keamanan, privasi, pengenalan secara internasional dan penyesuaian agar lebih sesuai dengan wilayah lokal tertentu telah dilaksanakan, serta produk dapat berfungsi seperti yang diiklankan.

Tujuan penyajian produk adalah membangun dan menyajikan berbagai *produk* teknologi berkualitas produksi, sesuatu yang bisa Anda jual dan membuat sebuah bisnis berjalan terus.

## PRODUK DAN PRODUK/PASAR YANG SESUAI

Hanya karena kita telah menginvestasikan waktu dan tenaga untuk menciptakan produk yang kokoh (tidak mudah disusupi) tidak berarti ada orang yang mau membelinya. Jadi, dalam dunia produk, kita berjuang untuk mencapai produk/pasar yang sesuai.

Ini adalah *produk* aktual terkecil mungkin yang memenuhi kebutuhan *pasar* spesifik pelanggan. Marc Andressen berjasa dalam mempopulerkan konsep yang sangat penting ini, dan merupakan fokus utama dalam buku ini.

Agar jelas saja, karena ini merupakan produk aktual berarti ini adalah hasil *penyajian*. Aktivitas penemuan membantu kita menentukan produk yang diperlukan, tetapi aktivitas penyajianlah yang sebenarnya melakukan pekerjaan yang diperlukan untuk membangun, menguji, dan menyediakan produk tersebut di pasar.

## VISI PRODUK

Konsep penting terakhir adalah *visi produk*. Merujuk pada tujuan jangka panjang dari produk ini, biasanya 2–10 tahun penuh. Visi ini adalah bagaimana kita sebagai organisasi produk berniat menyajikan berdasarkan misi perusahaan.

Maka, kita menggunakan prototipe untuk melaksanakan eksperimen cepat dalam penemuan produk, lalu dalam penyajian, kita membangun dan melepas produk ke pasar dengan harapan mencapai *produk/pasar yang sesuai*, yang merupakan langkah penting dari cara menyajikan berdasarkan *visi produk* perusahaan.

Anda tidak perlu khawatir jika merasa samar-samar dalam memahami banyak konsep ini. Saya tahu Anda kemungkinan punya banyak pertanyaan, tetapi mudah-mudahan konsep tersebut menjadi jelas saat kita menggali lebih dalam pada setiap topik. Juga normal saja untuk bersikap sedikit skeptis—bagaimana mungkin saya dapat menjalankan 15 dari banyak eksperimen ini dalam satu minggu?”

Saya memperingatkan Anda bahwa kerja tim produk yang kuat sama sekali berbeda dengan kebanyakan tim, dan ini sebaiknya memberi Anda pengalaman pertama merasakan bagaimana berbagai hal bisa berbeda.

## Produk Minimum yang Bisa Berkembang Terus (Minimum Viable Product)

Konsep produk *minimum yang bisa bertahan dan berkembang terus* (*minimum viable product/MVP*) adalah salah satu konsep paling penting di dunia produk. Konsep ini sudah ada sejak bertahun-tahun. Istilah ini ditemukan oleh Frank Robinson (pada tahun 2001) dan saya menulis konsep ini dalam edisi pertama buku ini (tahun 2008). Namun, istilah ini dipopulerkan dalam buku *The Lean Startup* oleh Eric Ries pada tahun 2011.

Buku Eric telah melakukan perlakuan yang hebat untuk membantu tim produk, dan bagi saya, buku ini adalah buku wajib bagi semua orang produk. Namun, saya pikir sebagian besar orang kemungkinan akan mengakui bahwa konsep MVP telah menyebabkan kebingungan yang lumayan parah dalam tim produk, dan saya menghabiskan banyak waktu untuk membantu tim mendapatkan nilai dari konsep penting ini.

Sebagian besar waktu yang saya gunakan untuk menemui sebuah tim yang selama ini telah bekerja keras untuk menciptakan sebuah MVP, saya mampu meyakinkan mereka bahwa mereka dapat mencapai pembelajaran yang sama dengan hanya sebagian kecil waktu dan tenaga. Mereka menghabiskan waktu selama berbulan-bulan membangun sebuah MVP ketika mereka bisa mendapat pembelajaran yang sama hanya dalam waktu sehari-hari, terkadang bahkan dalam hitungan jam.

Konsekuensi tidak menyenangkan lain yang sering kali terjadi adalah semua bagian perusahaan—terutama kepemimpinan penting bagian penjualan dan pemasaran—merasa bingung dan malu dengan apa yang dilakukan tim produk untuk mengajak pelanggan membeli dan menggunakan.

Walaupun ini adalah sebagian hasil dari beberapa cara orang mempelajari konsep ini, saya pikir akar masalahnya adalah meskipun huruf P dalam MVP adalah singkatan dari Produk, kenyataannya MVP *tidak pernah* merupakan produk aktual (di mana produk didefinisikan sebagai sesuatu yang dapat dilepaskan ke pasar oleh pengembang Anda dengan rasa percaya diri, yang dapat membuat pelanggan Anda dapat menjalankan bisnisnya, dan yang dapat Anda jual dan dukung pemakaiannya).

MVP seharusnya berupa sebuah prototipe, bukan produk.

Membangun sebuah kualitas produk aktual yang bisa disajikan untuk dipelajari, meskipun seandainya penyajian itu mempunyai fungsi minimal, akan mengakibatkan pemborosan waktu dan tenaga dalam jumlah besar, yang tentu saja berlawanan dengan prinsip Lean.

Saya mendapati penggunaan istilah *prototipe* yang lebih umum membuat hal penting ini jadi jelas bagi tim produk, perusahaan, dan calon pelanggan.

Jadi, dalam buku ini, saya bicara tentang tipe yang berbeda dari *prototipe* yang digunakan dalam penemuan produk dan *produk* yang dihasilkan dalam proses penyajian.



# Bagian II

## ORANG YANG TEPAT

Setiap produk dimulai dengan manusia dalam tim produk yang punya fungsi saling menyilang (sistem di mana orang dari berbagai bidang dalam perusahaan bekerja sama sebagai sebuah tim).

Cara Anda mendefinisikan peran dan menyeleksi orang untuk ditempatkan sebagai staf dalam tim, kemungkinan besar akan terbukti menjadi faktor penentu dalam kesuksesan atau kegagalannya.

Ini adalah bidang di mana banyak perusahaan gagal mencapai target yang ditentukan, terjebak dalam model lama masa lalu. Bagi banyak organisasi, peran dan tanggung jawab yang didiskusikan di sini menunjukkan banyak perbedaan signifikan dari apa yang biasa mereka lakukan.

Pada Bagian Dua, saya mendeskripsikan peran penting dan tanggung jawab dari tim produk yang diberdayakan-teknologi modern.

# TIM PRODUK

## TINJAUAN

Ini mungkin konsep yang paling penting dalam seluruh buku:

- ☑ Ini sepenuhnya membahas tentang tim produk.
- ☑ Anda akan mendengar saya mengatakan ini dengan banyak cara berbeda sepanjang bab-bab berikutnya, tetapi sungguh apa yang kita lakukan dalam organisasi produk yang kuat adalah mengoptimalkan efektivitas tim produk.

## Bab 9

# PRINSIP-PRINSIP TIM PRODUK YANG KUAT

Pada bab sebelumnya, saya mengeksplorasi peran penting dalam sebuah tim, tetapi dalam bab ini, saya menjelaskan prinsip-prinsip sebuah tim produk yang kuat.

Tim produk terkadang merujuk pada sebuah tim *produk yang berdedikasi* atau sebagai *tim yang tahan lama*, untuk menekankan bahwa tim dibentuk bukan hanya untuk satu proyek atau satu fitur saja, atau terkadang sebagai sebuah *pasukan*—diambil dari analogi militer dengan maksud untuk menekankan bahwa tim ini adalah tim yang punya fungsi saling menyilang (sistem di mana orang dari berbagai bidang dalam perusahaan bekerja sama sebagai sebuah tim, saling membantu fungsi yang berlainan).

Sebuah tim produk adalah sekelompok orang yang menyatukan berbagai keahlian khusus dan tanggung jawab berbeda serta merasakan kepemilikan yang nyata demi sebuah produk atau setidaknya bagian dari sebuah produk yang lebih besar.

Ada banyak cara membentuk tim produk (kita akan mendiskusikan ini nanti pada bagian Manusia pada ukuran yang dibutuhkan untuk menyelesaikan masalah). Namun, dalam perusahaan produk yang baik, Anda akan menemukan bahwa terlepas dari perbedaan akibat berbagai macam keadaan dan produk yang unik, ada banyak kesamaan yang sangat penting.

## TIM PENGEMBAN MISI

Ada banyak keuntungan dari tim produk, tetapi target besar diekspresikan dengan sangat baik oleh sebuah kutipan John Doerr, seorang pengusaha kapitalis Silicon Valley: “Kita membutuhkan tim yang terdiri dari pengemban misi (*missionaries*), bukan tim yang terdiri dari prajurit (*mercenaries*).”

*Para prajurit* membangun apa pun yang diperintahkan kepada mereka untuk dibangun. Para pengemban misi benar-benar meyakini visi dan berkomitmen menyelesaikan masalah bagi pelanggan

mereka. Dalam tim produk yang berdedikasi, tim bertindak dan merasa sangat persis seperti sebuah perusahaan rintisan dalam perusahaan yang lebih besar dan memang itulah tujuan pembentukan tim.

“Kita membutuhkan tim yang terdiri dari pengemban misi (*missionaries*), bukan tim yang terdiri dari prajurit (*mercenaries*).”

## KOMPOSISI TIM

Sebuah tim produk biasanya terdiri dari seorang manajer produk, desainer produk, dan antara 10 sampai 12 orang ahli teknik.

Tentu saja, jika produk yang sedang Anda kerjakan tidak harus berhadapan langsung dengan pengguna—misalnya serangkaian API (Application Programming Interface) terprogram—Anda mungkin tidak membutuhkan seorang desainer produk. Namun, banyak tim produk memang membutuhkan orang ini dalam organisasi, dan sepanjang buku ini, saya akan secara umum mengasumsikan tim Anda membutuhkannya juga.

Tim juga punya beberapa anggota lain seperti manajer pemasaran produk, satu atau lebih ahli teknik yang melakukan uji otomatisasi, seorang periset pengguna, seorang analis data, dan,

pada organisasi produk yang lebih besar, seorang manajer penyajian produk.

Jangan khawatir jika Anda belum mengetahui apa arti dari semua peran ini—kita segera akan mengeksplorasi setiap peran tersebut.

## **TIM PEMBERDAYAAN DAN PERTANGGUNGJAWABAN**

Bagian besar dari konsep tim produk adalah mereka ada untuk menyelesaikan berbagai masalah sulit bagi bisnis. Mereka diberi tujuan yang jelas, dan mereka memiliki andil dalam tujuan ini.

Mereka diberdayakan untuk mencari tahu cara terbaik untuk memenuhi tujuan ini, dan mereka bertanggung jawab atas hasilnya.

## **UKURAN TIM**

Tidak ada peraturan yang mengatakan bahwa semua tim produk dalam sebuah perusahaan harus mempunyai ukuran yang sama. Memang benar ada gagasan tentang sejumlah orang yang penting untuk tim produk—biasanya seorang manajer produk, seorang desainer, dan dua orang ahli teknik. Namun, satu tim mungkin punya alasan untuk punya lima ahli teknik dan dua ahli teknik untuk menguji otomatisasi produk—tim lain bahkan mungkin lebih dari itu.

Ada batas atas yang bisa dipraktikkan pada jumlah sebuah tim, biasanya berhasil baik dengan jumlah sekitar 8-12 ahli teknik. Anda mungkin pernah mendengar tentang *two-pizza rule*, yakni panduan untuk membatasi jumlah orang yang hadir dalam rapat, umumnya membatasi agar jumlah yang hadir tidak lebih dari 8 orang. Panduan ini untuk membantu agar tim tetap dalam kisaran jumlah ini.

Satu hal yang lebih penting daripada ukuran mutlak sebuah tim adalah keseimbangan keahlian yang dibutuhkan untuk memastikan kita membangun hal yang benar, dan membangun hal-hal ini dengan tepat.

## STRUKTUR PELAPORAN TIM

Catat bahwa saya belum mengatakan apa pun tentang siapa bekerja untuk siapa.

Sebuah tim produk bukan tentang hubungan pelaporan—tim ini sengaja dibuat punya struktur organisasi mendatar. Biasanya, setiap orang dalam tim produk merupakan kontributor perorangan, dan tidak ada orang yang menjabat sebagai manajer.

Orang dalam tim biasanya terus melapor ke manajer fungsional mereka. Contohnya, para ahli teknik melapor ke manajer teknik. Demikian pula, desainer melapor ke pimpinan desain, dan manajer produk melapor ke pimpinan produk. Jadi ini bukan tentang hubungan pelaporan.

Agar benar-benar jelas, manajer produk bukan merupakan bos *siapa pun* dalam tim produk

## KOLABORASI TIM

Sebuah tim produk merupakan satu kumpulan orang sangat ahli yang menyatu bersama selama periode waktu lama untuk menyelesaikan berbagai perkara bisnis yang sulit.

Sifat dari hubungan adalah lebih tentang kolaborasi sesungguhnya. Saya tidak bermaksud menyatakan kolaborasi sebagai kata kunci juga. Saya secara harfiah bermaksud menyatakan produk, desain, dan ahli teknik secara bersama-sama mencari solusi. Lebih jauh terkait hal itu bisa terjadi, tetapi pada titik ini, penting bagi Anda untuk memahami bahwa ini bukan sebuah hierarki.

## LOKASI TIM

Saya juga belum mengatakan apa-apa tentang di mana lokasi fisik anggota tim berada. Meskipun hal ini tidak selalu mungkin, kita berusaha keras untuk menempatkan tim ini dalam satu lokasi (*co-locate*).

*Co-Location* berarti para anggota tim benar-benar duduk bersebelahan satu sama lain. Bukan berada dalam gedung yang sama atau bahkan satu lantai. Namun, itu berarti lebih dekat lagi, cukup dekat untuk dapat saling menatap layar komputer anggota tim satu sama lain.

Saya tahu ini terdengar agak kuno, karena alat untuk bekerja sama jarak jauh semakin baik dari waktu ke waktu. Namun, banyak perusahaan terbaik telah menyadari nilai dari duduk bersama sebagai sebuah tim.

Seandainya Anda pernah menjadi anggota dari tim produk dalam lokasi yang sama, Anda kemungkinan sudah tahu apa yang saya maksud. Namun, sebagaimana Anda akan pahami dari cara kami melakukan pekerjaan dalam tim produk, ada dinamika khusus yang muncul ketika tim duduk bersama, makan siang bersama, dan membangun hubungan pribadi satu sama lain.

Saya sadar ini bisa jadi topik yang sedikit emosional. Untuk alasan pribadi, beberapa orang tinggal di tempat yang berbeda dengan tempat kerja mereka, dan mata pencaharian mereka bergantung dari bekerja secara efektif dari jarak jauh.

Saya tidak ingin bersikap terlalu kaku, melihatnya sebagai hitam-putih, tetapi saya tidak ingin menyesatkan. Kebanyakan hal seperti itu, tim yang berada dalam satu lokasi bersama-sama akan mencapai hasil yang lebih baik secara nyata daripada tim yang berada pada lokasi terpisah. Seperti itulah adanya.

Ini juga satu dari banyak alasan mengapa kami sangat lebih menyukai anggota tim produk yang merupakan pegawai tetap

perusahaan dan bukan kontraktor atau agensi. Sangat lebih mudah untuk berada di lokasi bersama-sama dan jadi anggota tim yang stabil jika orang tersebut adalah pegawai tetap perusahaan.

Ingat bahwa tidak ada yang salah dengan perusahaan yang memiliki banyak lokasi, selama kita berupaya keras untuk mempunyai tim yang bersama-sama berada di lokasi yang sama di setiap lokasi perusahaan tersebut.

Nanti kita akan bicarakan tentang apa yang harus kita lakukan ketika tidak semua anggota tim bisa duduk bersama.

## RUANG LINGKUP TIM

Begitu Anda memahami dasar-dasar tentang tim produk, pertanyaan besar selanjutnya adalah: Apa ruang lingkup atau hak khusus dari setiap tim? Maksudnya, apa tanggung jawab setiap tim?

Satu dimensi dari hal ini adalah *jenis pekerjaan* yang harus diselesaikan, dan penting bahwa sebuah tim produk mempunyai tanggung jawab atas semua pekerjaan—semua proyek, fitur, memperbaiki kesalahan penulisan kode, kinerja produk, optimasi, dan perubahan konten—semua hal dan hal apa pun untuk produk mereka.

Dimensi satunya lagi adalah *ruang lingkup pekerjaan* yang harus diselesaikan. Dalam suatu tipe perusahaan, tim produk bertanggung jawab atas sebuah produk yang lengkap. Namun, zaman sekarang lebih umum bahwa produk merupakan pengalaman pelanggan sepenuhnya (bayangkan Facebook atau PayPal), dan setiap tim bertanggung jawab atas bagian lebih kecil tetapi penting dan serius dari pengalaman tersebut.

Contohnya, Anda mungkin bekerja dalam sebuah tim di eBay yang bertanggung jawab atas teknologi untuk mendeteksi dan mencegah terjadinya pemalsuan atau alat dan jasa bagi penjual dengan volume yang besar. Contoh lain, tim Anda di Facebook bertanggung

jawab atas kiriman berita baru, sebuah aplikasi mobile penutur asli iOS, atau bertanggung jawab atas kecakapan yang dibutuhkan untuk pasar yang spesifik.

Ini sebuah topik mudah bagi perusahaan rintisan (startup) kecil, karena Anda biasanya hanya memiliki satu atau tim kecil yang jumlahnya sedikit, yang membuatnya relatif mudah untuk membagi segala sesuatunya.

Namun, ketika sebuah perusahaan tumbuh, jumlah tim berkembang dari hanya sedikit menjadi 20, 50 atau lebih tim dalam perusahaan produk yang besar. Melakukan koordinasi menjadi lebih sulit (jauh lebih banyak daripada ketika kita membahas bagian Produk pada ukuran yang dibutuhkan untuk menyelesaikan masalah) tetapi konsepnya bersifat sangat bisa bertambah besar ukurannya, sebenarnya, ini adalah salah satu kunci untuk berkembang.

Ada banyak cara berguna dalam membagi-bagi ruang lingkup pekerjaan. Terkadang kita menugaskan setiap tim untuk fokus pada jenis pengguna atau pelanggan yang berbeda. Kadangkala setiap tim bertanggung jawab atas tipe alat yang berbeda. Kadang-kadang kita membagi semuanya berdasarkan alur pekerjaan atau perjalanan pelanggan.

Kadang-kadang, sebenarnya sangat sering, sebagian besar dari kita mendefinisikan berbagai tim berdasarkan arsitektur. Ini sangat umum karena arsitektur mendorong penumpukan teknologi, yang sering kali membutuhkan berbagai tipe keahlian teknik yang berbeda.

Dalam kasus apa pun, apa yang sangat penting adalah kesepakatan atau kesejajaran antara manajemen produk dan ahli teknik. Itulah sebabnya pimpinan produk dan pimpinan ahli teknik biasanya secara bersama-sama mendefinisikan ukuran dan ruang lingkup berbagai tim yang ada dalam suatu perusahaan.

Saya akan mengatakannya kepada Anda bahwa tidak pernah ada cara sempurna untuk membagi-bagi pekerjaan. Sadarilah bahwa ketika Anda mengoptimalkan satu hal, pasti memunculkan pengeluaran di sesuatu yang lain. Maka, putuskan apa yang paling penting bagi Anda lalu maju dan jalani hal itu.

## DURASI TIM

Saya sudah sebutkan beberapa kali bahwa tim-tim ini harus kuat dan bertahan, tetapi saya belum mengatakan apakah ini berarti beberapa bulan atau beberapa tahun.

Intinya adalah kita berusaha keras menjaga tim untuk tetap bersama dan cukup stabil.

Meskipun segala sesuatu memang terjadi, dan tiap orang mengganti pekerjaan dan tim mereka, ketika anggota sebuah tim saling kenal satu sama lain, dan belajar cara bekerja bersama dengan baik, tentunya hal ini merupakan sesuatu yang indah dan kuat, dan kita berusaha untuk tidak mengacaukan dinamika tersebut.

Salah satu alasan lain mengapa ketahanan penting adalah untuk mendapatkan keahlian yang mahir dalam satu bidang untuk berinovasi, membutuhkan waktu. Jika orang selalu berpindah dari satu tim ke tim lain sepanjang waktu, sulit bagi mereka untuk mendapatkan keahlian tersebut dan untuk mempunyai rasa memiliki yang perlu terhadap produk dan punya minat kuat seperti seorang misionaris.

Agar jelas, sebuah tim produk bukan sesuatu yang kita ciptakan hanya untuk melaksanakan sebuah *proyek* tertentu. Hampir mustahil memiliki sebuah tim pengembangan misi ketika kita berkumpul bersama hanya untuk sebuah proyek yang berlangsung hanya untuk beberapa bulan setelah itu bubar.

## OTONOMI TIM

Jika kita ingin tim yang merasa berwenang dan mempunyai minat kuat bagi seorang misionaris untuk menyelesaikan berbagai masalah pelanggan, kita perlu memberi mereka sebuah otonomi dengan derajat yang signifikan. Jelas, ini bukan berarti mereka dapat berhenti dan bekerja dengan cara bagaimanapun yang terlihat menyenangkan, tetapi ini berarti mereka punya kuasa mencoba menyelesaikan masalah yang ditugaskan kepada mereka dengan cara terbaik yang mereka anggap sesuai.

*Mereka punya kuasa mencoba menyelesaikan masalah yang ditugaskan kepada mereka dengan cara terbaik yang mereka anggap sesuai.*

Hal ini juga berarti kita mencoba meminimalkan ketergantungan di antara tim satu dan lainnya. Perhatikan saya mengatakan “meminimalkan” bukan “menghilangkan”. Pada skala tertentu, memang tidak mustahil untuk menghilangkan semua ketergantungan, tetapi kita dapat bekerja keras untuk terus-menerus meminimalkannya.

## MENGAPA BISA BERHASIL

Banyak perusahaan produk pindah ke cara ini beberapa tahun yang lalu, dan sekarang menjadi salah satu pilar organisasi yang kuat dan modern. Ada beberapa alasan mengapa model ini sampai sekarang begitu efektif.

Pertama, kolaborasi dibangun berdasarkan hubungan, dan tim produk—khususnya tim yang berada dalam lokasi yang sama—didesain untuk membina berbagai hubungan ini.

Kedua, untuk berinovasi Anda perlu keahlian, dan sifat tahan lama tim produk memungkinkan orang menggali cukup dalam untuk mendapatkan keahlian tersebut.

Ketiga, alih-alih hanya membangun apa yang orang lain anggap berguna, dalam model tim produk seluruh tim memahami—harus memahami—tujuan dan konteks bisnis. Paling penting, seluruh tim mempunyai rasa memiliki dan merasa bertanggung jawab atas hasilnya.

Alih-alih model lama yang berorientasi pada proyek, yang bersifat semuanya tentang mendorong sesuatu melewati proses dan keluar hasilnya, dalam model tim yang berdedikasi, tim tidak lepas begitu saja setelah peluncuran suatu produk. Mereka tidak berhenti sampai dan kecuali produk sudah berhasil bagi pengguna dan bagi bisnis.

Semoga saja Anda sudah menjadi tim produk yang berdedikasi dan kuat, dan Anda baru saja memiliki apresiasi yang lebih baik terhadap tujuan dari model ini.

Di sisi lain, jika perusahaan Anda belum dibentuk sesuai dengan tim produk yang berdedikasi, ini mungkin hal paling penting yang harus Anda atur dan perbaiki. Semua hal lainnya bergantung hal ini.

Anda tidak harus memindahkan seluruh organisasi yang ada secara seketika—Anda dapat memulai dengan sebuah tim sebagai perintis. Dengan cara apa pun yang Anda putuskan, penting sekali bagi Anda untuk membentuk atau bergabung dengan sebuah tim yang bertahan.

## Berbagai Prinsip dan Teknik

Saya ingin membuatnya menjadi jelas tentang mengapa Anda akan melihat begitu banyak prinsip yang disebutkan dalam buku ini.

Ketika saya mendampingi para manajer produk, saya selalu berupaya sebaik mungkin untuk menjelaskan prinsip yang mendasari mengapa mereka harus bekerja dengan cara yang kita lakukan.

Saya mendapati ketika orang mencapai satu titik di mana mereka memiliki pemahaman yang kuat tentang prinsip-prinsip ini, mereka mengembangkan model mental yang baik untuk mengetahui kapan setiap teknik berguna dan sesuai dan kapan tidak berguna dan tidak sesuai. Selanjutnya, ketika teknik baru muncul, mereka mampu dengan cepat menimbang nilai potensial dari teknik tersebut, serta kapan dan di mana teknik tersebut punya manfaat terbaik untuk digunakan.

Saya telah temukan selama bertahun-tahun bahwa berbagai teknik berubah cukup konstan, tapi prinsip yang mendasari tetap bertahan lama. Jadi, meskipun tergoda untuk melompat langsung ke teknik, saya harap Anda akan terlebih dahulu mempertimbangkan berbagai prinsipnya, dan bekerja untuk mengembangkan sebuah pemahaman yang lebih dalam tentang cara membangun berbagai produk yang hebat.

## Bab 10

# MANAJER PRODUK

Buku ini membahas tentang menjadi seorang manajer produk yang ulung, dan dalam bab ini, saya ingin sangat tegas menjelaskan tentang apa arti sebenarnya manajer ulung itu.

Namun, sebelumnya inilah saatnya untuk menunjukkan kasih sayang dengan sedikit bersikap keras demi kebaikan.

Pada intinya ada tiga cara kerja bagi seorang manajer produk dan saya ragu hanya satu dari tiga cara yang menghasilkan kesuksesan:

1. **Manajer produk dapat membesar-besarkan setiap perkara dan keputusan sehingga sampai ke CEO.** Dalam model ini manajer produk benar-benar merupakan *petugas administrasi backlog*. Backlog adalah daftar persyaratan sebuah produk software yang sedang dalam pengembangan. Banyak CEO mengaku kepada saya bahwa model ini yang mereka jalani dalam organisasi mereka, dan ini tidak berkembang menjadi besar. Jika Anda pikir tugas manajer produk adalah seperti yang dideskripsikan dalam kelas *Certified Scrum Product Owner*, Anda hampir pasti masuk dalam kategori ini.
2. **Produk manajer dapat menyelenggarakan rapat bersama semua pemangku kepentingan dalam satu ruangan lalu membiarkan mereka berdebat sampai tercapai**

**satu kesepakatan.** Ini dirancang oleh komite, dan jarang sekali bisa menghasilkan sesuatu yang berkualitas di atas rata-rata. Dalam model ini, sangat umum dalam perusahaan besar, manajer produk benar-benar hanya sebagai *petugas administrasi petunjuk cara pengerjaan (roadmap)*.

### **3. Manajer produk mampu melaksanakan tugasnya.**

Tujuan saya dalam buku ini adalah menyakinkan Anda tentang ketiga cara kerja ini. Saya memerlukan seluruh ruang buku ini untuk menggambarkan cara manajer yang kuat melakukan pekerjaannya, tetapi sementara ini izinkan saya mengatakan bahwa ini pekerjaan yang sangat menuntut dan membutuhkan serangkaian keahlian dan kekuatan yang tangguh.

Alasan mendeskripsikan ini begitu blak-blakan adalah karena dalam banyak perusahaan, terutama perusahaan besar, yang sudah lama, seorang manajer produk memiliki reputasi yang buruk. Satu hal yang terlalu sering terjadi adalah perusahaan mencopot orang dari peran organisasi lain—sering kali dari manajemen proyek atau kadang-kadang analis bisnis—lalu mereka bilang, “Kami pindah ke metoda pengembangan perangkat lunak Agile sehingga kami tidak lagi membutuhkan manajer proyek atau analis bisnis, jadi kami perlu Anda jadi manajer produk.”

Kenyataan sebenarnya adalah manajer produk harus merupakan orang yang berbakat paling kuat dalam perusahaan. Apabila seorang manajer produk tidak memiliki pengetahuan dan pengalaman teknologi paling mutakhir, tidak punya pemahaman bisnis, tidak dapat kepercayaan dari para eksekutif penting, tidak memiliki pengetahuan mendalam tentang pelanggan, tidak punya minat kuat terhadap produk, atau tidak mendapat respek dari tim produk mereka, maka sudah pasti ini semua merupakan resep jitu untuk kegagalan.

Ada banyak cara mendeskripsikan peran khusus ini. Sebagian orang lebih menyukai untuk fokus pada bahan mentah untuk membuat seorang produk manajer yang kuat. Sebagian orang lagi cenderung untuk fokus pada aktivitas sehari-hari produk manajer dan apa yang mereka lakukan dalam menggunakan waktu.

Kita akan membahas semuanya, tetapi bagi saya satu hal yang paling penting adalah membicarakan apa tanggung jawab manajer produk dalam memberi kontribusi terhadap tim mereka. Itu tidak terlalu jelas bagi manajer produk. Tidak aneh bagi orang untuk mempertanyakan apakah memang mereka butuh seorang manajer produk. Jika mereka tidak membuat desain dan juga tidak menulis

kode program, untuk apa repot-repot punya manajer produk?

Ini merupakan tanda yang jelas bahwa perusahaan tidak menjalankan manajemen produk yang kuat.

*Kenyataan sebenarnya adalah manajer produk harus merupakan orang yang berbakat paling kuat dalam perusahaan*

## TANGGUNG JAWAB PENTING

Pada satu tingkat, tanggung jawab manajer produk jelas, mudah dipahami. Ia bertanggung jawab untuk mengevaluasi berbagai peluang dan menentukan apa yang akan dibangun dan disajikan ke pelanggan. Secara umum kita mendeskripsikan apa yang perlu dibangun dalam *backlog* produk.

Terdengarnya cukup sederhana. Mekanika dari hal itu bukan bagian sulit. Bagian yang sulit adalah memastikan apa yang terjadi dalam backlog produk layak untuk dibangun. Zaman sekarang, di dalam tim terbaik, para ahli teknik dan desainer ingin melihat suatu *buktib* bahwa apa yang Anda minta untuk dibangun benar-benar pembangunan yang layak.

Namun, jika Anda ingin tahu mengapa peran manajer produk dianggap begitu penting oleh CEO dan penanam modal (venture capitalists /VCs) di zaman sekarang ini, alasannya adalah:

Semua bisnis bergantung pada pelanggan. Apa yang pelanggan beli—atau pilih untuk digunakan—adalah produk Anda. Produk adalah hasil dari apa yang dibangun tim produk, dan manajer produk bertanggung jawab atas apa yang dibangun oleh tim produk.

Jadi, inilah alasannya mengapa manajer produk adalah orang yang diandalkan menangani dan bertanggung jawab atas kesuksesan produk tersebut.

Ketika sebuah produk sukses itu karena semua orang dalam tim melakukan apa yang harus mereka lakukan. Namun, ketika sebuah produk gagal, itu dianggap karena kesalahan manajer produk.

Anda bisa mulai memahami mengapa peran ini merupakan lapangan uji bagi calon CEO dan mengapa Penanam Modal (VC) terbaik hanya mau menginvestasikan modal ke dalam sebuah perusahaan yang mempunyai salah satu dari orang-orang produk teruji ini sebagai salah seorang mitra-pendiri perusahaan.

Jadi, bab ini benar-benar tentang apa yang Anda harus lakukan agar sukses dalam pekerjaan ini. Dengan semangat tersebut, ada empat tanggung jawab dari seorang manajer produk yang kuat. Empat hal yang tim percayakan kepada Anda untuk dilakukan agar bisa memberikan kontribusi yang sangat berguna.

“Ketika sebuah produk sukses, itu karena semua orang dalam tim melakukan apa yang harus mereka lakukan. Namun, ketika sebuah produk gagal, itu dianggap karena kesalahan manajer produk.”

## **PENGETAHUAN MENDALAM TENTANG PELANGGAN**

Satu hal yang lebih penting dari apa pun adalah pengetahuan mendalam tentang pengguna dan pelanggan aktual. Agar ini menjadi eksplisit, Anda harus menjadi ahli tentang pelanggan; perkara pelanggan, kejengkelan pelanggan, keinginan pelanggan, cara mereka berpikir—dan bagi produk bisnis, bagaimana mereka bekerja, dan cara mereka memutuskan untuk membeli.

Pengetahuan ini memberitahu begitu banyak keputusan yang harus dibuat setiap hari. Tanpa pengetahuan yang mendalam tentang pelanggan, Anda hanya menebak-nebak. Pengetahuan mendalam ini membutuhkan pembelajaran kualitatif (memahami mengapa pengguna dan pelanggan kita berperilaku dengan cara seperti yang mereka lakukan), dan pembelajaran kuantitatif (memahami apa yang mereka lakukan), inilah yang akan kita bahas berikutnya.

Sebaiknya berjalan terus tanpa mengatakan bahwa ini sungguh persyaratan minimum bagi seorang manajer produk, tetapi agar jelas, manajer produk juga harus seorang ahli yang tak terbantahkan tentang produk aktual Anda.

## **PENGETAHUAN MENDALAM TENTANG DATA**

Di era sekarang ini, para manajer produk diharapkan punya keyakinan mampu memahami data dan bersifat analitik (mampu menggunakan cara berpikir logis). Mereka diharapkan memiliki keahlian kuantitatif dan kemampuan kualitatif. Internet memungkinkan volume dan ketepatan waktu data yang belum pernah terjadi sebelumnya.

Bagian terbesar dari mengenal pelanggan adalah memahami apa yang mereka lakukan dengan produk Anda. Sebagian besar manajer produk memulai hari mereka dengan menggunakan waktu setengah

jam atau lebih memakai peralatan analitik, memahami apa yang telah terjadi selama waktu 24 jam lalu. Mereka mengamati analitik penjualan dan analitik pemakaian. Mereka mencermati hasil dari uji A/B. Uji A/B adalah eksperimen di mana dua varian atau lebih ditunjukkan kepada pengguna secara acak lalu analisis statistik digunakan untuk menentukan varian mana yang berkinerja lebih baik.

Anda mungkin punya seorang ahli analisis data untuk membantu Anda dalam hal ini. Namun, analisis data dan pemahaman yang Anda dapat tentang pelanggan bukan sesuatu yang bisa Anda delegasikan.

## PEMAHAMAN MENDALAM TENTANG BISNIS ANDA

Produk-produk yang sukses tidak hanya disukai oleh pelanggan Anda, tetapi juga produk tersebut bekerja untuk bisnis Anda.

Kontribusi penting ketiga—satu kontribusi yang sering kali dianggap paling sulit oleh banyak manajer produk—adalah pemahaman mendalam tentang bisnis Anda dan bagaimana produk bekerja, serta peran yang produk Anda mainkan dalam bisnis Anda.

Ini lebih sulit daripada kedengarannya.

Ini berarti memahami siapa pemangku kepentingan yang bervariasi itu dan khususnya mempelajari pembatasan apa yang mengendalikan mereka saat melakukan pekerjaan. Biasanya ada pemangku kepentingan yang penting dan mewakili orang manajemen secara umum, bagian-bagian penjualan, pemasaran, keuangan, hukum, pengembangan bisnis, dan layanan pelanggan. CEO Anda juga merupakan pemangku kepentingan yang sangat penting.

**“** Produk-produk yang sukses tidak hanya disukai oleh pelanggan Anda, tetapi produk tersebut juga bekerja untuk bisnis Anda. **”**

Sukses dalam pekerjaan tentang produk berarti meyakinkan setiap pemangku kepentingan bahwa Anda memahami masalah-masalah mereka dan bahwa Anda berkomitmen hanya untuk memberikan solusi yang Anda yakini sesuai dengan masalah-masalah mereka tersebut.

## PEMAHAMAN YANG MENDALAM TENTANG PASAR DAN INDUSTRI ANDA

Kontribusi penting keempat adalah pemahaman mendalam tentang pasar dan industri di mana Anda bersaing. Ini termasuk tidak hanya para pesaing Anda tetapi juga berbagai tren teknologi, berbagai perilaku dan harapan para pelanggan, mengikuti analisis industri yang berkaitan, serta memahami peran sosial media bagi pasar dan pelanggan Anda.

Hampir semua pasar memiliki lebih banyak pesaing di era sekarang ini dibanding sebelumnya. Selanjutnya, banyak perusahaan memahami nilai yang melekat dalam membuat berbagai produk. Ini artinya sulit bagi calon pelanggan potensial untuk pindah dari pesaing Anda menjadi pelanggan Anda. Ini salah satu alasan penting mengapa memiliki fitur yang setara dengan fitur pesaing tidaklah cukup. Sebaliknya, Anda harus jadi *jauh lebih baik secara substansial* agar dapat memotivasi seorang pengguna atau pelanggan pindah menjadi pelanggan Anda.

Salah satu alasan lain untuk memiliki pemahaman mendalam tentang lapangan persaingan adalah produk Anda harus bisa masuk ke ekosistem yang lebih umum dari produk lain, dan idealnya produk Anda tidak hanya cocok dengan ekosistem tersebut tetapi juga memberi nilai tambah yang signifikan.

Kemudian, industri Anda secara konstan bergerak, kita harus menciptakan produk yang sesuai dengan bagaimana pergerakan arah pasar esok hari bukan bagaimana pergerakan arah pasar kemarin.

Sebagai contoh, mengenai tulisan ini, ada tren teknologi sangat penting yang memungkinkan pergerakan cepat di seluruh industri kita, berdasarkan mesin pembelajaran (*machine learning*) dan bentuk lain kecerdasan buatan. Saya merasa nyaman memprediksi bahwa ini akan menjadi tren teknologi yang sangat penting selama paling sedikit satu dekade ke depan, itulah sebabnya Anda harus menyukai produk yang diberdayakan teknologi. Satu hal yang mungkin adalah perubahan yang konstan terjadi. Jika Anda tidak antusias tertarik untuk belajar berbagai teknologi baru ini, dan mengeksplorasinya bersama para ahli teknik dan desainer Anda, bagaimana mungkin Anda dapat menggunakan tren ini untuk mampu menyajikan produk dan pengalaman yang meningkat secara drastis kepada pelanggan Anda, maka Anda sungguh harus mempertimbangkan apakah karier ini memang sesuai bagi Anda.

Ringkasnya, ada empat kontribusi penting yang harus Anda berikan kepada tim Anda: pemahaman mendalam (1) tentang pelanggan, (2) tentang data (3) tentang bisnis Anda dan pemangku kepentingan dalam bisnis, dan (4) pasar dan industri Anda.

Seandainya Anda seorang desainer atau ahli teknik, dan Anda diminta juga untuk merangkap peran manajer produk, maka ini adalah apa yang Anda harus setuju untuk dilakukan. Saya mengingatkan Anda—ini pekerjaan yang banyak dan berat.

Satu catatan tambahan: dalam sebagian perusahaan, ada begitu banyak aspek industri dan bidang ilmu pengetahuan sehingga manajer produk mungkin diberi tambahan dengan apa yang disebut *ahli bidang* atau *ahli masalah subyek*. Contoh ahli bidang dapat ditemukan di berbagai perusahaan yang membangun perangkat lunak untuk pajak atau membuat peralatan medis. Dalam kasus ini, Anda tidak dapat mengharapkan produk manajer memiliki tingkat kedalaman pengetahuan bidang sesuai yang diperlukan, selain semua hal lainnya. Namun, kasus seperti ini agak langka. Kasus

yang normal adalah manajer produk memang harus memiliki (atau mampu mempelajari) keahlian bidang yang diperlukan.

Normalnya, perlu dua sampai tiga bulan bekerja dengan penuh dedikasi agar manajer produk baru jadi bergerak cepat. Ini diasumsikan bahwa Anda punya seorang manajer yang dapat memberi Anda bantuan dan akses yang Anda perlukan untuk mendapatkan keahlian ini, termasuk banyak akses kepada para pelanggan, akses ke data (dan apabila perlu, mendapat pelatihan penggunaan alat untuk mengakses data tersebut) akses terhadap para pemangku kepentingan yang penting, dan waktu untuk mempelajari produk Anda serta industri di dalam dan di luar perusahaan.

## CERDAS, KREATIF, DAN PERSISTEN

Sekarang kita sudah paham apa yang perlu manajer produk kontribusikan kepada tim, mari kita pikirkan jenis orang seperti apa yang bisa berkembang maju dalam lingkungan ini.

Manajer produk yang sukses harus merupakan versi sangat terbaik dari orang *cerdas, kreatif, dan persisten*.

Cerdas yang saya maksud di sini bukan hanya IQ mentah. Secara khusus yang saya maksud adalah rasa ingin tahu secara intelektual, dengan cepat mempelajari dan menerapkan berbagai teknologi baru untuk menyelesaikan masalah pelanggan, menggapai penggemar baru, atau memungkinkan model bisnis baru.

Kreatif yang saya maksud adalah berpikir di luar kebiasaan umum tentang fitur produk untuk menyelesaikan masalah bisnis.

Persisten yang saya maksud adalah mendorong perusahaan jauh melebihi zona nyaman dengan bukti kuat, komunikasi konstan, dan membangun jembatan di antara berbagai fungsi untuk menghadapi perlawanan yang gigih.

Minat kuat terhadap produk dan terhadap penyelesaian masalah pelanggan saya pikir bukanlah sesuatu yang bisa Anda ajarkan.

Itu adalah sesuatu yang Anda miliki atau tidak, ini adalah satu hal pertama yang saya tanyakan ketika mewawancarai calon manajer produk. Saya asumsikan Anda memiliki minat kuat ini.

Barangkali ini adalah waktu yang tepat untuk benar-benar jujur kepada Anda tentang tuntutan terhadap peran ini.

Posisi manajer produk bukanlah pekerjaan dengan durasi dari pukul 9 pagi sampai pukul 5 sore. Saya tidak mengatakan bahwa Anda harus berada di kantor selama 15 jam dalam sehari, tetapi maksud saya adalah ada setumpuk pekerjaan berat, dan pekerjaan ini mengikuti Anda pulang ke rumah setiap malam. Sungguh peran lain dalam sebuah tim produk lebih baik jika Anda mencari keseimbangan yang baik antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Nah, saya tahu tidak benar mengatakan hal demikian, tetapi saya pikir saya tidak akan membantu Anda bila saya menyesatkan Anda. Tingkat waktu dan tenaga yang dibutuhkan oleh peran manajer produk luar biasa sulit untuk terus dipertahankan jika Anda secara pribadi tidak memiliki minat yang kuat terhadap produk dan peran Anda.

Mungkin satu hal paling penting yang dapat saya katakan untuk membantu Anda agar sukses adalah Anda hanya harus mengurus persiapan secara sangat serius untuk peran ini.

- ☑ Mulai dengan menjadi ahli dalam hal pengguna dan pelanggan Anda. Berbagi cerita secara terbuka tentang apa yang Anda pelajari, baik sisi baik maupun buruknya. Menjadi orang pertama yang didatangi oleh tim dan perusahaan Anda ketika diperlukan, karena Anda memahami apa pun tentang pelanggan Anda—baik kuantitatif maupun kualitatif.
- ☑ Berusaha membentuk hubungan kuat dengan para pemangku kepentingan dan mitra bisnis. Yakinkan mereka tentang dua hal: (1) Anda memahami kendala yang mereka hadapi saat melakukan pekerjaan. (2) Anda hanya

mendatangkan solusi yang Anda yakini bisa memberi dampak yang baik terhadap kendala ini.

- ☑ Menjadi ahli tak terbantahkan dalam produk dan industri Anda. Sekali lagi, berbagi pengetahuan secara terbuka dan murah hati.
- ☑ Terakhir, bekerja sangat keras untuk membangun dan membina hubungan kolaborasi yang kuat dengan tim produk.

Saya tidak mengatakan melakukan semua itu mudah; sama sekali tidak mudah. Namun, percayalah ketika saya bilang ini merupakan persyaratan minimum untuk menjadi seorang manajer produk yang sukses.

## PROFIL MANAJER PRODUK

Selain memberi Anda teori dan teknik dalam buku ini, saya menambahkan hal penting, mengenalkan Anda kepada sosok nyata—para manajer yang telah melakukan pekerjaannya dan melakukannya dengan sangat baik. Para individu ini termasuk:

- ☑ Jane Manning dari Google
- ☑ Lea Hickman dari Adobe
- ☑ Alex Pressland dari BBC
- ☑ Martina Lauchengco dari Microsoft
- ☑ Kate Arnold dari Netflix
- ☑ Camille Hearst dari Apple

Siapa pun yang pernah bekerja di bidang pembuatan produk teknologi selama berapa lama pun akan tahu bahwa menciptakan produk itu tak pernah mudah. Saya memilih para individu ini untuk mengilustrasikan kontribusi yang sangat sulit tapi sangat penting yang diberikan oleh seorang manajer produk yang kuat.

Berbagai produk yang saya soroti semuanya bersifat ikonik, dan Anda segera mengenali produk-produk ini. Namun, sedikit orang mengenali para manajer produk di balik produk-produk ini, lebih sedikit lagi orang yang tahu cerita tentang latar belakang mereka.

Setiap manajer produk yang saya pilih berusaha dan membantu lebih dari yang diharapkan untuk menekankan kepada saya bahwa betapa menakjubkan tim produk mereka, tidak mungkin sukses tercapai jika mereka berupaya sendiri. Semoga banyak contoh ini membantu menjelaskan kepada Anda tentang kontribusi sebenarnya dari manajer produk.

Hal-hal penting yang saya harap bisa Anda ambil dari berbagai contoh ini adalah:

1. **Manajemen Produk mutlak berbeda dari disiplin ilmu lain.** Manajemen produk jelas berbeda dengan kontribusi dari desainer, juga jelas bukan manajer proyek. Ada sebagian dari manajer proyek yang tak terhindarkan harus dilibatkan juga, seperti halnya bagi semua posisi kepemimpinan. Namun, menggolongkan ini sama seperti manajer proyek sama saja gagal memahami ciri paling penting dari peran manajemen produk. Alasannya adalah karena saya berpendapat peran manajer hampir mirip dengan peran CEO. Namun, perbedaan yang nyata adalah tidak seperti CEO, manajer produk bukan bos siapa pun.
2. **Seperti CEO, manajer produk harus memahami secara mendalam semua aspek dari bisnis.** Manajer produk harus memastikan dari hasil bisnis, tidak hanya memastikan sebuah produk didefinisikan secara akurat. Ini memerlukan pemahaman yang baik dari berbagai bagian yang saling terkait dan memengaruhi serta berbagai pembatasan dalam bisnis—keuangan, pemasaran, penjualan, hukum, kemitraan, layanan, lingkungan pelanggan, kemampuan

teknis, pengalaman pengguna—dan mencari tahu solusi yang memberi dampak baik pada pelanggan dan bisnis. Namun, jangan berpikir bahwa ini berarti gelar MBA dibutuhkan—tidak seorang pun dari manajer produk menggunakan yang saya tampilkan dalam buku ini memiliki gelar MBA—atau bahwa Anda sendiri harus memiliki

semua keahlian ini. Anda hanya harus memiliki pemahaman yang luas tentang bagaimana sebuah produk dapat memengaruhi sebuah bisnis dan bekerja dengan orang dari tim Anda dan seluruh perusahaan Anda untuk menangani semua hal yang penting.

“*Tidak peduli apa pun gelar atau peringkat Anda, jika Anda bercita-cita jadi hebat, jangan takut untuk memimpin.*”

3. **Dalam setiap orang dari berbagai contoh ini, solusi yang baik bagi semua orang tidak datang dari pengguna, pelanggan, atau penjual.** Akan tetapi, berbagai produk hebat membutuhkan kolaborasi yang intens dengan bagian desain dan bagian teknik untuk menyelesaikan masalah nyata demi pengguna dan pelanggan Anda, dengan cara yang sesuai dengan kebutuhan bisnis Anda. Pada setiap contoh ini, para pengguna tidak tahu bahwa ada solusi yang mereka sukai yang mungkin terwujud.
4. **Kepemimpinan sejati adalah bagian penting yang memisahkan orang-orang produk yang hebat dari orang-orang yang hanya bagus saja.** Jadi, tidak peduli apa pun gelar atau peringkat Anda, jika Anda bercita-cita jadi hebat, jangan takut untuk memimpin.

## Manajer Produk VS. Pemilik Produk

Anda mungkin pernah menjumpai istilah pemilik produk, Anda mungkin bertanya-tanya apa hubungannya dengan pekerjaan manajer produk.

Pertama, pemilik produk adalah nama dari *peran* dalam tim Agile bagi orang yang bertanggung jawab atas backlog produk. Ingat selalu dalam benak bahwa Agile digunakan dalam berbagai jenis perusahaan, bukan hanya perusahaan produk.

Dalam perusahaan produk, satu hal yang penting adalah bahwa manajer produk juga merupakan pemilik produk. Jika Anda membagi peran ini ke dua orang berbeda, suatu masalah yang sangat umum dan dapat diprediksi bakal terjadi—paling umum terjadi, hilangnya kemampuan tim Anda untuk berinovasi dan secara konsisten menciptakan nilai baru bagi bisnis dan pelanggan Anda. Lebih jauh lagi, tanggung jawab tambahan manajer produk adalah satu hal yang memungkinkan keputusan pemilik produk yang baik dalam perusahaan produk.

*Dalam perusahaan produk, satu hal penting bahwa manajer produk juga merupakan pemilik produk.*

Kedua, meskipun saya selalu mendorong para manajer produk untuk mempelajari proses pengembangan yang digunakan tim mereka, ikut kursus atau pelatihan untuk mendapat sertifikat tentang peran pemilik produk hanya mencakup bagian kecil dari tanggung jawab manajer produk.

Ringkasnya, tanggung jawab pemilik produk adalah bagian kecil dari serangkaian tanggung jawab manajemen produk, tetapi satu hal penting bahwa manajer produk dapat menjalankan keduanya.

## Dua Kelas Penting Manajer Produk

Orang yang memegang peran produk manajer bisa berasal dari semua disiplin ilmu. Sudah pasti, banyak yang berlatar belakang pendidikan ilmu komputer, sementara yang lain bisa jadi berasal dari sekolah bisnis atau ekonomi. Namun, Anda akan menemukan manajer produk hebat yang berasal dari lulusan politik, filosofi, seni, sastra, sejarah—atau semua ilmu yang terkait di antara berbagai ilmu itu.

Jika Anda ingin menjadi ahli teknik atau desainer, ada pendidikan akademis yang harus Anda miliki sebelumnya yang akan menyiapkan Anda untuk bisa berkarier di dua bidang ini. Tidak sama kasusnya dengan manajemen produk teknologi. Sebab, hal paling penting untuk pekerjaan ini adalah sifat cerdas, kreatif, dan persisten seperti yang telah saya diskusikan.

Maksudnya, saya yakin ada dua mata pelajaran akademis khusus yang harus diikuti semua manajer produk:

### 1. **Pengenalan Pemrograman Komputer**

Jika Anda tidak pernah mengikuti mata pelajaran bahasa pemrograman, maka ini adalah kelas pertama yang perlu Anda pelajari. Tidak terlalu penting bahasa pemrograman apa, tapi bukan HTML. Anda bisa mencoba mempelajari ini secara online, tetapi saya beri tahu kan saja, bahwa banyak orang susah payah belajar bahasa pemrograman untuk pertama kalinya. Oleh karena itu, biasanya yang dijalani adalah kursus aktual yang membuat Anda punya tanggung jawab untuk mengerjakan tugas pemrograman setiap minggu.

Anda mungkin menyukainya, atau mungkin Anda membencinya, tetapi suka atau tidak suka pembelajaran

ini secara mendasar akan memperluas wawasan Anda tentang teknologi dan memungkinkan Anda untuk menjalani proses diskusi yang jauh lebih kaya dengan para ahli teknik dan desainer Anda. Cara ini juga akan memberi apresiasi yang lebih baik terhadap kekuatan *enabling technology*. (Enabling technology adalah inovasi yang dapat digunakan untuk mendorong perubahan dalam kapabilitas pengguna atau budaya.)

## 2. **Pengenalan Akutansi Bisnis/Keuangan**

Seperti halnya Anda harus mengetahui bahasa komputer, Anda juga perlu tahu bahasa bisnis. Jika Anda tidak pernah melakukannya, Anda perlu mengikuti kursus dasar-dasar keuangan bisnis.

Anda harus mengetahui cara kerja perusahaan pencari laba dan berbagai indikator kinerja penting bisnis utama (KPI) yang sangat penting untuk bisnis Anda—termasuk tetapi tidak terbatas pada, antara lain: nilai seumur hidup dari pelanggan, rata-rata pendapatan setiap pengguna/pelanggan, biaya untuk memperoleh pelanggan, biaya penjualan, margin kontribusi.

Kursus pemasaran umum yang baik sering kali mencakup berbagai topik ini juga. Kuncinya adalah memastikan Anda mendapat pemahaman gambar-besarnya secara keseluruhan tentang cara kerja bisnis.

Anda dapat dengan mudah menjalani hal ini melalui pelatihan atau kursus lembaga pendidikan yang ada di masyarakat atau melalui belajar sendiri, terutama jika Anda meminta seseorang dari departemen keuangan untuk memberi sedikit panduan. Ini hal yang baik dilakukan dalam kasus apa pun.

## **Bab 11**

# **DESAINER PRODUK**

**P**ada bab ini, saya mendeskripsikan peran desainer produk. Namun, saya tidak sedang mencoba bicara kepada desainer—saya tujuan tulisan ini untuk para manajer produk yang perlu mempelajari cara bekerja efektif dengan para desainer.

Saya heran betapa banyak perusahaan yang saya temui tidak memahami mengapa sangat penting untuk memiliki desainer-desainer yang kuat dan berbakat. Mereka memahami kebutuhan akan ahli teknik, tetapi sering membuang waktu dan uang dalam jumlah banyak karena tidak memahami kebutuhan desain.

Desainer produk modern bertanggung jawab atas:

### **PENEMUAN PRODUK**

Dalam model lama, para desainer mengambil persyaratan dan spesifikasi dari para manajer produk dan menggunakannya untuk menciptakan desain mereka. Sebaliknya, desainer produk modern secara terus-menerus berkolaborasi dengan para manajer produk dan para ahli teknik—mulai dari menemukan sampai dengan menyajikan produk. Demikian pula, bukannya duduk dengan teman-teman sesama desainer, desainer produk modern duduk berdampingan dengan produk manajernya, bermitra sepenuhnya dengan manajer produk dalam aktivitas menemukan produk.

Desainer produk dinilai bukan dari hasil pekerjaan mereka mendesain, tetapi dari kesuksesan produk tersebut. Mengingat hal ini, maka desainer produk memiliki banyak urusan tanggung jawab yang sama dengan manajer produk. Mereka sangat berorientasi pada pelanggan aktual dan nilai yang diberikan produk mereka kepada para pelanggan ini. Mereka juga memahami bahwa produk berada dalam layanan dari sebuah bisnis dan memasukkan masalah ini menjadi bagian dari desain produk. Lebih jauh lagi, desainer memahami bahwa pengalaman pengguna sama pentingnya dengan nilai pelanggan karena pengalaman pengguna adalah tujuan mendasar dari kegunaan produk

## **DESAIN PENGALAMAN PENGGUNA YANG HOLISTIK**

Pengalaman pengguna (UX) adalah jauh lebih besar daripada interaksi pengguna dengan mesin (User Interface/UI). Sebagian orang bahkan menggunakan istilah pengalaman pengguna untuk lebih menekankan ide pentingnya. Pengalaman pengguna adalah suatu cara bahwa pelanggan dan pengguna akhir menyadari nilai yang disediakan oleh produk Anda. Ini termasuk semua hal yang menyentuh dan interaksi yang dimiliki pelanggan dengan perusahaan dan produk Anda sepanjang waktu. Bagi produk modern, biasanya termasuk berbagai interaksi kepada pelanggan yang berbeda, juga hal-hal lain yang menyentuh pelanggan (e-mail, kampanye pemasaran, proses penjualan, dukungan pelanggan, dan seterusnya).

Dengan sebagian produk, pengalaman pelanggan juga termasuk layanan offline, misalnya mengendarai mobil yang dipesan melalui Uber atau tinggal dalam sebuah rumah yang disewa dengan jasa Airbnb (*Air-bed and breakfast*), perantara online yang menawarkan jasa sewa kamar hotel atau penginapan kepada para pelancong.

Desainer produk yang baik berpikir tentang perjalanan pelanggan sepanjang waktu saat mereka berinteraksi dengan produk dan perusahaan secara keseluruhan. Bergantung pada produk tersebut, daftar hal yang menyentuh bisa panjang mempertimbangkan berbagai pertanyaan seperti:

- ☑ Bagaimana pelanggan akan mempelajari produk untuk pertama kalinya?
- ☑ Bagaimana kita akan mengajarkan produk kepada pengguna yang baru pertama kali memakai dan (mungkin perlahan) mengenalkan kegunaan baru?
- ☑ Bagaimana pengguna bisa berinteraksi pada berbagai waktu berbeda dalam keseharian mereka?
- ☑ Hal lain apa yang bersaing dengan produk dalam hal menarik perhatian pengguna?
- ☑ Apa hal-hal yang bisa membedakan antara pelanggan yang baru satu bulan dengan pelanggan yang sudah satu tahun?
- ☑ Bagaimana cara kita memotivasi seorang pengguna sampai ke tingkat komitmen yang tinggi terhadap produk?
- ☑ Bagaimana kita menciptakan berbagai momen memuaskan?
- ☑ Bagaimana seorang pelanggan berbagi pengalaman dengan orang lain?
- ☑ Bagaimana para pelanggan menerima layanan offline?
- ☑ Apa tanggapan tentang produk yang bisa kita pahami?

## MEMBUAT PROTOTIPE

Nanti dalam buku ini saya akan mengeksplorasi banyak teknik yang biasa digunakan untuk menguji berbagai ide. Banyak dari teknik ini bergantung pada berbagai prototipe, dan hampir semua prototipe ini diciptakan oleh desainer produk.

Para desainer produk yang baik menggunakan prototipe sebagai kanvas utama mereka untuk mengomunikasikan berbagai ide, baik secara internal maupun eksternal. Mereka pada umumnya yakin dalam menggunakan berbagai peralatan pembuatan prototipe dan mampu menerapkan prototipe yang benar untuk melaksanakan tugas di depan mata.

## UJI PENGGUNA

Desain produk yang bagus secara konstan menguji berbagai ide mereka dengan pengguna dan pelanggan yang nyata. Mereka tidak hanya menguji ketika prototipe atau ide siap, mereka membangun pengujian ke dalam irama mingguan mereka, jadi mereka mampu secara konstan memvalidasi dan memperhalus ide juga mengumpulkan berbagai wawasan baru yang mungkin selama ini tidak kita cari. Ini juga berarti bahwa mereka kemungkinan tidak terlalu terhubung pada ide tersebut sebelum mereka bersentuhan dengan target, berbagai pendapat luar.

Uji pengguna lebih luas dari uji kegunaan. Desain produk dan tim produk mereka memanfaatkan peluang untuk memperhitungkan *nilai* dari berbagai ide mereka. Apakah pelanggan akan menggunakan atau membeli produk, jika tidak apa sebabnya?

## INTERAKSI DAN DESAIN VISUAL

Interaksi dan desain visual dalam sejarahnya selama ini dianggap sebagai peran yang terpisah. Desain interaksi pada umumnya termasuk model konseptual yang mendasari (yakni sebuah aplikasi manajemen mungkin punya foto, album, proyek), alur tugas, dan tata letak kendali untuk memanipulasi berbagai konsep ini. Desain visual termasuk komposisi, tipografi, dan bagaimana merek visual diekspresikan.

Desain produk manajer mungkin punya berbagai kekuatan yang berbeda tetapi secara umum punya tingkat keahlian yang sama dengan interaksi dan desain visual. Memiliki alat yang lebih lengkap memungkinkan mereka untuk bekerja cepat di berbagai tingkat keakuratan, bergantung pada konteksnya. Ini juga memungkinkan mereka mendesain berbagai pengalaman dengan cara-cara yang tidak bisa alami apabila mereka memikirkan interaksi dan desain secara terpisah. Hal ini secara khusus penting dalam interaksi *mobile* di mana para desainer harus sering menciptakan berbagai model interaksi baru yang secara mendasar saling terkait dengan desain visual.

Jika Anda membangun berbagai alat seperti elektronik pelangan, ada dimensi lain yang sangat penting untuk desain—desain terkait industri—yang melihat berbagai bahan dan desain untuk pembuatan dalam jumlah banyak.

## TIDAK ADA DESAIN PRODUK

Tiga situasi secara khusus ini sangat bisa terjadi dan merupakan masalah yang serius:

1. Anda sebagai manajer produk mencoba sendiri untuk membuat desain yang sebenarnya. Nah, ini berbeda dari situasi di mana Anda merupakan seorang desainer terlatih dan juga memegang tanggung jawab sebagai manajer produk. Dalam situasi ini, selama ini Anda *tidak* dilatih dalam bidang desain, tetapi para ahli teknik Anda jelas membutuhkan desain, jadi Anda terpaksa. Artinya, biasanya Anda menyediakan desain layar tampilan (wireframe), dan mereka membuat semacam bentuk desain visual sendiri secara serampangan.
2. Anda sebagai manajer produk tidak menyediakan desain, tetapi memberikan cerita pengguna kelas tinggi kepada ahli

- teknik. Untuk memulai penulisan kode, ahli teknik tidak punya pilihan lain kecuali menyelesaikan desain sendiri.
3. Anda sebagai produk manajer menyediakan desain interaksi—khususnya desain layar tampilan—lalu Anda membutuhkan seorang desainer grafis untuk menyediakan desain visual.

Ketiga situasi ini adalah masalah serius karena jarang memberikan hasil yang baik. Mereka tidak memberikan hasil desain menyeluruh sepenuhnya seperti yang kita cari.

Apple adalah salah satu dari banyak perusahaan yang paling kaya dan sadar akan desain di planet ini, tetapi sedikit perusahaan teknologi yang memahami pentingnya bakat desain. Ketika semua orang bicara tentang ahli teknik di Google dan Facebook—dan bidang teknik mereka pasti kuat—kedua perusahaan melakukan investasi yang sangat besar untuk orang yang berbakat dalam desain.

Jika Anda membangun produk yang berhadapan dengan pengguna, sangat penting bagi Anda untuk mendapatkan seorang desainer produk terlatih bagi tim Anda. Jika Anda mengerjakan produk untuk pelanggan, saya akan menunjukkan dengan jelas bahwa desain yang kuat di masa sekarang ini merupakan modal minimal. Jika Anda membuat produk untuk bisnis maka hal ini jadi salah satu pembeda terbaik Anda untuk bersaing.

Sayangnya, sebagian besar produk untuk bisnis punya desain yang payah. Mereka bisa lolos dari masalah ini karena sering kali penggunanya bukan pelanggan—orang yang membeli. Saya senang mengatakan situasi sekarang berubah, dan ada jenis perusahaan B2B (bisnis untuk bisnis) baru, yang menggunakan desain dengan sangat serius. Mereka menggantikan yang lama.

Dalam kasus produk untuk bisnis kecil, pengguna biasanya adalah pembeli, jadi standar kualitas ditentukan dengan sangat tinggi seperti kualitas produk untuk pelanggan.

Namun, membuat organisasi Anda melakukan investasi untuk staf desain hanya sebagian dari keseluruhan solusi.

Berikut penyebabnya.

Banyak organisasi yang bangun suatu pagi dan tiba-tiba menyadari bahwa desain itu penting. Jadi mereka mengeluarkan uang untuk menjadikan orang berbakat ini sebagai pegawai tetap. Namun mereka mengatur jalannya pekerjaan sedemikian rupa bagaikan ia seorang agensi internal. Anda diminta mengajukan permintaan desain kepada kumpulan desainer ini—sering kali duduk bersama dalam studio kecil mereka sendiri—ketika mereka selesai, Anda dapat hasilnya.

Jika kita harus bekerja dengan cara seperti itu, kita mungkin terus menggunakan agensi eksternal. Namun, tidak begitu. Kita memerlukan desain—bukan sekadar sebagai layanan untuk membuat produk kita terlihat indah—tetapi untuk menemukan produk yang tepat.

*Kita memerlukan desain—bukan sekadar sebagai layanan untuk membuat produk kita terlihat indah—tetapi untuk menemukan produk yang tepat.*

Dalam tim kuat di era sekarang ini, desain menginformasikan kegunaan setidaknya sebanyak kegunaan mendorong fungsi. Ini sebuah konsep yang luar biasa penting. Agar ini bisa terwujud, kita harus membuat

desain sebagai anggota kelas satu tim produk, yang duduk berdampingan dengan manajer produk, dan bukan sebagai layanan pendukung.

Ketika Anda mendapatkan seorang desainer yang berdedikasi terhadap tim produk Anda, ada lima kunci yang perlu Anda perhatikan untuk menuju hubungan yang sukses dan sehat dengan desainer Anda:

1. Lakukan apa yang perlu Anda lakukan untuk membuat desainer Anda duduk berdampingan dengan Anda.
2. Sertakan desainer Anda mulai dari permulaan setiap ide.
3. Sertakan desainer Anda dalam sebanyak mungkin interaksi antara pelanggan dan pengguna. Pelajari tentang pengguna dan pelanggan bersama-sama.
4. Lawan godaan untuk menyediakan desain Anda kepada desainer Anda. Berikan ruang sebebas mungkin kepada desainer Anda untuk menyelesaikan sendiri masalah desain yang dia hadapi.
5. Dorong desainer Anda untuk mempelajari proses komputer sedini dan sesering mungkin. Cara terbaik untuk mendorong hal ini adalah jangan terlalu rewel tentang detail desain dengan pengulangan instruksi sangat awal. Umumnya, dorong desainer Anda untuk merasa bebas bukan hanya mengulang pendekatan desain tertentu tetapi mengeksplorasi berbagai solusi untuk mengatasi masalah.

Satu hal yang paling penting adalah Anda dan desainer Anda benar-benar mitra kerja. Anda ada untuk menemukan berbagai solusi produk yang diperlukan secara bersama-sama, dan masing-masing membawa keahlian yang berbeda dan sangat penting bagi tim.

## Bab 12

# AHLI TEKNIK

Pada bab ini saya menggabarkan peran ahli teknik (juga biasa dikenal sebagai developer atau dalam lingkungan tertentu sebagai programmer). Namun, sebagaimana bab terakhir sebelumnya, saya di sini tidak sedang mencoba bicara kepada para ahli teknik—saya tujukan diskusi ini kepada manajer produk yang perlu mempelajari bagaimana bekerja secara efektif dengan para ahli teknik.

Tak ada hubungan lain yang lebih penting untuk seorang manajer produk agar sukses daripada hubungan dengan para ahli teknik.

Jika hubungan Anda kuat, dengan rasa saling menghormati yang tulus, maka tugas manajer produk itu hebat. Jika hubungan Anda tidak kuat, hari-hari Anda sebagai manajer produk akan brutal, kasar, tidak menyenangkan (kemungkinan tidak akan bertahan lama). Oleh karena itu, hubungan ini merupakan sebuah hubungan yang layak untuk ditangani secara serius dan melakukan apa pun yang bisa dilakukan untuk dibina dan dipertahankan.

Hubungan kuat ini dimulai dari Anda. Anda harus melakukan tugas Anda dan memberikan pengetahuan dan keterampilan tentang manajemen produk yang baik kepada tim.

Para ahli teknik biasanya punya sifat cerdas alamiah dan sering kali skeptis, jadi jika Anda menggertak/menipu, kemungkinan mereka tidak bisa dibodohi. Jika Anda tidak tahu sesuatu, jauh lebih

baik untuk mengakuinya dan mengatakan Anda akan mencari tahu daripada mencoba-coba berlagak.

Juga sangat penting sekali bahwa Anda memberi penghargaan yang nyata terhadap tuntutan dan kerumitan tugas ahli teknik. Jika sebelumnya Anda adalah seorang ahli teknik atau Anda telah belajar ilmu komputer di sekolah, kemungkinan Anda terlatih dengan baik. Namun, jika tidak, saya ingin benar-benar mendorong Anda mendaftar di sekolah tinggi setempat untuk kursus atau belajar secara online mata kuliah bahasa pemrograman.

Tujuan pengembangan kecakapan bahasa pemrograman bukan berarti Anda mulai mengajari ahli teknik Anda cara melaksanakan pekerjaannya, tetapi untuk secara signifikan meningkatkan kemampuan Anda untuk melibatkan, memahami, dan bekerja sama dengan para ahli teknik Anda. Kurang jelas, tetapi setidaknya sama pentingnya, pengetahuan ini akan memberi Anda apresiasi yang lebih baik tentang teknologi dan seni tentang apa yang sebenarnya telah Anda kerjakan.

Juga sangat penting agar Anda menceritakan secara sangat terbuka apa yang Anda ketahui tentang pelanggan Anda—terutama tentang kejengkelan mereka—data, dan keterbatasan bisnis Anda. Tugas Anda adalah membawa informasi ini kepada tim lalu mendiskusikan berbagai solusi potensial untuk menyelesaikannya.

Tak ada salahnya Anda memiliki sudut pandang yang kuat, tetapi Anda harus secara konstan menunjukkan kepada tim Anda bahwa Anda orang yang berpikiran terbuka, Anda tahu cara mendengar, dan Anda ingin dan perlu bantuan mereka dalam menemukan produk yang tepat.

Sebagai masalah praktik, Anda harus terlibat langsung dengan para ahli teknik Anda setiap hari kerja. Ada dua tipe diskusi yang biasa berlangsung setiap hari. Tipe pertama diskusi, Anda mengumpulkan berbagai ide mereka dan menginput hal-hal yang Anda kerja-

kan dalam penemuan. Pada tipe kedua, mereka melakukan klarifikasi kepada Anda mengenai berbagai pertanyaan tentang hal-hal yang mereka kerjakan dalam upaya penyajian produk untuk diproduksi.

Banyak manajer produk bersikap salah dalam cara melakukan komunikasi dengan para ahli teknik mereka. Sama halnya seperti kebanyakan manajer produk tidak suka saat seorang eksekutif atau pemangku kepentingan mendikte secara persis apa yang mereka ingin untuk Anda bangun, para ahli teknik pada umumnya juga tidak menyukai saat Anda mencoba mendikte cara membangun sesuatu. Jadi, meskipun bagus bahwa Anda memiliki pemahaman kuat tentang teknologi, tidak bagus jika Anda menggunakan pengetahuan itu untuk mencoba melakukan tugas mereka untuk mereka.

Anda ingin memberi para ahli teknik sebanyak mungkin kebebasan dalam cara menemukan solusi terbaik. Ingat, merekalah orang yang akan dihubungi tengah malam untuk memperbaiki berbagai masalah jika muncul.

Satu hal terakhir yang harus selalu diingat: moral para ahli teknik sangat menunjukkan fungsi Anda sebagai manajer produk. Tugas Anda untuk memastikan mereka merasa sebagai *pengembangan misi* dan bukan sebagai *prajurit*. Anda melakukan hal ini dengan melibatkan mereka secara mendalam dalam kejengkelan yang dirasakan pelanggan dan Anda coba selesaikan dan dalam banyak masalah yang Anda hadapi. Jangan mencoba melindungi mereka dari hal ini—sebaliknya, berbagilah tentang berbagai masalah dan kesulitan dengan sangat terbuka kepada mereka. Mereka akan lebih menghormati Anda untuk hal itu, dan dalam sebagian besar kasus, ahli teknik pengembang mampu menangani kesulitan tersebut.

## Peran Pemimpin Teknologi

Tentu saja ada banyak tipe ahli teknik yang berbeda. Sebagian ahli teknik berfokus pada perkara teknik pengalaman pengguna (secara umum disebut sebagai pengembang front-end), dan sebagian lagi berfokus pada teknologi spesifik (misalnya, database, pencarian, mesin pembelajaran).

Demikian halnya, sama seperti sebagian besar peran lain, ada kemajuan karier bagi para ahli teknik. Banyak yang maju kemudian menjadi ahli teknik senior, dan sebagian dari sana menjadi kepala teknik atau peran-peran arsitek. Sebagian yang lain melangkah maju lebih ke bagian kepemimpinan teknik, yang pada umumnya dimulai dari peran pemimpin teknik (dikenal juga sebagai pemimpin pengembang, atau pemimpin teknik).

Secara umum, dari sudut pandang manajemen produk, setiap ahli teknik senior sangat membantu karena pengetahuan yang luas yang ia bawa dan mengaitkan dengan apa yang mungkin berhubungan. Namun, seorang pemimpin teknologi tidak hanya punya pengetahuan ini—dan bertanggung jawab membantu berbagi pengetahuan ini dengan para ahli teknik lain dalam tim—tetapi pemimpin teknik juga punya tanggung jawab eksplisit untuk membantu manajer produk dan desainer produk menemukan solusi yang kuat.

Tidak setiap ahli teknik atau ahli teknik senior mau berpartisipasi dalam aktivitas penemuan, dan ini tidak masalah. Satu hal yang tidak benar adalah memiliki sebuah tim berisi para ahli teknik yang tidak seorang pun dari mereka tidak ingin terlibat dalam aktivitas penemuan.

Untuk alasan itulah manajer produk dan desainer produk bekerja sama sangat erat dengan pemimpin teknik. Dalam suatu tim produk, mungkin ada lebih dari satu pemimpin teknik, ini jauh lebih baik.

Juga berharga untuk ditunjukkan bahwa para ahli teknik sering memiliki gaya bekerja yang berbeda, ini juga berlaku bagi banyak desainer. Manajer produk harus bersikap sensitif mencari cara terbaik untuk berinteraksi. Contohnya, banyak manajer produk senang bicara di depan sekelompok orang yang lebih banyak, atau bahkan sekelompok eksekutif senior, tetapi banyak insinyur atau desainer tidak punya sifat seperti itu. Penting untuk bersikap sensitif pada perkara ini.

# BAB 13

## MANAJER PEMASARAN PRODUK

**M**anajer pemasaran produk sedikit berbeda dari anggota lain tim produk. Ini bukan karena mereka kurang penting, tetapi karena manajer pemasaran produk biasanya bukan anggota penuh waktu yang berdedikasi dari setiap tim produk.

Pemasaran produk bersifat paling terorganisasi oleh produk yang berhadapan dengan pelanggan, oleh target pasar, atau terkadang oleh saluran dalam mencapai target pelanggan dan meraih keuntungan (*go-to-market channel*), terutama untuk berbagai perusahaan yang lebih mapan (perusahaan besar, vertikal, dan pasar menengah). Biasanya petugas pemasaran lebih sedikit dibanding tim produk, karena mereka tersebar ke seluruh tim produk yang berbeda-beda.

Dalam perusahaan produk teknologi terbaik, pemasaran produk memainkan peran penting dalam penemuan, penyajian, dan pada akhirnya mencapai target pelanggan dan meraih keuntungan yang bersaing (*go-to-market*), itulah sebabnya mereka merupakan anggota penting tim produk.

Sebagaimana Anda akan segera lihat, menemukan produk yang menarik tidak pernah mudah. Kita membutuhkan produk yang disukai pelanggan, tetapi juga *mendatangkan hasil atau dampak yang diinginkan oleh bisnis kita*, yakni ada pasar nyata yang sebenarnya

di sana (cukup besar untuk melanjutkan sebuah bisnis), kita dapat secara sukses berbeda dari banyak pesaing di luar, kita mampu mendapatkan dan menarik perhatian pelanggan baru dengan biaya efektif, serta kita memiliki saluran untuk mencapai target pelanggan dan meraih keuntungan yang bersaing (*go-to-market channel*) dan kemampuan yang diperlukan untuk membuat produk kita sampai ke tangan pelanggan.

Pemasaran produk adalah mitra yang sangat penting dalam hal ini.

“

*Pemasaran produk modern menggambarkan pasar kepada tim produk—posisi pasar, pesan-pesan iklan, dan rencana unggul untuk mencapai target pelanggan dan meraih keuntungan yang bersaing (a winning go-to-market plan).*

*Mereka terlibat secara mendalam dengan saluran penjualan dan memahami kemampuan, pembatasan, dan masalah persaingan terkini.*

”

Pemasaran produk modern menggambarkan pasar kepada tim produk—posisi pasar, pesan-pesan iklan, dan rencana unggul untuk mencapai target pelanggan dan meraih keuntungan yang bersaing (*a winning go-to-market plan*). Mereka terlibat secara mendalam dengan saluran penjualan dan memahami kemampuan, pembatasan, dan masalah persaingan terkini.

Sifat dari pemasaran produk sedikit berbeda, bergantung dari jenis bisnis yang Anda miliki dan bagaimana produk Anda bisa sam-

pai ke pasar. Bilamana Anda membuat produk untuk bisnis dan dijual melalui tenaga penjual langsung atau melalui saluran organisasi penjualan, untuk menyatakan posisi adalah tugas yang sangat penting dan signifikan, artinya kita menunjukkan posisi pasar yang harus dikuasai produk, selain dari pesan-pesan iklan—aset-aset digital/konten, peralatan penjualan, dan pelatihan yang memungkinkan petugas penjual melakukan penjualan secara efektif.

Jika perusahaan Anda mempunyai organisasi penjualan, dan Anda tidak punya mitra penjualan produk, maka tanggung jawab ini kemungkinan jatuh ke tangan Anda sebagai manajer produk. Hal ini akan jadi pekerjaan penuh waktu. Mengingat biaya dari organisasi penjualan, mengabaikannya sungguh bukan satu pilihan. Tentu saja, jika Anda mengisi hari untuk membantu organisasi penjualan, siapa yang akan memikirkan produk untuk dijual oleh orang-orang ini?

Jika perusahaan Anda menjual langsung ke pelanggan, jadi mudah bagi tim pemasaran untuk fokus pada iklan klik online dan pada merek dengan mengabaikan upaya memastikan semua produk berhasil naik menuju ke posisi pasar yang menonjol dengan sukses. Ini penting untuk prospek jangka panjang sebuah perusahaan tetapi juga membawa lebih banyak makna pada semua upaya yang dilakukan tim produk.

Sungguh sangat menguntungkan bagi Anda untuk memastikan bahwa Anda punya manajer pemasaran produk untuk bekerja sama. Selain itu, benar-benar sangat berguna dan berharga bagi waktu Anda untuk memastikan Anda memahami pasar—dan kolega pemasaran produk Anda memahami produk—dengan cukup baik sehingga Anda dan kolega bisa jadi sukses.

Ada banyak interaksi penting sepanjang penemuan dan penyajian, jadi kita layak melakukan upaya khusus untuk mengembangkan dan menjaga hubungan kerja yang kuat dengan kolega pemasaran produk. Contohnya, memastikan tim produk mendapat sinyal yang baik dari perwakilan pasar yang cukup luas. Juga menjadi penting dalam pembuatan iklan dan memutuskan rencana untuk mencapai target pelanggan dan meraih keuntungan yang bersaing berdasarkan sinyal dari produk awal ini.

Catat di sini bahwa saya bicara tentang definisi modern untuk peran pemasaran produk. Saya tidak menggambarkan model lama

di mana di dalamnya pemasaran produk bertanggung jawab mendefinisikan produk, dan manajemen produk terutama bertanggung jawab untuk bekerja sama dengan ahli teknik untuk menyajikan produk tersebut.

Mempunyai mitra pemasaran yang kuat tidak menghilangkan makna apa pun dari tanggung jawab manajer produk dalam hal menyajikan produk yang sukses. Hubungan manajer pemasaran terbaik dan manajer produk memahami peran mereka masing-masing dan menyadari bahwa mereka sangat penting bagi kesuksesan satu sama lain.

## Bab 14

# PERAN PENDUKUNG

Sejauh ini, kita telah bicara tentang peran Anda sebagai manajer produk, juga kita sudah membahas desainer, ahli teknik, dan manajer pemasaran produk yang bakal bekerja dengan sangat dekat bersama Anda setiap hari.

Namun, ada orang lain dalam peran pendukung yang juga akan bekerja bersama Anda. Orang-orang ini mungkin tidak akan berdedikasi semata-mata hanya untuk tim Anda, karena mereka biasanya ditugaskan untuk sejumlah kecil tim produk lain.

Nah, Anda mungkin tidak punya orang yang akan saya deskripsikan. Ini benar-benar bergantung pada ukuran dan jenis organisasi tempat Anda bekerja. Jika Anda berada di perusahaan rintisan (*start-up*) kecil, Anda kemungkinan tidak punya satu pun peran-peran ini, dan Anda harus menangani berbagai aktivitas ini sendiri. Namun, jika Anda bekerja di perusahaan yang memiliki sebagian atau semua peran ini, saya ingin Anda tahu mengapa Anda ada, paling penting, bagaimana memanfaatkan keberadaan orang ini dengan cara terbaik.

## AHLI RISET PENGGUNA

Sebagaimana Anda akan segera lihat ketika kita bicara tentang cara kita melakukan penemuan produk, kita terus-menerus melakukan dua jenis pembelajaran cepat dan eksperimen. Salah satu jenis pembelajaran adalah *kualitatif*, jenis lainnya adalah *kuantitatif*.

Khusus pada pembelajaran kualitatif, sebagian dari riset kita adalah *generatif* yakni memahami berbagai masalah yang harus kita selesaikan, dan sebagian dari riset kita adalah *evaluatif*, yaitu menilai seberapa baik solusi kita bisa menyelesaikan masalah tersebut.

Para periset pengguna dilatih dalam ruang lingkup teknik kualitatif ini (sebagian dari mereka juga dilatih dalam teknik kuantitatif). Mereka dapat membantu Anda menemukan tipe pengguna yang tepat, menggunakan keahlian khusus untuk membuat jenis uji yang tepat, dan mempelajari paling banyak tentang setiap pengguna atau interaksi pelanggan.

Kunci untuk memanfaatkan nilai nyata yang dapat disediakan oleh para periset pengguna ini adalah selalu ingat bahwa pembelajaran harus berbentuk *pembelajaran bersama*. Anda harus merasakan-sendiri wawasan tersebut secara langsung. Lebih banyak tentang ini ketika kita membicarakan prinsip-prinsip penemuan produk, meskipun saya ingin Anda menghargai bantuan yang dapat diberikan periset pengguna, saya tidak ingin Anda berpikir Anda dapat mendelegasikan mereka untuk melakukan pembelajaran lalu mengirimkan laporannya kepada Anda.

Jika perusahaan Anda tidak mempunyai periset pengguna, maka biasanya desainer produk Anda mengambil tanggung jawab ini demi tim Anda.

## ANALIS DATA

Demikian pula, untuk pembelajaran kuantitatif, analis data membantu tim mengumpulkan jenis analitik yang tepat, mengelola keterbatasan privasi data, menganalisis data, merencanakan uji data secara langsung, serta memahami dan menginterpretasikan hasilnya.

Terkadang, analis data menggunakan nama analis kecerdasan bisnis (BI), dan mereka ahli dalam jenis data yang dikumpulkan dan dilaporkan bisnis Anda. Sungguh berguna sekali jika Anda berteman dengan analis data. Keberhasilan produk di masa sekarang sangat ditentukan atau bergantung pada analis data, maka orang-orang ini dapat menjadi tambang emas yang nyata bagi Anda dan organisasi Anda.

Pada sebagian perusahaan, khususnya perusahaan dengan banyak data—seperti perusahaan konsumen yang lebih besar—ini mungkin merupakan peran penuh waktu yang berdedikasi pada tim produk spesifik. Dalam kasus ini analis data akan duduk dan bekerja berdampingan dengan manajer produk dan desainer produk.

Jika perusahaan Anda tidak mempunyai seorang analis data, maka tanggung jawab atas pekerjaan ini jatuh pada manajer produk. Jika demikian kasusnya, Anda mungkin harus merencanakan untuk menggunakan waktu yang signifikan untuk menggali data lebih dalam agar memahami situasi Anda dan membuat keputusan yang baik.

“

*Analis data membantu tim mengumpulkan jenis analitik yang tepat, mengelola keterbatasan privasi data, menganalisis data, merencanakan uji data secara langsung, serta memahami dan menginterpretasikan hasilnya.*

”

## AHLI TEKNIK UJI OTOMATISASI

Ahli teknik otomatisasi uji menulis uji otomatis untuk produk Anda. Berbagai uji otomatis ini sebagian besar menggantikan peran orang yang melakukan uji penjaminan mutu (QA) manual gaya lama.

Kini, sangat mungkin bahwa ahli teknik Anda bertanggung jawab atas penulisan perangkat lunak dan juga menulis uji otomatis ini. Apabila kasusnya seperti itu, maka Anda mungkin tidak harus mempunyai banyak ahli teknik uji otomatisasi. Namun, sebagian besar perusahaan mempunyai pendekatan bercampur yang di dalamnya para ahli teknik menulis sebagian uji otomatis (misalnya uji tingkat unit), dan ahli teknik uji otomatisasi menulis uji otomatisasi tingkat yang lebih tinggi.

Model mana yang dimiliki perusahaan Anda biasanya terserah pada kepemimpinan ahli teknik, itu tidak masalah. Namun, satu hal yang tidak benar adalah jika perusahaan Anda tidak punya ahli teknik uji, dan ahli teknik Anda juga tidak melakukan pengujian, dan mereka mengandalkan Anda sebagai manajer produk untuk melakukan pengujian kualitas.

Meskipun benar Anda sebagai manajer produk ingin memastikan segala sesuatu pada umumnya seperti yang Anda harapkan sebelum semua tampil di muka publik (uji penerimaan), itu sebuah pengalaman yang jauh berbeda dengan mampu melepas produk dengan rasa percaya diri. Tingkat uji otomatisasi yang diperlukan untuk melepas produk ke pasar dengan percaya diri adalah perlu dan merupakan pekerjaan besar. Tidaklah aneh bilamana produk yang rumit memiliki banyak ahli teknik berbagai uji yang berdedikasi pada setiap tim produk.

## **Bab 15**

# **PROFIL: JANE MANNING DARI GOOGLE**

**S**aya yakin Anda pernah mendengar tentang AdWords milik Google, dan Anda mungkin pernah mendengar juga bahwa produk inilah yang menjadi sumber dana bagi kerajaan Google. Agar lebih jelas, saat buku ini ditulis, AdWords baru saja mencapai usia 16 tahun, dan pada tahun-tahun terakhir saja, AdWords menghasilkan pendapatan lebih dari \$60 M.

Ya, M itu maksudnya dalam miliar.

Apa yang saya tebak sebagian besar dari Anda tidak tahu adalah bagaimana produk pendefinisian-industri ini bisa terwujud. Khususnya bagaimana produk ini hampir tidak terwujud sama sekali.

Saat itu tahun 2000, bagian tersulit pada proyek AdWords adalah hanya untuk mendapatkan persetujuan agar proyek ini dikerjakan. Ide utamanya dapat dukungan dari Larry Page, tetapi seketika ide tersebut dihadang penolakan yang sangat kuat dari bagian penjualan iklan dan tim ahli teknik.

Jane Manning saat itu seorang manajer teknik muda yang diminta untuk menjabat sebagai manajer produk dalam upaya ini dan mencoba untuk mengambil keputusan dengan cepat dan percaya diri.

Tim penjualan baru, di bawah pimpinan Omid Kordestani, sejak awal segera memulai penjualan kata kunci kepada merek besar dan menempatkan hasil di bagian teratas hasil pencarian. Hasil-hasil ini disoroti sebagai sebuah iklan tetapi masih sangat menonjol—masih dalam gaya yang telah dilakukan dalam hasil pencarian di perusahaan lain, termasuk di Netscape tempat Omid dulu bekerja. Para tenaga penjual gelisah karena takut ide tentang sistem pemasangan iklan swalayan akan menghilangkan nilai dari apa yang telah dicoba dijual oleh tim penjual selama ini (dikenal sebagai *kanibalisasi*).

Para ahli teknik yang selama ini bekerja keras untuk menyediakan hasil pencarian yang sangat relevan, wajar saja bila mereka sangat khawatir bahwa pengguna akan bingung dan frustrasi akibat iklan muncul saat mereka melakukan pencarian.

Jane duduk bersama dengan orang-orang ini untuk mendapat pemahaman lebih dalam tentang urusan mereka. Sebagian dari mereka jelas hanya merasa tidak nyaman dengan pemasangan iklan. Sebagian lain khawatir tentang kanibalisasi. Namun, sebagian lain mencemaskan potensi akan timbulnya kekecewaan pengguna.

Begitu Jane memahami berbagai kendala dan kekhawatiran, ia mempunyai informasi yang dibutuhkan untuk menganjurkan sebuah solusi yang ia yakini akan mengatasi masalahnya, dan juga memungkinkan banyak sekali bisnis kecil untuk mendapatkan solusi pemasangan iklan yang jauh lebih efektif. Jane juga mampu membujuk Georges Harik, ahli teknik Google paling awal dan paling dihormati, untuk mendengar tentang potensi ide tersebut dan George Harik membantu mengajak para ahli teknik lain.

Solusi produk akhirnya mereka dapatkan, yakni menempatkan iklan yang dihasilkan AdWords di samping hasil pencarian, jadi iklan tersebut tidak akan tertukar dengan iklan yang telah dijual orang bagian penjualan yang ditampilkan di bagian teratas hasil pencarian.

Selain itu, alih-alih menentukan penempatan semata-mata berdasarkan harga yang dibayar, mereka akan menggunakan formula yang menggandakan harga yang dibayar untuk setiap *impression* penayangan iklan (*click-through-rate*) untuk menentukan penempatan, jadi iklan dengan penampilan terbaik—yakni iklan yang kemungkinan besar paling relevan bagi pengguna—akan naik ke posisi paling atas, dan iklan paling buruk kemungkinan tidak akan ditampilkan sama sekali, meskipun mereka dijual dengan harga lebih tinggi. *Impression* adalah sebuah pengukuran respons dari sebuah *web server* terhadap permintaan halaman (*page request*) dari *browser* pengguna.

Solusi jelas berbeda bagi tim penjual dan memastikan kualitas hasil pencarian, baik berbayar maupun tidak berbayar, yakni muncul secara alami berdasarkan peringkat yang ditentukan algoritma mesin pencari.

Jane memimpin pengerjaan penemuan produk dan menulis spesifikasi pertama AdWords. Lalu, ia bekerja berdampingan dengan para ahli teknik untuk membangun produk tersebut dan meluncurkannya ke publik pertama kalinya, ternyata sukses besar.

Ini contoh lain bahwa betapa selalu ada banyak alasan bagus untuk *tidak* membangun sebuah produk. Dalam kesuksesan sebuah produk selalu ada orang di balik layar seperti Jane yang bekerja dan berusaha melewati setiap penolakan dan semua orang yang berkeberatan, apakah penolakan itu terkait dengan teknis, bisnis, atau apa pun hal lainnya.

“Ini contoh lain bahwa betapa selalu ada banyak alasan bagus untuk tidak membangun sebuah produk. Dalam kesuksesan sebuah produk selalu ada orang di balik layar seperti Jane yang bekerja dan berusaha melewati setiap penolakan dan semua orang yang berkeberatan, apakah penolakan itu terkait dengan teknis, bisnis, atau apa pun hal lainnya.”

Kemudian Jane berhenti bekerja untuk menikah dan membentuk sebuah keluarga, dan sekarang kembali bekerja di Google. Kali ini, Jane membantu tim YouTube.

**People @ Scale**

# MANUSIA YANG DIBUTUHKAN UNTUK MENYELESAIKAN MASALAH

## GAMBARAN UMUM

Sebagian besar perusahaan tahu mereka harus memperkuat komitmen dalam upaya mereka merekrut staf yang sangat kuat saat mereka tumbuh, tetapi mereka tidak selalu tahu perubahan lain apa yang penting ketika mereka tumbuh dan ukuran perusahaan semakin besar.

Apa perubahan dalam peran kepemimpinan? Bagaimana cara kita memelihara pandangan holistik tentang produk ketika kita punya banyak tim? Bagaimana kita menjaga perasaan tim agar tetap berdaya dan mandiri ketika mereka hanya memiliki peran kecil dari keseluruhan? Bagaimana kita mendorong rasa tanggung jawab ketika satu-satunya orang yang memiliki segalanya adalah CEO? Bagaimana kita mengatasi ledakan ketergantungan?

Inilah topik-topik yang akan kita tangani saat kita mendiskusikan betapa kuat skala organisasi produk.

## Bab 16

# PERAN KEPEMIMPINAN

Tugas utama kepemimpinan dalam setiap organisasi teknologi apa pun adalah merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan orang yang memiliki bakat yang kuat. Namun, dalam sebuah perusahaan produk, peran ini jauh melebihi pengembangan manusia menjadi apa yang kita sebut *pandangan holistik tentang produk*.

Dalam sebuah perusahaan rintisan (*startup*), biasanya hanya ada satu atau dua tim produk, jadi tidak terlalu sulit bagi setiap orang untuk selalu mengingat dalam benak sebuah pandangan menyeluruh tentang produk. Namun, ini dengan cepat jadi lebih sulit saat perusahaan tumbuh besar—pertama bagi produk yang lebih besar dan segera menyusul bagi banyak tim produk.

Satu tantangan besar terkait pertumbuhan adalah mengetahui bagaimana seluruh produk bisa saling mendukung satu sama lain. Sebagian orang suka menganggap pandangan holistik sebagai menghubungkan titik-titik dari berbagai tim.

Tiga perbedaan yang merupakan unsur penting bagi pandangan holistik tentang produk digambarkan sebagai berikut.

## PEMIMPIN MANAJEMEN PRODUK

Memastikan sebuah pandangan holistik tentang bagaimana sistem keseluruhan menyatu secara tepat dilihat dari sudut pandang bisnis (visi produk, strategi, kegunaan, peraturan bisnis, dan logika bisnis), kita membutuhkan berbagai pemimpin organisasi manajemen produk (wakil presiden, para direktur produk), atau seorang kepala manajer produk.

Orang ini seharusnya secara teratur memeriksa hasil kerja berbagai manajer produk dan tim produk, mengidentifikasi dan membantu menyelesaikan berbagai konflik.

Bagi organisasi skala besar, sebagian perusahaan lebih menyukai ini jadi peran seorang kontributor individual (contohnya pemimpin manajer produk), tetapi izinkan saya menjelaskan bahwa ini adalah sebuah peran yang sangat senior (biasanya setara dengan seorang manajer setingkat direktur). Oleh karena tanggung jawab pemimpin produk yang pertama dan paling utama adalah membangun keahlian para manajer produk, seorang kepala manajer produk yang berdedikasi mampu untuk fokus pada produk itu sendiri dan siap dihubungi sebagai sumber daya penting bagi semua manajer produk, desainer produk, para ahli teknik, dan staf uji otomatisasi.

Apabila Anda menggunakan kepala manajer produk untuk ini, ia harus melapor langsung kepada kepala produk sehingga semua orang mengerti pentingnya peran tersebut dan tanggung jawab orang tersebut.

Apakah peran ini ditangani oleh kepala produk atau seorang kepala manajer produk, ini merupakan peran inti yang sangat penting bagi perusahaan dengan sistem bisnis yang besar dan rumit, terutama perusahaan dengan banyak sistem yang diwariskan, yakni sudah ada sejak lama.

## PEMIMPIN DESAIN PRODUK

Salah satu peran paling penting dalam sebuah perusahaan adalah seseorang yang bertanggung jawab atas pengalaman pengguna yang bersifat holistik. Para pemimpin harus memastikan seluruh sistem pengalaman pengguna yang efektif dan konsisten. Pemimpin ini kadang-kadang pemimpin dari tim desain produk, kadang-kadang salah seorang dari manajer atau direktur desain, dan kadang-kadang seorang kepala desainer melapor ke pemimpin ini. Dalam kasus apa pun, pemimpin harus merupakan orang yang sangat kuat dalam desain produk yang holistik.

Ada begitu banyak interaksi dan ketergantungan—dan begitu banyak pengetahuan institusional yang perlu tentang bisnis, berbagai pengguna, dan perjalanan pelanggan—dan setidaknya satu orang harus memeriksa segala sesuatu yang terjadi pada produk yang akan terlihat oleh pengguna. Anda tidak bisa mengharapkan satu orang manajer produk atau desainer mampu memikirkan sendiri semua ini di kepala mereka.

## PARA PEMIMPIN ORGANISASI TEKNOLOGI

Akhirnya, untuk memastikan pandangan holistik tentang bagaimana seluruh sistem menyatu secara tepat dari sudut pandang teknologi, kita punya pemimpin organisasi teknologi (sering kali nama jabatannya CTO/Chief Technology Officer atau VP/Vice President ahli teknik). Pada praktiknya, orang berjabatan ini sering dibantu oleh sekelompok manajer teknik dan para direktur dan/atau arsitek perangkat lunak.

CTO, para manajer, dan arsitek bertanggung jawab atas pandangan holistik tentang penerapan sistem. Mereka harus memeriksa arsitektur dan desain sistem semua perangkat lunak—baik sistem yang dikembangkan oleh staf Anda sendiri maupun setiap sistem yang didesain oleh para vendor. Mereka juga harus memiliki strategi

yang jelas untuk mengelola *technical debt*—sebuah konsep pengembangan perangkat lunak yang mencerminkan biaya tersirat akibat memilih solusi yang mudah dan terbatas alih-alih menggunakan pendekatan lebih baik yang mungkin butuh waktu lebih lama.

Sekali lagi, ini merupakan peran inti yang penting bagi perusahaan-perusahaan dengan sistem yang besar dan rumit, terutama dengan banyak sistem yang diwariskan, dan harus ditempatkan dalam organisasi di suatu posisi yang membuat orang ini terlihat menonjol dan tersedia bagi seluruh organisasi teknologi (posisi ini biasanya melapor langsung kepada kepala teknologi).

## PANDANGAN HOLISTIK PERAN KEPEMIMPINAN

Semakin besar suatu perusahaan, semakin penting tiga peran ini, dan ketidakhadiran mereka biasanya terlihat, sangat jelas. Jika produk atau situs terlihat dibuat oleh banyak agensi pembuat desain dari luar perusahaan, dengan model pengguna yang saling bertenangan dan kegunaannya buruk, kemungkinan Anda kehilangan sosok pimpinan desain atau kepala desainer.

Jika banyak proyek terus-menerus mandek karena manajer produk tidak memahami implikasi dari berbagai keputusan mereka atau manajer produk terus-menerus meminta para pengembang melihat kode pemrograman untuk memberitahu mereka bagaimana sistem benar-benar berjalan, maka ini artinya kemungkinan Anda kehilangan seorang kepala manajer produk.

Jika perangkat lunak Anda semrawut, kusut bagai spaghetti dan perlu waktu lama sekali bahkan untuk perubahan kecil sekalipun, Anda kemungkinan mengalami efek buruk dari *technical debt* yang signifikan.

Anda mungkin bertanya apa yang terjadi jika salah seorang dari orang-orang ini tertabrak truk atau meninggalkan perusahaan?

Pertama dan di atas segalanya, jangan kehilangan orang-orang ini! Beri mereka perhatian dan jangan membuat mereka punya alasan ingin pergi atau merasa mereka perlu menjadi seorang manajer untuk mendapat uang lebih banyak.

Kedua, Anda harus selalu mencoba lebih mengembangkan orang-orang ini, dan masing-masing dari mereka harus mempunyai sedikitnya satu orang yang bekerja bersama dengan mereka untuk dikembangkan jadi seorang pendukung yang kuat. Namun, mereka merupakan komoditas yang luar biasa berharga dan langka, karena pembelajaran ini tidak terjadi dalam waktu singkat.

Sejumlah perusahaan berpikir jawaban untuk masalah ini adalah mencoba mendokumentasikan sistem ke derajat yang semua hal direkam sedemikian rupa dengan cara yang membuat para anggota organisasi semuanya dapat memanfaatkan sistem tersebut untuk mendapat semacam jawaban yang sama untuk tujuan itu mereka menggunakan kepala desainer, kepala manajer produk, dan arsitek perangkat lunak.

Saya tahu beberapa perusahaan telah berusaha keras mencapai ini, tetapi saya tidak pernah melihat ini berhasil. Sistem-sistem tampaknya selalu tumbuh dalam kerumitan dan ukuran jauh lebih cepat daripada yang dapat didokumentasikan oleh siapa pun, sedangkan terkait perangkat lunak, jawaban yang pasti berada dalam kode awal itu sendiri (setidaknya jawaban terkini—tidak selalu jawaban rasional atau jawaban yang telah lalu).

Satu catatan terakhir: Tiga pemimpin berpandangan holistik ini—pemimpin produk, pemimpin desain, dan pemimpin teknologi—jelas sangat berharga secara perorangan, tetapi dalam gabungan ketiganya Anda dapat melihat kekuatan yang nyata. Itulah sebabnya secara pribadi saya lebih suka menempatkan tiga orang ini duduk sangat dekat satu sama lain, terkadang secara fisik dalam satu kantor yang sama.

## BAB 17

# PEMIMPIN PERAN PRODUK

Saya menulis bab ini untuk tiga pembaca spesifik:

1. Jika Anda seorang CEO atau perekrut eksekutif dan Anda sedang mencari seorang pimpinan produk, bab ini akan memberi pemahaman yang lebih dalam tentang jenis orang seperti apa yang harus Anda cari.
2. Jika sekarang ini Anda sedang memimpin sebuah organisasi produk, saya ingin mempersembahkan ini sebagai kunci menuju sukses.
3. Jika Anda punya cita-cita memimpin sebuah organisasi produk suatu hari nanti, ini merupakan diskusi blak-blakan tentang keahlian yang harus Anda miliki.

Pada bab ini, saya menggunakan nama jabatan *VP Product* (*team leader*/pemimpin tim) produk untuk menyebut posisi ini, tetapi Anda juga akan menemukan jabatan lain mulai dari direktur manajemen produk sampai *chief product officer*. Apa pun nama jabatannya, yang saya maksud di sini adalah peran produk paling senior di perusahaan Anda atau unit bisnis Anda.

Secara organisasi, peran ini biasanya mengatur para manajer dan para desainer produk, kadang-kadang analisis data, dan umumnya melapor kepada CEO. Dengan beberapa pengecualian, penting

untuk menempatkan peran ini dalam posisi setara dengan CTO dan Vice President pemasaran.

Saya akan menyatakan langsung bahwa ini peran yang sulit, dan sulit untuk berkinerja dengan baik. Mereka yang melakukan peran ini dengan sukses akan membuat perbedaan dramatis bagi perusahaan mereka. Pemimpin produk yang hebat sangat berharga dan sering pergi untuk mendirikan perusahaan mereka sendiri. Sebenarnya, penanam modal terbaik hanya berinvestasi pada pendiri perusahaan yang sudah membuktikan diri sebagai pemimpin produk yang hebat.

## KOMPETENSI

Secara khusus, Anda mencari orang yang terbukti kuat dalam empat kompetensi penting: (1) pengembangan tim (2) visi produk (3) eksekusi, dan (4) budaya produk.

## PENGEMBANGAN TIM

Satu tanggung jawab paling penting dari VP produk adalah mengembangkan sebuah tim yang kuat terdiri dari para manajer produk dan desainer. Ini artinya menjadikan perekrutan, pelatihan dan pendampingan terus-menerus sebagai prioritas utama. Menyadari bahwa mengembangkan orang hebat membutuhkan serangkaian keahlian yang berbeda dari keahlian dalam mengembangkan produk yang hebat, itulah sebabnya banyak manajer produk dan desainer bagus jarang melaju untuk memimpin organisasi.

Salah satu hal terburuk yang dapat Anda lakukan adalah menunjuk salah seorang pegawai berkinerja buruk dan mempromosikannya untuk menempati posisi kepemimpinan. Saya tahu itu kedengarannya jelas, tetapi Anda akan terkejut betapa banyak alasan para

eksekutif, “Memang, orang ini tidak sangat kuat, tetapi ia mampu bekerja baik sekali dengan orang-orang, dan para pemangku kepentingan tampaknya menyukainya, jadi mungkin saya akan menjadikannya pimpinan produk dan mempekerjakan seorang *individual contributor* yang kuat untuk mengisi kekosongannya. *Individual contributor* adalah orang yang bukan anggota manajemen tim tapi benar-benar berkontribusi untuk mencapai tujuan dan misi perusahaan. Namun, bagaimana Anda bisa mengharapkan orang berkinerja buruk untuk membantu mengembangkan timnya menjadi berkinerja kuat? Apa pesan yang timbul akibat kejadian ini?

Untuk posisi ini Anda harus memastikan Anda mempekerjakan orang yang memiliki kemampuan yang sudah *terbukti* untuk mengembangkan orang lain. Mereka harus memiliki rekam jejak mengidentifikasi dan merekrut orang berbakat yang potensial, lalu bekerja secara efektif dan terus-menerus dengan orang-orang ini untuk menangani kelemahan mereka dan menggali serta memanfaatkan kekuatan mereka.

## VISI DAN STRATEGI PRODUK

Visi produk adalah satu hal yang mendorong dan menginspirasi perusahaan dan mempertahankan perusahaan melewati rangkaian kejadian baik dan buruk, masa-masa kejayaan dan kejatuhan. Ini mungkin terdengar mudah, tetapi sebenarnya rumit. Karena, ada dua tipe pemimpin produk yang sangat berbeda untuk dua situasi yang sangat berbeda:

1. Situasi ketika ada seorang CEO atau pendiri yang merupakan visioner produk yang jelas.
2. Situasi ketika tidak ada visioner produk yang jelas—biasanya situasi ketika pendiri sudah pindah.

Ada situasi yang sangat buruk yang mungkin Anda hadapi terkait visi dan strategi produk.

Pertama ketika Anda mempunyai seorang CEO yang sangat kuat pada produk dan visi, tetapi ia ingin mempekerjakan seorang VP produk (atau lebih sering dewan direktur memaksanya untuk mempekerjakan seorang VP produk), dan ia mengira ia harus mempekerjakan seseorang dengan citra yang sama dengan dirinya—atau setidaknya visioner seperti dirinya. Biasanya hasilnya adalah seketika terjadi bentrokan dan masa jabatan yang singkat bagi VP produk. Jika posisi ini mirip seperti sebuah pintu putar, sangat mungkin itulah yang akan terjadi.

Situasi buruk kedua adalah ketika CEO tidak kuat pada visi, tetapi ia juga mempekerjakan seseorang dengan citra yang sama dengan dirinya. Ini tidak mengakibatkan bentrokan (mereka sering kali berhubungan dengan sangat baik), tetapi sungguh menyebabkan kekosongan yang serius dalam hal visi, dan ini mengakibatkan frustrasi di antara tim produk, moral yang buruk di seluruh perusahaan, serta biasanya kekurangan inovasi.

Kuncinya di sini adalah VP produk harus *melengkapi* CEO. Jika Anda memiliki seorang CEO visioner yang kuat, mungkin ada di antara para calon VP produk yang sangat kuat yang tidak menginginkan posisi tersebut karena mereka tahu bahwa, dalam perusahaan ini, pekerjaan mereka terutama melaksanakan visi dari CEO-nya.

Satu situasi yang sayangnya memang terjadi ketika Anda mempunyai seorang CEO pendiri yang visioner, dan ia memiliki mitra bisa diandalkan yang menjalankan produk dan ia sangat kuat dalam pelaksanaan, tetapi pendiri pada akhirnya pergi dan kini perusahaan menghadapi masalah karena tidak ada orang di sana yang mampu memberikan visi untuk masa depan. Hal ini umumnya bukan sesuatu yang dapat dengan mudah dinyalakan dan dimatikan oleh

seorang VP produk, seluruh perusahaan mungkin tidak bersedia memikirkan pemimpin produk dalam situasi baru ini. Itulah sebabnya saya lebih menyukai bila para pendiri tetap berada dalam perusahaan, bahkan seandainya pun mereka memutuskan untuk memasukkan orang lain ke dalam perusahaan sebagai CEO.

Jika Anda bertanya-tanya apa yang harus dilakukan ketika Anda punya seorang CEO yang *menganggap* dirinya seorang pemimpin visioner yang kuat, tetapi seluruh perusahaan tahu ia tidak begitu, Anda memerlukan seorang pimpinan produk yang sangat istimewa, orang yang merupakan seorang visioner yang kuat, tetapi juga memiliki kemampuan dan kerelaan untuk menyakinkan CEO bahwa visi adalah merupakan idenya semata.

## PELAKSANAAN

Tidak peduli dari mana datangnya visi, semua visi hebat di dunia tidak berarti banyak apabila Anda tidak dapat membuat ide produk terwujud dan sampai di tangan pelanggan. Anda memerlukan pimpinan produk yang tahu cara menyelesaikan segala sesuatu dan telah membuktikan secara mutlak kemampuannya untuk melakukan hal itu.

Ada banyak aspek yang berkontribusi kepada kemampuan tim untuk melaksanakan secara konsisten, cepat dan efektif. Pemimpin produk harus ahli dalam berbagai bentuk pelaksanaan produk, penemuan pelanggan, penemuan produk, dan proses pengembangan produk yang modern, tetapi pelaksanaan juga berarti mereka tahu cara bekerja secara efektif sebagai bagian dari sebuah organisasi berukuran Anda.

Semakin besar perusahaan, semakin penting bahwa orang tersebut memiliki keahlian kuat yang sudah terbukti—terutama dalam manajemen pemangku kepentingan dan dalam hal menyebar berita

tentang apa yang dilakukan perusahaan ke dunia luar. Pemimpin produk harus mampu menginspirasi dan memotivasi perusahaan dan membuat semua orang bergerak ke arah yang sama.

## BUDAYA PRODUK

Organisasi produk yang baik mempunyai tim yang kuat, visi yang kokoh, dan pelaksanaan yang konsisten. Organisasi produk yang *hebat* menambah dimensi budaya produk yang kuat.

Budaya produk yang kuat berarti bahwa tim memahami pentingnya pembelajaran dan pengujian yang cepat dan terus-menerus. Mereka paham bahwa mereka perlu melakukan kesalahan supaya bisa mempelajari, tetapi mereka perlu melakukannya dengan cepat dan mengurangi risikonya. Mereka mengerti akan kebutuhan inovasi yang tiada henti. Mereka tahu bahwa produk yang hebat adalah hasil dari kolaborasi sejati. Mereka menghormati dan menghargai para desainer dan ahli teknik. Mereka memahami kekuatan sebuah tim produk yang termotivasi.

Seorang VP produk yang kuat akan memahami pentingnya budaya produk yang kuat, mampu memberi berbagai contoh nyata dari pengalamannya sendiri dengan budaya produk, dan mempunyai rencana konkret untuk menanamkan budaya ini ke dalam perusahaan Anda.

## PENGALAMAN

Banyaknya pengalaman yang relevan, seperti misalnya pengalaman pada suatu bidang, bergantung pada perusahaan dan industri Anda. Namun, paling sedikit Anda mencari orang yang memiliki kombinasi latar belakang pengalaman teknologi yang kuat dengan pemahaman tentang ekonomi serta dinamika bisnis dan pasar Anda.

## HUBUNGAN ANTAR PRIBADI (*CHEMISTRY*)

Terakhir, semua yang sudah didiskusikan sebelumnya tetap tidak cukup. Ada satu hal lagi: Pemimpin produk Anda harus mampu bekerja dengan baik pada tingkat pribadi dengan para eksekutif penting lain, khususnya CEO dan CTO. Suasana tidak akan menyenangkan bagi siapa pun jika tidak ada hubungan pribadi. Pastikan proses wawancara termasuk acara makan malam dengan waktu lama bersama setidaknya CEO dan CTO dan mungkin pimpinan pemasaran dan pimpinan desain. Bersikaplah terbuka dan buatlah acara ini bersifat pribadi.

## Peran Manajer Produk

Ada peran dalam organisasi produk yang lebih besar yang saya dapati sangat efektif sampai batas tertentu. Peran tersebut punya nama jabatan manajer produk grup, biasanya disebut MPG.

MPG merupakan campuran peran. Sebagian sebagai kontributor individual dan sebagian manajer pegawai tingkat utama. Idenya adalah MPG merupakan seorang manajer produk yang sudah terbukti keandalannya (biasanya berasal dari pejabat manajer produk senior), dan sekarang orang tersebut siap untuk tanggung jawab yang lebih besar.

Pada umumnya ada dua jalur karier bagi manajer produk.

Jalur pertama, tetap sebagai kontributor individual, jika Anda cukup kuat, Anda dapat melaju terus naik sampai jadi kepala manajer produk—orang yang merupakan seorang kontributor individual tetapi juga dengan kinerja luar biasa baik serta bersedia dan mampu menangani pekerjaan paling sulit terkait produk. Ini peran yang sangat dihormati dan pada umumnya mendapat kompensasi gaji setara seorang direktur atau bahkan VP.

Jalur karier lainnya adalah pindah ke manajemen fungsional dari manajer produk (nama jabatan yang paling umum adalah *direktur manajemen produk*) di mana sejumlah manajer produk (biasanya antara 3 sampai 10 orang) melapor langsung kepada Anda. Direktur manajemen produk sungguh bertanggung jawab atas dua hal. Pertama memastikan para manajer produknya semuanya kuat dan cakap. Kedua adalah masalah visi dan strategi produk lalu

menghubungkan titik-titik di antara pekerjaan produk dari banyak tim. Ini disebut juga sebagai pandangan holistik produk. Akan tetapi, banyak manajer produk senior yang kuat tidak yakin jalur karier mana yang lebih disukai pada tahap ini, dan peran MPG adalah cara yang sangat bagus untuk merasakan pengalaman kedua dunia itu.

MPG adalah manajer produk yang sebenarnya untuk sebuah tim produk, tetapi sebagai tambahan, ia bertanggung jawab atas pengembangan dan pembinaan pada sejumlah kecil manajer produk tambahan (biasanya, satu sampai tiga produk yang lain).

Apabila direktur manajemen produk mungkin mempunyai banyak manajer produk yang bekerja di semua bidang yang berbeda, model MPG dirancang untuk mempermudah proses di tim produk yang berhubungan secara dekat.

Ini paling mudah dijelaskan dengan menggunakan contoh.

Katakanlah Anda perusahaan dengan pasar di tahap pertumbuhan, dan Anda mempunyai sekitar 10 tim produk. Anda mungkin membagi 10 tim ini menjadi tiga jenis: sebuah grup layanan sistem komputer/umum, lalu sebuah grup untuk setiap sisi pasar (misalnya pembeli dan penjual, penumpang dan pengemudi, atau pemilik kamar sewa dan tamu).

Bisa jadi ada satu orang VP produk dan tiga orang MPG—satu orang MPG untuk setiap tiga grup, contohnya, seorang MPG untuk sisi pembeli, seorang MPG untuk sisi penjual, dan seorang MPG untuk layanan sistem komputer.

Jadi sekarang mari kita gali MPG untuk sisi pembeli, dan katakanlah ada tiga tim produk terdiri dari tim untuk urusan aktivitas sisi pembeli. MPG dari sisi pembeli mempunyai satu dari tiga tim ini, dan setiap dari dua tim lain mempunyai seorang manajer produk yang melapor ke MPG.

Kita menyukai ini karena sisi pembeli harus merupakan satu solusi yang mulus, tersambung menyatu, meskipun mungkin ada banyak tim produk yang bekerja pada berbagai aspek yang berbeda terkait ini. MPG bekerja sangat erat dengan manajer produk lain untuk memastikan hal ini.

Peran ini sering disebut peran *pemain-pembina* karena dinamika ini dalam memimpin tim Anda sendiri, di samping bertanggung jawab membina dan mengembangkan satu sampai tiga manajer produk lain.

*Peran ini sering disebut peran pemain-pembina karena dinamika dalam memimpin tim Anda sendiri, di samping bertanggung jawab membina dan mengembangkan satu sampai tiga manajer produk lain.*

Sebagian MPG melaju terus menjadi seorang direktur atau VP manajemen produk, sebagian lagi melanjutkan jadi peran kepala manajer produk, dan sebagian yang lain memutuskan untuk tetap menjadi seorang MPG karena mereka menyukai bekerja dengan tim produk mereka sendiri,

juga kemampuan untuk memengaruhi tim lain dan manajer produk lain melalui pembinaan.

## **Bab 18**

# **PEMIMPIN PERAN TEKNOLOGI**

**M**eskipun punya ide produk paling hebat, jika Anda tidak dapat membangun dan meluncurkan produk Anda ke publik, itu tetap saja hanya sebuah ide. Jadi, hubungan Anda dengan organisasi ahli teknik sangatlah penting.

Dalam bab ini, saya menjelaskan tentang pemimpin organisasi ahli teknik. Saya merasa sangat beruntung bisa berkolaborasi dalam bab ini bersama Chuck Geiger, salah seorang CTO Silicon Valley yang paling sukses.

Saya sering mengatakan bahwa, jika sebagai manajer produk Anda punya hubungan kerja yang baik dengan rekan ahli teknik Anda, maka ini merupakan pekerjaan yang hebat. Jika tidak, Anda akan mengalami hari-hari yang sangat berat. Maka, dalam semangat mengembangkan penghargaan yang lebih baik terhadap apa yang membuat organisasi hebat, kami menawarkan rangkuman ini.

Pertama, mari bersikap jelas mengenai organisasi mana yang kita maksud. Ini adalah organisasi yang bertanggung jawab atas arsitektur, masalah teknik, kualitas, pengoperasian situs web, keamanan situs web, manajemen peluncuran produk ke publik, dan biasanya manajemen penyediaan produk. Grup ini bertanggung jawab atas pembangunan dan pengoperasian produk dan layanan perusahaan.

Nama jabatannya bervariasi tetapi sering kali termasuk VP ahli teknik, atau *chief technology officer* (CTO). Dalam bab ini, kita menyebut kepala organisasi ini sebagai CTO, tetapi Anda bebas mengganti istilah tersebut sesuai dengan yang digunakan di perusahaan Anda.

Namun, ada satu jabatan yang sering kali jadi masalah, yakni *chief information officer* (CIO). Peran CIO sangat berbeda dengan peran CTO. Sebenarnya, jika organisasi teknologi melapor ke CIO, itu adalah bendera peringatan bagi banyak aspek perilaku seperti didiskusikan pada Bab 6, “Penyebab Utama Produk yang Gagal.”

Tanda dari CTO yang hebat adalah komitmen untuk terus-menerus berjuang demi teknologi sebagai strategi yang bisa membantu bisnis dan produk. Menghilangkan anggapan bahwa teknologi adalah hambatan, juga memperluas seni apa yang sebenarnya dapat Anda kerjakan untuk bisnis dan pemimpin produk, adalah tujuan yang sangat penting karena memengaruhi banyak hal.

Dengan tujuan tersebut, ada enam tanggung jawab utama seorang CTO. Kita menampilkannya di sini dalam susunan skala prioritas dan mendiskusikan bagaimana masing-masing biasanya diukur.

## ORGANISASI

Membangun sebuah organisasi yang bagus dengan tim manajemen kuat yang berkomitmen untuk mengembangkan keahlian para pegawai. Kita biasanya mengukur efektivitas di sini dengan melihat rencana pengembangan bagi semua pegawai, tingkat retensi, dan evaluasi para manajer dan produk secara keseluruhan serta organisasi teknologi oleh seluruh bagian perusahaan.

## KEPEMIMPINAN

Menunjukkan teknologi dalam seluruh arah strategis dan kepemimpinan perusahaan, bekerja dengan para eksekutif lain perusahaan untuk membantu menginformasikan arah, aktivitas M&A, dan berbagai keputusan membangun/membeli/bermitra.

## PENYAJIAN

Memastikan bahwa perusahaan ini dapat dengan cepat, bisa diandalkan, dan berulang-ulang menyajikan produk berkualitas ke pasar. Ada beberapa standar ukuran penyajian, termasuk konsistensi dan frekuensi penyediaan sarana ke publik, dan kualitas/kendala dari penyajian/peluncuran perangkat lunak. Hambatan utama terhadap penyajian yang cepat sering kali berupa *technical debt*, dan CTO bertanggung jawab untuk memastikan bahwa perusahaan menjaga ini pada tingkat yang bisa ditangani dan tidak membiarkan masalah melumpuhkan kemampuan organisasi dalam menyajikan dan bersaing, ini akan didiskusikan lebih lanjut.

## ARSITEKTUR

Pastikan perusahaan memiliki sebuah arsitektur yang mampu untuk menyajikan kegunaan, berkembang jadi besar, keamanan, dan kinerja yang dibutuhkan untuk bersaing dan berkembang. Dalam perusahaan yang memiliki berbagai macam jenis produk atau unit bisnis vertikal, CTO harus mampu memimpin dalam strategi teknologi yang berpadu dan melihat secara keseluruhan, bukan hanya per bagian saja. CTO adalah pemimpin orkestra strategi teknologi sebesar perusahaan. Ukuran arsitektur bervariasi bergantung pada bisnis Anda, tetapi secara umum, kita memastikan bahwa infrastruktur terus-menerus dipantau dan ditingkatkan untuk menjaga

kecepatan perkembangan bisnis, dan mengukur dampak pekerjaan yang terhenti karena masalah infrastruktur atau arsitektur terhadap pelanggan.

## **PENEMUAN**

Memastikan anggota staf ahli teknik senior berpartisipasi secara aktif dan memberi kontribusi secara signifikan dalam keseluruhan penemuan produk. Jika para ahli teknik dan arsitek Anda hanya digunakan untuk menulis perangkat lunak, maka Anda hanya mendapat sebagian kecil dari nilai mereka yang seharusnya. Kami mendorong Anda untuk mengawasi terus partisipasi organisasi ahli teknik dalam penemuan produk (baik durasi maupun cakupannya) dan ikuti frekuensi inovasi dari hasil partisipasi para ahli teknik.

## **PENYEBARAN/EVANGELISM**

CTO akan bertindak sebagai juru bicara perusahaan untuk organisasi ahli teknik, menunjukkan kepemimpinan dalam komunitas dengan para pengembang aplikasi, mitra, dan pelanggan. Kepemimpinan tipe ini dapat diukur dengan membentuk program relasi/rekrutmen universitas dan memberi sponsor atau berpartisipasi dalam beberapa acara setiap tahun dalam komunitas pengembang.

Anda mungkin ingin makan siang dengan rekan ahli teknik Anda dan berdiskusi mengenai apa yang mereka lihat sebagai kesulitan terbesar dan bagaimana Anda mungkin mampu membantu dari sisi produk. Apa pun yang Anda dapat lakukan untuk saling membantu satu sama lain merupakan faktor yang penting untuk menciptakan organisasi produk yang secara keseluruhan benar-benar efektif, mampu menemukan dan menyajikan produk menarik yang disukai orang.

## Bab 19

# MENYAJIKAN PERAN MANAJER

Dalam perusahaan besar dan perusahaan tahap berkembang, banyak manajer produk mengeluh bahwa mereka harus menggunakan terlalu banyak waktu mereka untuk melakukan aktivitas manajemen. Akibatnya, mereka hampir tidak punya waktu untuk menangani tanggung jawab utama mereka terkait produk: memastikan bahwa para ahli teknik mempunyai produk yang layak untuk dibangun.

Manajer penyajian adalah tipe istimewa manajer proyek yang mempunyai misi seluruhnya terkait menyingkirkan berbagai hambatan—dikenal sebagai *rintangan*—bagi tim. Terkadang, berbagai hambatan ini termasuk tim produk lain, dan kadang-kadang hambatan termasuk fungsi-fungsi non produk. Dalam satu hari, setelah mencari sekian lama mereka menemukan orang di bagian pemasaran dan mendesak mereka untuk membuat satu keputusan atau persetujuan, berkoordinasi dengan manajer penyajian di tim lain tentang memprioritaskan ketergantungan yang penting, membujuk seorang desainer produk agar menciptakan aset visual untuk salah satu pengembang *front-end* (bagian aplikasi yang langsung berhubungan dengan pengguna), dan menangani selusin penghalang lain semacam itu.

Para manajer penyajian ini biasanya juga merupakan seorang Scrum Master untuk tim, yakni ahli metoda perangkat lunak dengan menggunakan prinsip pendekatan Agile yang bertumpu pada kekuatan kolaborasi tim (seandainya mereka mempunyai peran ini). Mereka semata-mata membantu tim untuk membuat produk tersaji lebih cepat bukan dengan cara melecutkan cambuk tetapi dengan menyingkirkan hambatan yang merintang jalan.

“

*Dalam perusahaan besar dan perusahaan tahap berkembang, banyak manajer produk mengeluh bahwa mereka harus menggunakan terlalu banyak waktu mereka untuk melakukan aktivitas manajemen.*

”

Nama jabatan orang ini mungkin manajer proyek—atau terkadang program manajer—jika begitu kasusnya, maka kita harus memastikan orang-orang ini telah mendefinisikan pekerjaannya seperti yang saya lakukan di sini dan bukan seperti dalam makna lama dari manajemen program.

Jika perusahaan Anda tidak memiliki manajer penyajian—apa pun jabatannya—maka pekerjaan ini biasanya jadi tanggung jawab manajer produk dan manajer ahli teknik. Sekali lagi, jika organisasi Anda kecil, ini tidak masalah—itu bahkan ada keuntungannya. Namun, jika organisasi Anda lebih besar—dalam susunan organisasi terdiri dari paling sedikit 5 sampai 10 tim produk, maka peran ini semakin lebih penting.

## Bab 20

# PRINSIP-PRINSIP PEMBENTUKAN TIM PRODUK

**S**alah satu masalah paling sulit yang dihadapi setiap organisasi produk dalam hal skala adalah cara membagi produk Anda ke seluruh tim produk Anda.

Kebutuhan untuk membagi produk Anda mulai terlihat ketika hanya ada beberapa produk tim, tetapi pada—skala 25, 50, lebih dari 100 tim produk—ini jadi faktor yang sangat penting dalam kemampuan perusahaan untuk bergerak cepat. Hal ini juga merupakan faktor penting dalam menjaga tim agar tetap merasa berwenang dan bertanggung jawab untuk sesuatu yang penuh makna, juga memberi kontribusi pada visi yang lebih besar di mana keseluruhan lebih besar daripada bagian-bagian.

Jika Anda sudah berada dalam skala tersebut, maka saya yakin Anda tahu apa yang saya bicarakan.

Satu hal yang membuat ini jadi topik yang sulit adalah tidak ada jawaban yang benar. Ada banyak pertimbangan dan faktor, lalu perusahaan-perusahaan produk yang bagus memperdebatkan berbagai alternatif kemudian membuat satu keputusan.

Saya telah bekerja secara pribadi dengan banyak organisasi teknologi dan produk saat mereka mempertimbangkan berbagai alternatif pilihan tersebut, dan untuk beberapa perusahaan ini, saya bisa amati betapa segala sesuatunya berjalan sukses seiring waktu.

Saya tahu orang-orang mendambakan resep untuk membentuk tim produk, tetapi saya selalu menjelaskan kepada mereka bahwa tidak ada resep untuk itu. Akan tetapi, ada beberapa prinsip inti penting, dan kuncinya adalah memahami prinsip-prinsip ini lalu mempertimbangkan opsi-opsinya untuk situasi tertentu yang Anda hadapi.

1. Sejalan dengan Strategi Investasi

Saya merasa takjub betapa banyak perusahaan yang saya dapati di mana tim di dalamnya merupakan refleksi dari investasi mereka yang sedang berjalan. Mereka memiliki tim tertentu karena mereka selalu mempunyai tim ini sejak dulu. Namun, tentu saja kita harus berinvestasi di masa depan juga. Kita dapat menghilangkan secara perlahan produk yang tidak mampu menanggung bebannya sendiri, dan kita dapat sering mengurangi investasi dalam produk yang memberikan keuntungan dan pendapatan tetap agar kita bisa menanamkan investasi lebih banyak ke dalam sumber baru yang mendatangkan pendapatan dan pertumbuhan di masa depan. Ada sejumlah cara berpikir tentang menyebarkan investasi sepanjang waktu dan risiko tertentu. Sebagian orang menyukai model tiga horizon, sedangkan yang lain lebih banyak mengambil pendekatan manajemen portofolio. Intinya di sini adalah Anda harus memiliki strategi investasi, dan struktur organisasi Anda seharusnya merupakan sebuah refleksi dari strategi investasi tersebut.

2. Meminimalkan Ketergantungan

Target pentingnya adalah meminimalkan ketergantungan. Ini membantu tim untuk bekerja lebih cepat dan lebih mandiri. Meskipun kita tidak pernah bisa menghapuskan

ketergantungan agar tidak ada sama sekali, kita dapat berupaya untuk mengurangi dan meminimalkannya. Catat juga bahwa ketergantungan berubah seiring waktu, jadi ikuti perkembangannya terus dan tanya diri Anda bagaimana ketergantungan ini bisa dikurangi.

### 3. Kepemilikan dan Kemandirian

Ingat bahwa salah satu sifat tim produk paling penting adalah kita menginginkan tim terdiri dari pengemban misi bukan tim prajurit. Ini secara langsung memandu ke konsep kepemilikan dan kemandirian. Sebuah tim harus merasa berwenang tetapi juga merasa bertanggung jawab terhadap sebagian besar penawaran produk. Ini lebih sulit daripada kedengarannya karena banyak sistem besar tidak selalu terbagi dengan jelas. Suatu tingkat saling ketergantungan akan selalu melemah dalam rasa kepemilikan untuk melihat perusahaan tumbuh berkembang dan menguntungkan. Namun, kita bekerja keras untuk memaksimalkan ini.

### 4. Memaksimalkan Kemampuan Memengaruhi

Seiring dengan pertumbuhan organisasi, kita sering menemukan kebutuhan umum dan pentingnya layanan bersama yang semakin meningkat. Kita melakukan ini untuk kecepatan dan keandalan. Kita tidak ingin setiap tim membuang-buang waktu dan tenaga untuk menciptakan sesuatu yang sudah ada. Namun, sadarilah bahwa menciptakan layanan bersama juga memunculkan ketergantungan dan dapat berpengaruh besar terhadap kemandirian.

## 5. Visi dan Strategi Produk

Visi produk mendeskripsikan arah yang sedang kita coba tuju sebagai organisasi, dan strategi produk menggambarkan tahap utama paling penting yang kita capai. Banyak organisasi yang lebih besar dan lebih tua tidak lagi memiliki visi dan strategi yang relevan, padahal ini penting. Begitu Anda mempunyai visi dan strategi, pastikan Anda telah membentuk tim untuk diposisikan dengan baik untuk menyajikan produk dengan menggunakan visi dan strategi tersebut.

## 6. Ukuran Tim

Ini prinsip yang sangat praktis. Ukuran minimum untuk sebuah tim produk biasanya adalah dua ahli teknik dan seorang manajer produk, dan jika tim tersebut bertanggung jawab atas teknologi yang berhadapan langsung dengan pengguna, maka diperlukan juga seorang desainer produk. Di bawah jumlah tersebut dianggap di bawah jumlah kritis sebuah tim produk. Di pihak lain, sungguh sulit bagi seorang manajer produk dan desainer produk untuk mempertahankan lebih dari 10-12 ahli teknik tetap sibuk dengan produk bagus untuk dibangun. Bila dalam hal ini tidak jelas, maka penting bagi setiap tim produk untuk mempunyai satu dan hanya satu manajer produk.

## 7. Selaras dengan Arsitektur

Secara praktis, bagi banyak organisasi prinsip utama untuk membentuk tim produk adalah arsitektur. Banyak yang akan memulai dengan visi produk, memikirkan ide pendekatan yang terkait dengan arsitektur untuk menyajikan visi tersebut, lalu mendesain tim seputar arsitektur tersebut.

Ini mungkin terdengar kemunduran bagi Anda, tetapi pada kenyataannya ada beberapa alasan yang sungguh bagus untuk ini. Arsitektur mendorong berbagai teknologi, yang mendorong keahlian siap digunakan. Meskipun kita menyukai agar setiap tim merupakan tim yang penuh dan dapat bekerja pada setiap lapisan arsitektur, pada praktiknya sering kali itu bukan sebuah pilihan. Berbagai tenaga teknik dilatih dalam berbagai teknologi. Sebagian ingin berspesialisasi pada satu hal (dan kenyataannya, dalam banyak kasus telah menggunakan waktu lama bertahun-tahun untuk berspesialisasi) dan sebagian lagi sangat jauh dari memiliki keahlian yang dibutuhkan. Arsitektur tidak berubah dengan cepat.

Biasanya mudah terlihat ketika sebuah perusahaan tidak cukup memberi perhatian pada arsitektur ketika mereka menyusun tim-tim mereka—ini terlihat dengan beberapa cara. Pertama, tim merasa seolah-olah mereka terus-menerus bertentangan dengan arsitektur. Kedua, saling ketergantungan antara berbagai tim tidak proposional. Ketiga, benar-benar hanya diakibatkan hal pertama dan kedua tersebut, segala sesuatu jadi berjalan lambat, dan tim-tim tidak terlalu merasa punya wewenang.

Bagi perusahaan yang lebih besar, biasanya punya satu atau lebih tim yang menyediakan layanan umum untuk berbagai tim lain. Kita sering memberi nama para tim ini dengan tim *layanan umum*, tim *layanan inti*, atau tim *sistem komputer*, tetapi mereka terutama merefleksikan arsitektur. Ini berpengaruh sangat besar, besar sekali, itu sebabnya begitu banyak perusahaan mempunyai tipe tim produk seperti ini, berskala 25, 50, lebih dari 100 tim produk. Namun, ini juga merupakan tipe tim yang sulit un-

tuk disusun stafnya karena banyak tim ini ketergantungan (akibat desainnya) terhadap semua tim lain, karena mereka ada untuk *memungkinkan* berbagai tim lain. Pastikan posisi staf tim layanan umum ini diisi oleh manajer produk dengan keahlian teknik yang kuat dan tinggi (sering disebut *manajer produk sistem komputer*).

#### 8. Selaras dengan Pengguna atau Pelanggan

Selaras dengan pengguna dan pelanggan mempunyai keuntungan yang nyata bagi produk dan bagi tim. Contohnya, ketika perusahaan Anda menjadikan pasar dua sisi, satu sisi untuk pembeli dan penjual di sisi lainnya, ada keuntungan nyata mempunyai beberapa tim yang fokus pada pembeli dan tim lain yang fokus pada penjual. Setiap produk tim dapat menggali lebih mendalam tipe pelanggan *mereka sendiri* daripada jika mereka disuruh mencoba mempelajari tentang *semua* tipe pelanggan. Bahkan dalam perusahaan tempat pasar, mereka selalu mempunyai sejumlah tim yang menyediakan landasan umum dan memberikan layanan kepada semua tim. Ini sungguh-sungguh merupakan refleksi dari arsitektur, jadi intinya tidak masalah sama sekali—dan suatu hal biasa—untuk memiliki kedua jenis tim tersebut.

#### 9. Selaras dengan Bisnis

Dalam perusahaan lebih besar, kita sering mempunyai berbagai jenis bisnis tetapi satu landasan umum untuk banyak produk kita. Apabila teknologi benar-benar independen di seluruh bisnis, maka kita akan memperlakukan mereka persis sebagai perusahaan yang pada dasarnya berbeda ketika kita menyusun tim produk. Namun, sebagian besar

kasusnya tidak seperti itu. Kita memiliki berbagai macam jenis bisnis, tetapi semuanya dibangun di atas sebuah landasan umum dan sering terintegrasi. Ini kira-kira serupa dengan menyelaraskan sesuai dengan tipe pelanggan, tetapi ada perbedaan penting. Struktur unit bisnis kita adalah sebuah gagasan buatan. Berbagai bisnis yang berbeda sering kali dijual ke pelanggan aktual yang sama. Jadi, meskipun banyak keuntungan dalam menyelaraskan dengan berbagai unit bisnis, ini biasanya muncul dalam urutan setelah banyak faktor lain dalam skala prioritas.

#### 10. Struktur Merupakan Sebuah Target Bergerak

Sadari bahwa struktur optimal organisasi produk adalah sebuah target yang bergerak. Organisasi punya kebutuhan untuk harus dan terus berubah sepanjang waktu. Bukan berarti Anda perlu mengubah ulang susunan organisasi setiap beberapa bulan, tetapi masuk akal Anda meninjau ulang struktur tim Anda setiap satu tahun atau lebih.

Saya sering harus menjelaskan kepada banyak perusahaan bahwa tidak pernah ada acara sempurna untuk membentuk sebuah tim—setiap upaya menyusun organisasi produk akan dioptimalkan untuk beberapa hal dengan mengorbankan hal lain. Jadi seperti hampir semua hal dalam produk dan teknologi, penyusunan tim melibatkan berbagai penyeimbangan dua hal yang saling bertentangan dan banyak pilihan. Harapan saya adalah berbagai prinsip ini membantu Anda selagi Anda memandu organisasi Anda maju.

Otonomi @ Scale

## Otonomi pada Ukuran yang Dibutuhkan untuk Menyelesaikan Masalah

Hampir semua perusahaan teknologi terkemuka telah menjalani model tim produk yang memiliki wewenang, berdedikasi/tahan lama, punya fungsi saling membantu (di mana orang dari berbagai bidang dalam perusahaan bekerja sama sebagai sebuah tim), kolaboratif seperti yang telah saya deskripsikan di sini, dan saya pikir mereka jauh lebih baik dalam hal ini.

Hasilnya bicara dengan sendirinya, tetapi saya menganggap sebagian besar keuntungan adalah terkait dengan melejitnya tingkat motivasi dan rasa kepemilikan tulus ketika tim merasa lebih berada dalam kendali nasib mereka sendiri.

Walaupun sebagian besar pemimpin mengatakan kepada saya bahwa tim mereka memiliki wewenang dan

mandiri, sebagian orang dalam tim mengeluh bahwa mereka tidak selalu merasa begitu berwenang dan mandiri. Tatkala ini terjadi, saya mencoba untuk lebih spesifik apakah tim tidak mampu mengambil keputusan atau mereka merasa terkekang.

Sebagian besar dari apa yang saya dengar terbagi ke dalam dua kasus:

*Saya menganggap sebagian besar keuntungan adalah terkait dengan melejitnya tingkat motivasi dan rasa kepemilikan tulus ketika tim merasa lebih berada dalam kendali nasib mereka sendiri.*

1. Kasus pertama, tim mutlak belum dipercaya oleh manajemen, dan manajemen ragu memberikan kebebasan terlalu banyak kepada tim.
2. Dalam kasus kedua, tim ingin mengubah sesuatu yang telah diasumsikan oleh para pimpinan sebagai bagian dari perusahaan.

Secara umum, sebagian besar tim mungkin akan setuju bahwa ada beberapa hal yang terbuka lebar bagi tim untuk melakukan apa yang mereka pikir sebagai cara terbaik dan bidang-bidang lain adalah bagian dari pendirian perusahaan bersifat umum yang dimiliki bersama oleh semua tim.

Sebagai contoh dari kasus kedua, akan menjadi hal yang tidak biasa jika masing-masing tim memilih sendiri alat manajemen konfigurasi perangkat lunak untuk timnya sendiri. Jika tim ahli teknik telah terstandarisasi dengan GitHub (perusahaan Amerika penyedia hosting bagi pengendalian versi pengembangan perangkat lunak menggunakan Git), maka alat manajemen ini biasanya dianggap sebagai bagian dari pendirian perusahaan. Meskipun seandainya tim lebih menyukai alat berbeda, biaya total yang ditanggung organisasi kemungkinan jauh melebihi keuntungan yang didapat jika membiarkan alat berbeda ini dipakai tim.

Walaupun ini mungkin merupakan contoh yang mudah dipahami, ada banyak hal lain yang tidak terlalu jelas.

Contohnya, haruskah setiap tim mampu melakukan pendekatan pada uji otomatisasi dengan caranya sendiri? Haruskah tim mampu memilih bahasa pemrograman yang

ingin mereka gunakan? Bagaimana tentang kerangka kerja antarmuka pengguna? Bagaimana mengenai kemampuan browser untuk digunakan secara bersama dengan mesin dan program komputer? Bagaimana jenis perangkat lunak Agile yang ingin mereka gunakan? Apakah semua tim benar-benar perlu mendukung beberapa inisiatif produk dari seluruh perusahaan?

Seperti kasus yang sering terjadi pada produk, segala sesuatu berpangkal pada bagian utama yang mendasar, yakni penyeimbangan dua hal yang saling bertentangan—dalam hal ini kemandirian tim dan wewenang sendiri perusahaan.

Saya juga mengakui bahwa meskipun saya menyukai ide inti dari tim yang mandiri dan punya wewenang, saya juga penggemar berat dari berinvestasi dalam landasan bermanfaat-tinggi. Ini berarti membangun landasan kuat yang dapat dimanfaatkan semua tim untuk menciptakan produk dan pengalaman menakjubkan lebih cepat daripada jika landasan tidak kuat.

Sebagai catatan, saya tidak percaya bahwa ada satu jawaban untuk pertanyaan ini. Jawaban terbaik berbeda bagi setiap perusahaan, dan bahkan untuk setiap tim, dan jawaban terbaik juga merupakan fungsi dari budaya perusahaan.

Berikut ini adalah faktor kunci untuk dipertimbangkan:

### **Tingkat keahlian tim**

Kira-kira ada tiga tingkat keahlian tim: (1) Tim A—tim berpengalaman yang dapat dipercaya untuk membuat pilihan

yang bagus; (2) Tim B—orang-orang ini mempunyai niat yang tepat tetapi tidak memiliki tingkat pengalaman yang diperlukan untuk membuat keputusan yang baik dalam banyak kasus dan mungkin memerlukan suatu bantuan; (3) Tim C—ini tim junior yang bahkan mungkin tidak tahu apa yang mereka tidak tahu. Tanpa pembinaan yang signifikan, tim ini dapat tidak secara sengaja menyebabkan masalah besar.

### **Pentingnya Kecepatan**

Salah satu alasan menentang wewenang adalah kecepatan. Logikanya tim harus mampu membangun di atas hasil kerja para koleganya dan tidak menghabiskan waktu untuk menciptakan sesuatu yang sudah ada. Namun, kadang-kadang hanya demi pemberdayaan yang disetujui dan diakui membuat tim mungkin melakukan satu pekerjaan kembali sehingga terjadi duplikasi bidang atau tim maju lebih lambat atas nama otonomi. Di lain waktu, keberlangsungan bisnis bergantung pada wewenang ini.

### **Pentingnya Integrasi**

Dalam beberapa perusahaan, portofolio adalah serangkaian produk yang saling terkait tetapi pada umumnya berdiri sendiri, yang di dalamnya integrasi dan wewenang jadi kurang penting. Dalam perusahaan lain, portofolio adalah serangkaian produk yang sangat terintegrasi yang di dalamnya integrasi wewenang sangat penting. Ini kembali ke bagian penting dan mendasar, yakni apakah tim harus mengoptimalkan solusi tertentu atau mengoptimalkan perusahaan sebagai keseluruhan.

### **Sumber Inovasi**

Jika sumber utama inovasi masa depan penting pada tahap pendirian perusahaan, maka ada kebutuhan agar tim lebih bebas untuk meninjau ulang komponen inti. Jika sumber utama inovasi diharapkan berada pada tahap solusi, maka perusahaan harus mendorong agar mengurangi tinjauan ulang pada pendirian perusahaan dan sebagai gantinya fokus pada kreativitas pada tahap-penerapan inovasi.

### **Lokasi dan Ukuran Perusahaan**

Banyak masalah yang sulit ditangani tentang otonomi timbul karena masalah ukuran perusahaan. Saat perusahaan berkembang, dan terutama ketika perusahaan mempunyai tim dalam lokasi yang tersebar, kewenangan jadi lebih penting dan sulit. Sebagian perusahaan mencoba mengatasi hal ini dengan konsep *pusat keunggulan* yang di dalamnya difokuskan pada banyak tim dalam sebuah lokasi fisik. Sebagian yang lain mencoba peran holistik yang lebih kuat. Sebagian lainnya menambahkan proses.

### **Budaya Perusahaan**

Penting juga untuk mengakui peran yang menekankan pada otonomi dengan kewenangan dalam budaya tim. Semakin jauh spektrum yang perusahaan paksakan terhadap wewenang, semakin berarti bahwa tingkat otonomi mereka dipecah sampai kepingan kecil. Cara ini mungkin dapat diterima oleh tim tingkat B dan C tapi lebih sulit untuk tim tingkat A.

### **Kedewasaan Teknologi**

Satu masalah yang sering terjadi adalah mencoba menstandarisasi sebuah pendirian perusahaan umum terlalu dini. Pendirian perusahaan belum selesai sepenuhnya untuk siap bersaing dalam kondisi pasar terkini, dalam makna wewenang sedang didesain agar tersedia dalam perusahaan. Jika Anda terlalu memaksakan wewenang sebelum pendirian perusahaan siap, Anda dapat benar-benar menyakiti tim yang termasuk dalam pendirian perusahaan ini. Anda bagaikan membuat rumah dari susunan kartu yang bisa runtuh kapan saja.

### **Penting Bagi Bisnis**

Asumsikan pendirian perusahaan kokoh dan bisa diandalkan, ada kemungkinan lebih banyak risiko sebuah tim tidak memanfaatkan sebanyak mungkin pendirian perusahaan tersebut. Ini mungkin tidak masalah dalam sebagian bidang, tapi bermasalah untuk banyak produk atau berbagai inisiatif yang penting sekali bagi bisnis, jadi timbul pertanyaan masalah mana yang diselesaikan agar tidak terlibat dalam masalah yang remeh.

### **Tingkat Tanggung Jawab**

Faktor lain adalah tingkat tanggung jawab yang berjalan bersamaan dengan pemberdayaan dan otonomi. Jika tidak ada tanggung jawab—khususnya jika Anda tidak mempunyai tim A yang kuat—hanya ada sedikit alasan bagi tim untuk menekankan penyeimbangan dua hal yang saling bertentangan ini. Namun, Anda ingin para tim menekankan pada penyeimbangan ini. Jika saya yakin tim bersifat

kokoh dan mereka memahami sepenuhnya konsekuensi dan risikonya, tapi mereka masih merasa mereka perlu mengganti komponen yang penting dalam pendirian perusahaan, saya cenderung untuk mendukung tim tersebut.

Anda bisa melihat, tidak ada kurang pertimbangan dalam penyeimbangan dua hal yang saling bertentangan antara otonomi dan memanfaatkan sebesar mungkin pendirian perusahaan. Namun, saya mendapati bahwa jika Anda mendiskusikan topik ini dengan terbuka, sebagian besar tim akan bersuara. Terkadang, hanya beberapa pertanyaan penting tentang sebagian implikasi dapat membantu tim membuat keputusan lebih baik terkait penyeimbangan dua hal yang bertentangan ini.

Jika Anda mendapati bahwa para tim secara konsisten membuat keputusan yang buruk mengenai hal ini, Anda mungkin perlu mempertimbangkan tingkat pengalaman orang dalam tim tersebut, tetapi satu hal paling mungkin adalah tim kekurangan konteks bisnis sepenuhnya.

Konteks yang penting sekali terdiri dari dua hal:

1. Visi produk keseluruhan
2. Tujuan bisnis spesifik yang ditugaskan kepada setiap tim.

Kita akan mendiskusikan dua topik penting ini dalam bab berikutnya. Berbagai masalah timbul jika kepemimpinan tidak menyediakan kejelasan tentang dua buah konteks yang sangat penting ini. Jika mereka tidak memberikan kejelasan, ada kekosongan, dan hal itu mengakibatkan makna ganda, ambigu, tentang apa yang dapat diputuskan oleh tim dan apa yang tidak dapat.

Catat bahwa meskipun visi produk dan tujuan bisnis spesifik-tim diberikan kepada tim oleh kepemimpinan atas bagian dari konteks, tak ada perkataan tentang bagaimana sebenarnya cara menyelesaikan masalah yang ditugaskan kepada mereka. Di sanalah tim mempunyai otonomi dan fleksibilitas.



## Bab 21

# PROFIL: LEA HICKMAN DARI ADOBE

Perusahaan rintisan atau perusahaan lebih kecil, sering kali hanya membutuhkan satu tim produk yang kuat dengan seorang CEO yang berorientasi pada produk yang kuat, atau manajer produk. Namun, perusahaan yang lebih besar biasanya membutuhkan lebih dari itu. Perusahaan besar membutuhkan *kepemimpinan produk* yang kuat, benar-benar dalam makna terbaik dari kata tersebut, termasuk menyediakan visi dan strategi produk yang kuat mendesak.

Salah satu tugas terberat dalam bidang industri kita adalah mencoba melakukan perubahan dramatis dalam perusahaan besar dan sukses secara finansial. Dalam banyak aspek lebih mudah jika perusahaan berada dalam kesulitan yang serius, dan merasakan derita yang besar, karena derita itu dapat digunakan untuk memotivasi perubahan.

Tentu saja, perusahaan besar ingin menghancurkan diri sendiri sebelum perusahaan lain menghancurkan mereka. Perbedaan antara Amazon, Netflix, Google, Facebook dengan sejumlah besar perusahaan besar tetapi perlahan hancur biasanya adalah tepat seperti yang disebutkan tadi: kepemimpinan produk.

Pada tahun 2011, Lea Hickman memimpin produk untuk Adobe's Creative Suite. Lea telah menghabiskan waktu beberapa tahun di Adobe membantu mereka membangun bisnis yang sangat besar dan sukses untuk bisnis itu sendiri—dalam bentuk surat perintah bayar senilai \$2 juta untuk pendapatan dari lisensi tahunan—dengan komputer mejanya yang berbasis Creative Suite.

Namun, Lea tahu bahwa pasar berubah, dan perusahaan harus beralih dari komputer meja tua, dengan model terpusat dan diperbaharui setiap tahun, ke model berbasis langganan yang mendukung semua perangkat desainer yang sekarang dipakai—termasuk tablet dan ponsel dalam semua faktor bentuk mereka.

Lebih umum lagi, Lea tahu bahwa model yang diperbaharui memaksa perusahaan untuk membawa produk ke arah yang tidak baik bagi pelanggan Adobe sendiri dan tidak baik dalam jangka panjang bagi Adobe. Namun, perubahan sebesar ini—pendapatan dari Creative Suite kira-kira setengah dari pendapatan Adobe keseluruhan \$4 miliar dalam pendapatan tahunan—adalah sangat sulit.

Sadari bahwa setiap daya dan upaya dari semua orang dalam perusahaan adalah untuk melindungi pendapatan tersebut, maka sebuah transisi sebesar ini berarti mendorong perusahaan keluar jauh dari zona nyamannya. Keuangan, hukum, pemasaran, penjualan, teknologi—beberapa dalam perusahaan akan ditinggalkan tak tersentuh.

Anda dapat memulai dengan soal yang biasa:

Staf keuangan sangat khawatir mengenai konsekuensi pendapatan akibat pindah dari model lisensi tahunan ke model langganan (subscription).

Tim teknik khawatir tentang pindah dari model kereta yang diluncurkan dua-tahun pengembangan ke pengembangan terus-menerus, khususnya ketika menjamin kualitas. Mereka juga menعمaskan bahwa tanggung jawab ketersediaan layanan sekarang menjadi jauh lebih tinggi.

Sisi penjualan mengharapakan bahwa transisi ini akan mengubah cara produk Creative Suite dijual. Sebagai ganti saluran reseller yang besar, Adobe kini akan mempunyai hubungan langsung dengan pelanggan. Meskipun banyak orang di Adobe pada umumnya menantikan perubahan ini, organisasi penjualan tahu cara ini berisiko karena jika segala sesuatunya tidak berjalan dengan baik, saluran ini kemungkinan tidak akan bisa ditolerir.

Jangan meremehkan perubahan emosional—baik dari pihak pelanggan maupun staf penjualan—akibat kepindahan dari kepemilikan akan perangkat lunak ke penyewaan akses terhadap perangkat lunak.

Dengan lebih dari satu juta pelanggan Creative Suite yang ada sekarang ini, Lea memahami grafik penggunaan teknologi membentuk kurva dan bahwa segmen basis pelanggan akan dengan gigih menolak sebuah perubahan sebesar ini. Lea mengerti bahwa tidak hanya tentang apakah Creative Cloud yang baru akan *lebih baik*, tetapi juga akan berbeda dalam berbagai aspek yang sangat berarti. Sebagian orang akan membutuhkan lebih banyak waktu untuk mencerna perubahan ini dibanding yang lain.

Sadarilah juga bahwa Creative Suite seperti yang dimplikasikan oleh namanya, sebuah *suite*/serangkaian aplikasi yang terintegrasi—15 aplikasi yang besar dan banyak layanan publik yang lebih kecil. Jadi, ini artinya bukan hanya satu produk yang harus berubah, tetapi seluruh rangkaian aplikasi harus berubah yang secara dramatis meningkatkan risiko dan kerumitan. Bukankah tidak mengherankan jika sedikit sekali perusahaan yang bersedia menangani perubahan produk sebesar ini?

Lea tahu ia punya pekerjaan sulit di hadapannya dan timnya. Ia menyadari bahwa agar semua potongan yang saling terkait ini mampu bergerak bersama-sama secara paralel, ia harus pandai mengucapkan dengan jelas visi mendesak tentang produk baru yang

menyeluruh adalah lebih besar daripada jumlah bagian-bagian yang dijumlahkan.

Lea bekerja sama dengan Kevin Lynch, CTO Adobe yang selanjutnya, untuk menyatukan suatu prototipe menarik yang menunjukkan kekuatan landasan baru ini dan menggunakan ini untuk mengerahkan para eksekutif dan tim produk.

Lalu, Lea mulai kampanye yang berkelanjutan dan melelahkan untuk mengomunikasikan secara terus-menerus dengan para pimpinan dan pemangku kepentingan di seluruh perusahaan. Bagi Lea, tidak ada istilah komunikasi berlebihan. Aliran prototipe yang terus-menerus membantu orang-orang untuk tetap semangat tentang apa yang akan didatangkan masa depan baru ini.

Oleh karena kesuksesan luar biasa Creative Cloud—ketika buku ini ditulis, Adobe menghasilkan lebih dari \$1 miliar pendapatan yang terulang lagi lebih cepat daripada yang pernah dilakukan siapa pun—Adobe tidak melanjutkan peluncuran baru Creative Suite berbasis komputer meja untuk memfokuskan inovasi baru pada landasan baru. Sekarang ini, lebih dari 9 juta profesional kreatif berlangganan pada, dan bergantung pada Creative Cloud. Berkat peran besar transisi ini, Adobe telah menggandakan lebih dari tiga kali lipat total nilai pasar seluruh saham perusahaan dari nilai sebelum transisi. Sekarang perusahaan bernilai sekitar \$60 miliar.

Mudah melihat bagaimana perusahaan besar dengan banyak pendapatan berisiko ragu untuk melakukan perubahan-perubahan yang mereka butuhkan untuk tidak hanya bertahan tetapi juga berkembang pesat. Lea mengatasi kekhawatiran ini dan lebih menghadapi langsung dengan visi dan strategi yang jelas dan mendesak serta melakukan komunikasi yang jelas dan berkelanjutan ke banyak pemangku kepentingan.

Ini salah satu contoh paling mengesankan, nyaris seperti manusia super yang saya kenal dari pemimpin produk yang mendorong

perubahan besar dan penuh makna dalam sebuah perusahaan besar. Tak ada keraguan dalam benak saya bahwa Adobe tidak akan berada dalam posisinya sekarang ini tanpa orang seperti Lea yang bekerja tanpa lelah untuk mendorong perubahan ini hingga berhasil.

Saya senang sekali mengatakan bahwa kini Lea merupakan seorang rekan Silicon Valley Product Group, membantu organisasi lain melewati perubahan menuju praktik produk modern.

# Bagian III

## PRODUK YANG TEPAT

Pada Bagian II, kita memikirkan tentang manusia—  
melihat struktur dan peran tim produk yang kuat.  
Pada Bagian Tiga, kita mengeksplorasi cara menentukan  
apa yang sebaiknya dikerjakan tim produk.

# PETUNJUK CARA Pengerjaan PRODUK (*ROADMAP*)

## TINJAUAN

Sekarang kita telah punya suatu tim produk yang kuat, kita perlu menjawab pertanyaan mendasar ini: Apa sebaiknya yang dikerjakan tim produk?

Bagi hampir semua perusahaan (terutama perusahaan yang digambarkan pada Bab 6 “Penyebab Utama Produk yang Gagal”), para tim tidak perlu terlalu mengkhawatirkan pertanyaan tersebut karena mereka biasanya diberi berbagai hal untuk dikerjakan dalam bentuk petunjuk cara pengerjaan produk.

Salah satu tema penting dari buku ini adalah fokus pada hasil dari tindakan (*outcome*) dan bukan pada jumlah produk yang dihasilkan (*output*). Sadarilah bahwa biasanya petunjuk pengerjaan produk semuanya mengenai jumlah produk yang dihasilkan (*output*). Namun, tim yang baik diminta untuk memberikan *hasil bisnis* seperti yang diharapkan.

Hampir semua dunia produk mempunyai definisi yang sama tentang petunjuk cara pengerjaan produk, tetapi ada beberapa variasi. Saya mendefinisikan *petunjuk cara pengerjaan produk* sebagai sebuah *daftar prioritas fitur dan proyek* yang ditugaskan kepada tim Anda untuk dikerjakan. Petunjuk cara pengerjaan ini biasanya dikerjakan berdasarkan waktu per kuartal, tetapi kadang-kadang

dalam selang waktu tiga bulan, dan sebagian perusahaan melaksanakan petunjuk pengerjaan produk dalam periode tahunan.

Pada beberapa kasus, petunjuk cara pengerjaan produk datang dari manajemen (biasanya disebut dengan petunjuk pengerjaan yang didorong para pemangku kepentingan) dan terkadang petunjuk pengerjaan produk datang dari manajer produk. Petunjuk ini biasanya tidak termasuk hal-hal kecil seperti mencari kesalahan program (*bugs*) dan optimasi, tetapi wajarnya petunjuk ini berisi berbagai fitur yang diminta, proyek, dan upaya besar berbagai tim yang sering disebut *inisiatif*. Petunjuk ini biasanya termasuk tenggat waktu jatuh tempo atau setidaknya kerangka waktu kapan setiap produk diharapkan bisa disajikan atau diberikan.

Manajemen tahu bahwa banyak bagian perusahaan perlu berbagai hal dari organisasi produk; tetapi kami jarang sekali dibekali staf yang mampu melaksanakan segala hal yang diperlukan. Jadi manajemen mungkin membantu menengahi masalah dalam mengatasi sumber daya terbatas ini.

*Petunjuk cara pengerjaan produk biasanya adalah penyebab utama dari kegagalan upaya dalam organisasi produk.*

Manajemen punya alasan yang bisa diterima kenapa menginginkan petunjuk cara pengerjaan produk:

- ☑ Pertama, mereka ingin memastikan bahwa Anda mengerjakan terlebih dahulu hal-hal yang bernilai paling tinggi.
- ☑ Kedua, mereka mencoba menjalankan sebuah bisnis, yang artinya mereka harus bisa membuat rencana. Mereka ingin tahu kapan kapabilitas penting bisa diluncurkan ke publik sehingga mereka bisa mengoordinasikan program pemasaran, perekrutan tenaga penjual, ketergantungan dengan rekan bisnis, dan sebagainya.

Ini keinginan yang masuk akal. Namun, petunjuk cara pengerjaan produk seperti itu biasanya adalah penyebab utama pemborosan sumber daya dan upaya yang gagal dalam organisasi produk.

Mari kita eksplorasi mengapa petunjuk cara pengerjaan produk bermasalah seperti itu, mari kita pertimbangkan alternatifnya.

## Bab 22

# BERBAGAI MASALAH DALAM PETUNJUK CARA Pengerjaan PRODUK

Bahkan dengan niat terbaik pun petunjuk cara pengerjaan produk biasanya berakhir dengan hasil bisnis yang sangat buruk. Saya menyebut alasan untuk ini sebagai dua kenyataan yang tidak nyaman terkait produk.

Kenyataan tidak nyaman pertama terkait produk adalah paling sedikit setengah dari banyak ide produk kita tidak akan berhasil. Ada banyak alasan kenapa ide produk tidak berjalan dengan baik.

Terkadang para pelanggan tidak seantusias kita dalam menanggapi produk, sehingga mereka memilih untuk tidak menggunakannya atau tidak membelinya (tidak ada *nilai*). Ini situasi yang paling umum.

Kadang-kadang mereka memang ingin menggunakannya, dan mereka mencoba menggunakan, tetapi begitu rumit sehingga lebih banyak masalah daripada manfaatnya, ini membuahkan hasil yang sama—pengguna tidak menggunakannya (tidak ada *kegunaan*).

Terkadang masalahnya adalah pelanggan mungkin menyukai produknya, tetapi ternyata terbukti jauh lebih banyak keterlibatan untuk membangun produk daripada yang kita pikir pada awalnya, dan kita benar-benar tidak mampu menyediakan waktu dan biaya

untuk dapat menyajikan produk (tidak ada *kemungkinan untuk bisa dikerjakan*).

Kadang-kadang juga masalahnya adalah kita menghadapi kendala hukum, keuangan, atau bisnis yang menghambat solusi untuk bisa meluncurkan produk ke publik (tidak ada *kelangsungan bisnis*).

Jika itu tidak terlalu buruk, kenyataan tidak nyaman yang kedua adalah meskipun ide tersebut terbukti punya nilai, ada kegunaan, ada kemungkinan bisa dikerjakan, dan ada kelangsungan bisnis, biasanya membutuhkan beberapa kali perulangan agar ide ini dapat dieksekusi sampai pada posisi di mana produk memberikan nilai bisnis yang diperkirakan seperti yang diharapkan manajemen. Ini sering disebut sebagai *waktu adalah uang*.

Berdasarkan pengalaman, kita mutlak tidak bisa lari dari kenyataan yang tidak nyaman ini. Saya pernah punya kesempatan untuk bekerja sama dengan banyak produk tim yang sungguh luar biasa. Perbedaannya adalah bagaimana tim produk menangani kenyataan ini.

Tim yang lemah mengerjakan begitu saja petunjuk pengerjaan produk yang telah ditugaskan kepada mereka, perlahan, dari bulan ke bulan. Lalu, ketika sesuatu tidak berjalan semestinya—ini sering terjadi—pertama mereka menimpakan kesalahan kepada para pemangku kepentingan yang meminta/menuntut fitur dan kemudian mereka mencoba menjadwalkan satu lagi perulangan proses dalam petunjuk pengerjaan produk, atau mereka menyarankan desain ulang atau rangkaian fitur berbeda yang kali ini mereka harap bisa menyelesaikan masalah.

Jika mereka punya waktu dan uang yang cukup, mereka akhirnya bisa sampai di posisi itu selama manajemen tidak keburu habis kesabaran (sebuah ketidakpastian yang besar).

Sebaliknya, tim produk yang kuat memahami kenyataan tak nyaman ini dan menerimanya bukan menyangkalnya. Mereka sa-

ngat baik dalam menangani risiko secara cepat (tidak masalah dari mana pun idenya berasal) dan juga cepat saat melakukan perulangan proses untuk mendapatkan solusi yang efektif. Inilah yang ditangani dalam penemuan produk, itulah sebabnya saya melihat penemuan produk sebagai kompetensi inti paling penting dalam sebuah organisasi produk.

Jika kita bisa membuat prototipe dan melakukan uji ide dengan pengguna, pelanggan, para ahli teknik, dan pemangku kepentingan bisnis dalam waktu berjam-jam dan sehari-hari—bukan berminggu-minggu atau berbulan-bulan—ini akan mengubah dinamikanya, dan paling penting mengubah hasilnya.

Penting untuk menunjukkan bahwa bukan daftar ide dalam petunjuk cara pengerjaan produk yang jadi masalah. Jika masalahnya hanya ide, itu tidak terlalu membahayakan. Masalahnya adalah setiap kali Anda memasukkan daftar ide dalam dokumen yang berjudul “petunjuk cara pengerjaan produk,” tidak peduli berapa banyak pun sanggahan yang Anda masukkan ke dalamnya, orang di seluruh perusahaan akan menginterpretasikannya sebagai sebuah komitmen. Itulah bagian paling penting dan sulit dari masalahnya, karena Anda sekarang berkomitmen untuk membangun dan menyajikan hal ini, meskipun ketika hal itu tidak menyelesaikan masalah dasarnya.

Jangan salah menafsirkan ini. Terkadang Anda harus berkomitmen untuk menyerahkan pada satu tanggal tertentu. Kita mencoba meminimalkan kasus-kasus ini, tetapi selalu ada masalahnya. Namun, kita perlu membuat apa yang disebut *komitmen integritas tinggi*. Ini akan didiskusikan nanti, tetapi hal penting yang kita simpulkan di sini adalah kita harus menyelesaikan masalah mendasarnya, tidak hanya menyajikan sebuah fitur.

## Bab 23

# ALTERNATIF PENGGANTI PETUNJUK CARA PENGERJAAN PRODUK

Dalam bab ini, saya mendeskripsikan alternatif pengganti petunjuk cara pengerjaan produk. Ini topik besar, dan menyentuh berbagai masalah yang melebihi pengganti petunjuk cara pengerjaan produk, seperti budaya produk, moral, pemberdayaan tenaga kerja, otonomi, dan inovasi. Namun harapan saya adalah meletakkan landasannya di sini dan memberikan detail-detailnya di bab-bab berikutnya.

Sebelum kita membahas tentang alternatif, kita perlu mengingatkan diri sendiri bahwa petunjuk cara pengerjaan produk sudah ada sejak lama sekali karena melayani dua tujuan, dan ini harus tetap ada, tidak boleh hilang:

- ☑ Tujuan pertama adalah karena manajemen perusahaan ingin memastikan bahwa tim mengerjakan terlebih dahulu hal-hal yang bernilai bisnis paling tinggi.
- ☑ Tujuan kedua adalah karena—sejak mereka mencoba menjalankan bisnis—ada kasus-kasus di mana mereka harus membuat komitmen berdasarkan tanggal, dan petunjuk cara pengerjaan produk adalah tempat mereka melihat dan menelusuri berbagai komitmen (meskipun di sebagian

besar perusahaan, mereka jarang yang masih percaya dengan tanggal).

Jadi, agar bisa diterima oleh sebagian besar perusahaan, pendekatan alternatif apa pun sebagai pengganti petunjuk cara pengerjaan produk harus mampu menangani kebutuhan ini setidaknya sebaik mereka bisa menanganinya di saat sekarang.

Dalam model tim produk yang diberi wewenang seperti yang disebut dalam buku ini, tim melengkapi diri untuk mencari tahu cara terbaik untuk menyelesaikan masalah bisnis tertentu yang ditugaskan kepada mereka. Namun, agar ini terwujud, tidaklah cukup memiliki tim produk yang dilengkapi dengan peralatan dan teknik modern. Tim produk harus memiliki konteks bisnis yang diperlukan. Mereka harus memiliki pemahaman yang kuat tentang ke mana arah tujuan perusahaan, dan mereka harus mengetahui bagaimana tim mereka seharusnya memberi kontribusi terhadap tujuan yang lebih besar.

Bagi perusahaan teknologi, ada dua komponen utama yang menyediakan konteks bisnis ini:

1. **Visi dan strategi produk.** Ini mendeskripsikan gambaran besar tentang apa yang sedang diupayakan agar tercapai oleh perusahaan sebagai keseluruhan dan apa rencana yang dibuat untuk meraih visi tersebut. Setiap tim produk kita memiliki bidang fokus sendiri (contohnya tim pembeli dan tim penjual), tetapi seharusnya semua menyatu bersama-sama untuk meraih visi produk tersebut.
2. **Tujuan bisnis.** Ini mendeskripsikan tujuan bisnis yang spesifik dan diprioritaskan bagi setiap tim produk.

Ide di balik tujuan bisnis cukup sederhana: beri tahu tim apa yang harus mereka capai dan bagaimana hasil akan diukur,

selanjutnya biarkan tim mencari tahu cara terbaik untuk menyelesaikan berbagai masalah.

Pikirkan contoh ini sebagai sebuah tujuan bisnis dan hasil penting yang bisa diukur. Andaikan produk Anda sekarang ini membutuhkan 30 hari agar dikenal baik oleh pelanggan baru. Namun, agar bisa berkembang besar secara efektif, pihak manajemen meyakini waktu 30 hari itu harus dikurangi menjadi tiga jam atau kurang.

Itu contoh yang baik dari sebuah tujuan bisnis bagi satu atau lebih tim produk: “Mengurangi waktu yang dibutuhkan secara dramatis agar pelanggan baru bisa menggunakan produk.” Lalu, salah satu hasil penting yang dapat diukur adalah “Rata-rata waktu pelanggan baru mengenal dengan baik produk kurang dari tiga jam.”

Saya akan mendeskripsikan lebih banyak tentang visi dan strategi produk—dan tujuan bisnis—pada bab-bab selanjutnya. Namun, untuk sekarang ini saya ingin menekankan betapa pentingnya bagi setiap dan semua tim produk untuk mengetahui bagaimana hasil kerja mereka memberi kontribusi kepada seluruh bagian perusahaan yang lebih besar dan pada apa yang perusahaan inginkan mereka untuk fokus sekarang ini.

Sebelumnya, saya bilang kita perlu mengakui dua pendorong mengenai petunjuk cara pengerjaan produk dengan cara lama, dan pendorong pertama adalah keinginan untuk mengerjakan terlebih dahulu hal-hal bernilai bisnis tertinggi.

Dalam model yang saya gambarkan, tugas manajemen untuk menyediakan tujuan bisnis spesifik kepada setiap tim produk yang harus mereka kerjakan. Perbedaannya adalah mereka sekarang memprioritaskan *hasil bisnis*, bukan berbagai ide produk. Ya, ini sedikit lebih ironis bahwa kita terkadang harus meyakinkan manajemen untuk fokus pada hasil bisnis.

Pendorong kedua adalah kebutuhan sesekali untuk berkomitmen pada sebuah tanggal yang ketat. Kita menangani ini dengan *konsep komitmen integritas tinggi*, digunakan untuk berbagai situasi di mana kita perlu sebuah tanggal atau pada produk tertentu yang dijanjikan telah siap untuk pelanggan

Ada beberapa manfaat cara kerja seperti ini:

- ☑ Pertama, para tim jauh lebih termotivasi ketika mereka bebas menyelesaikan masalah dengan cara terbaik yang mereka anggap sesuai. Ini sekali lagi seperti para pengemban misi vs prajurit. Lebih jauh, para tim didesain untuk berada dalam posisi terbaik untuk menyelesaikan berbagai masalah ini.
- ☑ Kedua tim tidak keluar dari masalah hanya dengan menyerahkan fitur atau proyek yang diminta. Fitur harus *menyelesaikan masalah bisnis* (sebagaimana diukur oleh hasil-hasil penting); sebaliknya, tim harus mencoba pendekatan berbeda untuk mendapat solusi.
- ☑ Ketiga, tidak peduli dari mana sumber ide untuk mendapat solusi, atau betapa pun cerdasnya orang, sering kali pendekatan awal tidak berhasil. Daripada berpura-pura ini bukan kasus, model ini menerima segala hasil dan kemungkinan.

Ini semua tentang *hasil tindakan* (*outcome*) bukan jumlah produk yang dihasilkan (*output*).

Ada beberapa tim produk di luar sana yang telah memodifikasi petunjuk cara pengerjaan produk mereka, sehingga setiap barang dinyatakan sebagai *masalah bisnis yang harus diselesaikan* bukannya tentang fitur atau proyek yang bisa atau tidak bisa menyelesaikannya. Ini disebut *petunjuk cara pengerjaan produk berdasarkan hasil tindakan*.

Secara umum, ketika saya melihat ini, saya sangat senang karena tim produk melangkah maju untuk menyelesaikan berbagai masalah bisnis bukan membangun fitur. Petunjuk cara pengerjaan produk yang berorientasi pada hasil tindakan (*outcome*) pada intinya setara dengan menggunakan sistem bisnis berbasis tujuan, misalnya *sistem OKR*. Ini format yang berbeda lebih dari konten.

Namun, dengan petunjuk cara pengerjaan produk yang berorientasi pada hasil tindakan (*outcome*) ada kecenderungan untuk menetapkan tanggal batas waktu pada setiap hal, bukan hanya pada hal-hal yang benar-benar punya keterbatasan tanggal. Praktik ini bisa menimbulkan implikasi budaya dan motivasi terhadap tim.

## Komitmen Integritas Tinggi

Pada sebagian besar tim Agile, ketika Anda sempat menyebutkan kata "komitmen" (seperti Anda mengetahui apa yang akan diluncurkan dan kapan itu akan terjadi), Anda akan mendapat reaksi mulai dari sikap gugup gelisah sampai ke penolakan.

Ini merupakan pergumulan yang terus terjadi antara para eksekutif dan para pemangku kepentingan yang mencoba menjalankan bisnis (dengan rencana perekrutan, mengeluarkan program pemasaran, kemitraan, dan berbagai kontrak berdasarkan tanggal tertentu dan produk yang dijanjikan tersedia bagi pelanggan) dengan tim produk yang wajar saja menunjukkan sikap enggan berkomitmen terhadap tanggal dan produk yang dijanjikan untuk pelanggan. Mereka ragu ketika mereka belum paham apa yang mereka harus serahkan/sajikan, dan apakah ini akan

berhasil dalam menyajikan hasil bisnis yang diperlukan, selain tidak tahu berapa biaya pastinya akan dibutuhkan karena mereka belum tahu solusinya apa.

Mendasari semua ini adalah pelajaran sulit yang dialami tim produk bahwa banyak ide tidak berjalan seperti yang mereka harapkan dan ide yang bisa berhasil pun biasanya perlu beberapa perulangan untuk sampai ke titik di mana mereka mengubah situasi dengan cukup menonjol sehingga bisa dianggap sebagai kesuksesan bisnis.

Dalam kelaziman lingkungan perangkat lunak, Anda mungkin hanya bisa melakukan perulangan sampai bisnis merasa puas dengan perangkat lunak tersebut (atau mereka menyerah saja). Dalam sebuah perusahaan produk, ini kemungkinan tidak akan terjadi.

Jangan salah memahami saya—Anda baru saja mendengar bagaimana perasaan saya tentang berbagai bahaya dari petunjuk cara pengerjaan produk konvensional. Perusahaan produk yang baik meminimalkan komitmen-komitmen ini. Namun, ada selalu suatu komitmen nyata yang harus dibuat untuk menjalankan sebuah perusahaan secara efektif.

Jadi, apa yang harus dilakukan?

Kuncinya adalah memahami bahwa penyebab utama dari semua nestapa terkait komitmen ini adalah  *kapan* komitmen ini dibuat. Berbagai komitmen itu dibuat terlalu dini. Komitmen dibuat sebelum kita tahu apakah kita dapat menepati kewajiban ini, dan bahkan lebih penting lagi, apakah hal yang kita sajikan akan menyelesaikan masalah pelanggan.

“

*Ini merupakan pengumpulan yang terus terjadi antara para eksekutif dan para pemangku kepentingan yang mencoba menjalankan bisnis dengan tim produk yang wajar saja menunjukkan sikap enggan berkomitmen terhadap tanggal dan produk yang dijanjikan untuk pelanggan.*

”

Dalam model penemuan dan penyajian produk terus-menerus, pekerjaan penemuan semua mengenai menjawab pertanyaan ini sebelum kita menggunakan waktu dan uang untuk membangun produk yang berkualitas produksi, sesuatu yang bisa Anda jual dan membuat sebuah bisnis berjalan terus.

Jadi, cara kita mengatur komitmen adalah disertai dengan sedikit memberi dan menerima.

Kita tanya para eksekutif dan para pemangku kepentingan untuk memberi kita sedikit waktu dalam penemuan produk untuk menyelidiki solusi yang dibutuhkan. Kita perlu waktu untuk memvalidasi solusi tersebut dengan pelanggan agar memastikan solusi memiliki nilai dan kegunaan yang dibutuhkan, dengan ahli teknik untuk memastikan kemungkinan untuk bisa dikerjakan, dan dengan para pemangku kepentingan untuk memastikan produk bisa berkembang dan mempertahankan kelangsungan bisnis kita.

Sekali kita telah terpikir sebuah solusi yang berhasil bagi bisnis kita, kita sekarang dapat membuat sebuah komitmen yang berintegritas tinggi dan penuh informasi tentang kapan kita dapat menyajikan produk dan apa hasil bisnis yang bisa kita harapkan.

Catat bahwa manajer penyajian produk kita adalah posisi kunci untuk menentukan setiap tanggal komitmen. Hanya karena para ahli teknik Anda meyakini suatu

pekerjaan mungkin perlu hanya dua minggu untuk dibangun dan disajikan, bagaimana jika tim sudah sibuk mengerjakan pekerjaan lain, dan mereka tidak dapat memulai pekerjaan ini selama sebulan yang akan datang? Para manajer penyajian mengikuti jalannya berbagai komitmen dan ketergantungan ini.

Maka, kompromi mudah dilakukan. Tim produk meminta sedikit waktu untuk melakukan penemuan produk sebelum membuat komitmen, lalu setelah penemuan, kami bersedia berkomitmen terhadap tanggal dan menyajikan produk yang dijanjikan tersedia bagi pelanggan sehingga kolega kita juga dapat melaksanakan pekerjaannya secara efektif dengan baik.

Sekali lagi, dalam perusahaan yang baik jenis komitmen seperti ini diminimalkan, tetapi selalu ada beberapa komitmen seperti itu. Penting bagi organisasi untuk merasa nyaman dengan membuat berbagai komitmen integritas tinggi ini dan menjelaskan kepada perusahaan bahwa, meskipun mereka tidak melakukan sesuatu yang sering kita lakukan, ketika kita melakukannya, mereka dapat mengandalkan tim produk untuk menepati komitmen ini.

# VISI PRODUK

## GAMBARAN UMUM

Pada bagian ini saya mendiskusikan pentingnya visi produk yang menginspirasi dan mendesak, dan betapa kritisnya peran strategi produk dalam menyajikan visi produk.

## Bab 24

# VISI PRODUK DAN STRATEGI PRODUK

### VISI PRODUK

Visi produk mendeskripsikan masa depan yang sedang kita coba ciptakan, biasanya antara dua sampai lima tahun penuh. Untuk perusahaan-perusahaan perangkat keras atau berpusat pada peralatan, biasanya lima sampai 10 tahun penuh.

Catat bahwa ini tidak sama dengan pernyataan misi perusahaan. Contoh pernyataan misi adalah “mengatur informasi dunia” atau “membuat dunia lebih terbuka dan terhubung” atau “memungkinkan siapa pun di mana pun bisa belanja apa pun kapan saja.” Pernyataan misi adalah sangat berguna, tetapi tidak mengatakan apa pun tentang bagaimana kita membuat rencana untuk mencapai hal itu. Itulah gunanya ada visi produk.

Catat juga bahwa visi bukan sebuah spesifikasi dalam makna apa pun. Ini terutama sebuah bagian persuasif yang mungkin dalam bentuk *storyboard* (Pengatur grafik dalam bentuk ilustrasi atau gambar ditampilkan dalam urutan dengan tujuan pra-visualisasi gambar bergerak, animasi, grafik bergerak atau urutan media interaktif), sebuah naratif seperti selembar kertas putih, atau prototipe jenis khusus dapat disebut sebagai sebuah *tipe visi*.

Tujuan utamanya adalah mengomunikasikan visi ini dan menginspirasi para tim (dan para pemangku kepentingan, para investor, para mitra—dan dalam banyak kasus, para calon pelanggan) agar mau membantu membuat visi ini jadi sebuah realitas.

Bilamana dikerjakan dengan baik, visi produk adalah alat perekrutan yang paling efektif, dan ini membantu untuk memotivasi orang dalam tim Anda untuk bekerja setiap hari. Orang teknologi yang kuat tertarik pada sebuah visi yang menginspirasi—mereka ingin bekerja pada sesuatu yang penuh makna.

Anda dapat melakukan sejumlah pengujian terhadap visi, tetapi ini tidak sama dengan pengujian tentang berbagai solusi tertentu seperti yang kita lakukan dalam penemuan produk. Kenyataannya meyakini sebuah visi seperti percaya pada sesuatu yang keberadaan atau hasilnya tidak bisa dibuktikan. Anda kemungkinan tidak tahu cara, atau bahkan apakah Anda mampu menyajikan sebuah visi. Namun, ingatlah bahwa Anda punya beberapa tahun untuk menemukan solusinya. Pada tahap ini Anda harus percaya bahwa ini layak untuk dikejar.

*Tujuan utamanya adalah mengomunikasikan visi ini dan menginspirasi para tim (dan para pemangku kepentingan, para investor, para mitra—dan dalam banyak kasus, para calon pelanggan) agar mau membantu membuat visi jadi sebuah realitas.*

## STRATEGI PRODUK

Salah satu pelajaran paling mendasar yang bisa diambil adalah, mencoba menyenangkan semua orang sekaligus, hasilnya tidak akan menyenangkan siapa pun. Jadi, hal terakhir yang kita harus lakukan adalah memulai usaha besar bertahun-tahun untuk menciptakan sebuah peluncuran yang mencoba menepati visi produk.

Strategi produk adalah rangkaian produk atau peluncuran yang kita rencanakan untuk melaksanakan apa yang harus dilakukan dalam cara mewujudkan visi produk.

Saya menggunakan “produk atau peluncuran” di sini. Mungkin ada berbagai versi berbeda dari produk yang sama, rangkaian produk yang berbeda atau berhubungan, atau suatu rangkaian lain dari tahap penting yang penuh makna.

Bagi sebagian besar tipe bisnis, saya mendorong tim untuk menyusun strategi produk sekitar rangkaian kesesuaian produk/pasar. Ada banyak variasi tentang ini (sebuah strategi untuk strategi produk, jika Anda mau).

Bagi berbagai perusahaan yang fokus pada bisnis, Anda mungkin memiliki kesesuaian produk/pasar yang berfokus pada pasar vertikal (misalnya layanan finansial, pabrik, otomotif).

Bagi berbagai perusahaan yang fokus pada konsumen, kita sering menyusun setiap kesesuaian produk/pasar sekitar pelanggan atau kepribadian pengguna yang berbeda. Contohnya, layanan terkait pendidikan mungkin punya strategi membidik pelajar SMA terlebih dahulu, kemudian pelajar perguruan tinggi, selanjutnya mereka yang sudah bekerja tetapi ingin mempelajari keahlian baru.

Terkadang, strategi produk berdasarkan geografi, di mana kita menangani berbagai wilayah berbeda di dunia dalam urutan yang disengaja.

Terkadang strategi produk berdasarkan pencapaian serangkaian tahap kunci sangat penting pada semacam susunan logis dan penting. Misalnya, “Pertama sajikan peringkat penting dan tinjauan kegunaan pada berbagai aplikasi pengembang untuk membangun perdagangan elektronik; berikutnya memanfaatkan data yang dihasilkan dari penggunaan ini untuk membuat database kepekaan produk konsumen; kemudian memanfaatkan data ini sebagai rekomendasi produk yang maju.”

Tidak ada satu pun pendekatan terhadap strategi produk yang ideal bagi semua orang, dan Anda tidak pernah tahu bagaimana segala sesuatu mungkin bisa hilang jika Anda mengurutkan kerja produk Anda secara berbeda. Saya memberitahu tim bahwa keuntungan

yang paling penting hanyalah bahwa Anda memutuskan untuk memfokuskan kerja produk Anda pada satu target pasar pada satu waktu. Jadi, kini semua tim tahu kita semua sedang menangani pasar pembuatan produk secara massal, dan bahwa itu adalah jenis pelanggan yang jadi obsesi kita. Tujuan kita adalah menemukan aktual terkecil yang dijanjikan bisa tersedia untuk pelanggan dan membuat pelanggan dari pembuatan produk massal menjadi sukses. Ide yang muncul mengenai tipe pelanggan atau pasar lain disimpan untuk dipertimbangkan kelak di kemudian hari.

*Tidak ada satu pun pendekatan terhadap strategi produk yang ideal bagi semua orang, dan Anda tidak pernah tahu bagaimana segala sesuatu mungkin bisa hilang jika Anda mengurutkan kerja produk Anda secara berbeda.*

*Saya memberitahu tim bahwa keuntungan yang paling penting hanyalah bahwa Anda memutuskan untuk memfokuskan kerja produk Anda pada satu target pasar pada satu waktu.*

Selain meningkatkan secara signifikan peluang untuk menyajikan sesuatu yang dapat menggerakkan bisnis Anda, strategi produk sekarang memberi Anda sebuah alat untuk menyelaraskan pekerjaan produk Anda dengan organisasi penjualan dan pemasaran.

Kita ingin organisasi penjualan menjual di pasar tempat kita telah menunjukkan kesesuaian produk/pasar. Segera setelah kita menunjukkan kesesuaian produk/pasar untuk pasar baru (biasanya dengan mengembangkan serangkaian awal pelanggan yang direferensikan), kita ingin tenaga penjual turun ke lapangan dan

menemukan sebanyak mungkin pelanggan tambahan dalam pasar tersebut.

Mari kita kembali ke konsep tentang menyediakan konteks kepada tim produk.

Bagi sebuah tim produk untuk diberi wewenang dan bertindak dengan suatu tingkat kemandirian yang berarti, tim harus memiliki pemahaman mendalam terhadap konteks yang lebih luas. Ini dimulai dengan visi produk yang jelas dan mendesak.

Semakin banyak tim produk yang Anda miliki, semakin penting untuk mempunyai visi dan strategi yang menyatukan agar setiap tim mampu membuat pilihan yang baik.

Agar jelas saja—idenya bukan berarti setiap produk punya visi sendiri-sendiri. Itu bakal salah tujuan. Idenya adalah *organisasi* kita memiliki visi produk, dan semua tim produk dalam organisasi tersebut membantu memberi kontribusi untuk membuat visi tersebut menjadi kenyataan.

Tentu saja, dalam organisasi yang sangat besar, meskipun pernyataan misi bisa diterapkan ke seluruh perusahaan, kemungkinan setiap bisnis unit mempunyai visi dan strategi sendiri-sendiri.

Perbedaan antara visi dan strategi bisa dianalogikan dengan perbedaan antara kepemimpinan yang baik dengan manajemen yang baik. Kepemimpinan *menginspirasi* dan mengatur arah, dan manajemen membantu *kita agar bisa tiba di sana*.

Satu hal yang paling penting visi produk harus *menginspirasi* dan strategi produk harus *fokus*.

## Memprioritaskan Berbagai Pasar

Dalam hal memprioritaskan pasar, semua yang saya katakan sebelumnya adalah memprioritaskan berbagai pasar Anda dan fokus pada pasar-pasar tersebut pada satu waktu. Sebelumnya saya tidak mengatakan *cara* memprioritaskannya. Tidak ada satu pun cara yang benar untuk melakukan ini, tetapi ada tiga usul penting bagi keputusan Anda:

- ☑ Pertama adalah pengukuran pasar, biasanya disebut sebagai total pasar yang bisa ditangani (TAM=Total Addressable Market). Semua hal dianggap setara, kita lebih suka pasar besar dibanding pasar kecil. Tentu saja kedua pasar tersebut tidak setara. Apabila pasar terbesar akan membutuhkan dua tahun kerja produk, tetapi beberapa pasar yang agak lebih kecil tapi masih signifikan jauh lebih dekat dalam istilah *time to market* (lamanya waktu yang dibutuhkan sejak produk masih berupa ide sampai tersedia untuk dijual), kemungkinan besar semua orang dalam perusahaan Anda, mulai dari CEO dan pimpinan penjualan di bawah akan lebih suka Anda menyajikan pada pasar yang lebih kecil dengan lebih cepat.
- ☑ Kedua faktor masalah pendistribusian, biasanya disebut sebagai *go to market/GTM* (rencana perusahaan memanfaatkan sumber daya dari luar dan dalam untuk memberikan proporsi nilai yang unik kepada pelanggan agar mencapai keuntungan kompetitif). Pasar yang berbeda bisa jadi membutuhkan saluran penjualan dan strategi *go to market* yang berbeda. Sekali lagi jika pasar lebih besar, jika pasar tersebut membutuhkan saluran penjualan baru, maka kemungkinan besar

kita semua akan memprioritaskan pasar agak kecil yang dapat memanfaatkan saluran penjualan yang sudah ada saat ini.

- ☑ Faktor ketiga adalah sebuah estimasi (perkiraan saja) tentang berapa lama yang dibutuhkan mengingat istilah *time to market* (TTM).

Ini biasanya adalah tiga faktor dominan untuk memprioritaskan pasar Anda, tetapi faktor lain bisa penting juga. Saya menyarankan agar pimpinan produk, pimpinan teknologi, dan pimpinan pemasaran produk duduk bersama untuk merencanakan strategi produk Anda, untuk menyeimbangkan berbagai faktor ini.

## Bab 25

# BERBAGAI PRINSIP VISI PRODUK

Berikut ini 10 prinsip penting untuk menemukan visi produk yang efektif.

1. **Mulailah dengan pertanyaan *mengapa*.** Ini tanpa sengaja merupakan judul buku hebat tentang nilai visi produk karya Simon Sinek. Gagasan intinya di sini adalah menggunakan visi produk untuk mengungkapkan *tujuan* Anda. Semuanya berawal dari sana, dari tujuan.

2. **Jatuh cinta kepada masalah, jangan kepada solusi.** Saya

harap Anda pernah mendengar hal ini sebelumnya, sebagaimana telah diceritakan sering kali, dengan berbagai cara, oleh banyak orang. Namun, ini memang benar dan merupakan suatu banyak produk yang diperjuangkan orang.

*Jatuh cinta kepada masalah,  
bukan kepada solusi.*

3. **Jangan takut untuk berpikir besar dengan visi.** Terlalu sering saya melihat banyak visi produk yang sama sekali tidak cukup ambisius, semacam hal yang kita bisa tinggalkan

selama enam bulan sampai satu tahun atau lebih, dan tidak cukup penting untuk menginspirasi siapa pun.

4. **Jangan takut untuk mengganggu diri sendiri, jika Anda tidak melakukannya, orang lain yang melakukannya.** Begitu banyak perusahaan memusatkan upaya mereka untuk melindungi apa yang mereka miliki bukan secara konstan menciptakan nilai baru untuk pelanggan mereka.
5. **Visi produk harus mampu menginspirasi.** Ingat kita memerlukan tim produk yang terdiri dari pengemban misi, bukan sepasukan prajurit. Lebih dari segalanya, visi produklah yang akan menginspirasi semangat bagaikan pengemban misi dalam organisasi. Ciptakan sesuatu yang dapat membuat Anda bergairah. Anda dapat membuat visi produk mana pun jadi bermakna jika Anda fokus pada betapa Anda tulus membantu pengguna dan pelanggan Anda.
6. **Tentukan dan terima tren yang relevan dan penuh makna.** Terlalu banyak perusahaan terlalu lama mengabaikan tren penting. Tidak terlalu sulit mengidentifikasi tren yang penting. Satu hal yang sulit adalah membantu organisasi memahami bagaimana tren ini dapat dimanfaatkan oleh produk Anda untuk menyelesaikan masalah pelanggan dengan cara yang lebih baik.
7. **Meluncurlah ke tempat petunjuk menuju, bukan ke tempat ia berasal.** Satu unsur penting dalam visi produk adalah mengidentifikasi hal-hal yang berubah—juga hal-hal yang kemungkinan tidak akan berubah—dalam kerangka waktu visi produk. Sebagian visi produk sangat optimis tak terkendali dan tidak realistis tentang betapa cepatnya segala sesuatu berubah, dan sebagian yang lain terlalu konservatif. Ini biasanya aspek paling sulit dari sebuah visi produk yang baik.

8. **Bersikaplah keras kepada visi tetapi fleksibel di bagian detailnya.** Kalimat Jeff Bezos ini sangat penting. Begitu banyak tim menyerah terkait visi produk mereka dengan terlalu cepat. Ini biasanya disebut *poros visi*, tetapi pada umumnya merupakan sebuah tanda organisasi produk yang lemah. Ini tidak pernah mudah, maka siapkan diri

“

*Bersikaplah keras  
kepada visi tetapi fleksibel  
di bagian detailnya*

”

Anda untuk menghadapinya. Namun, hati-hati juga Anda jangan melekat pada detail. Sangat mungkin Anda harus menyesuaikan haluan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Itu disebut *poros penemuan*, dan tak ada yang salah tentang hal itu.

9. **Sadari bahwa setiap visi produk adalah sebuah keyakinan pada sesuatu yang keberadaan atau hasilnya tidak bisa dibuktikan.** Jika Anda dapat sungguh-sungguh menyatakan bahwa sebuah visi berguna dan sesuai standar, maka visi Anda mungkin tidak cukup ambisius. Hal ini butuh waktu beberapa tahun untuk diketahui. Maka, pastikan apa yang sedang Anda kerjakan itu bermakna, dan rekrut orang yang juga merasa berminat pada masalah ini untuk jadi tim produk lalu bersedia bekerja selama beberapa tahun untuk mewujudkan visi.
10. **Bicara secara terus-menerus dengan gigih untuk menyebarkan tentang betapa bagusya visi.** Tidak ada istilah terlalu banyak komunikasi apabila terkait dengan upaya menjelaskan dan menjual visi. Terutama dalam organisasi yang lebih besar, pokoknya tidak bisa lari dari kewajiban untuk upaya penyebaran tentang bagusya yang nyaris konstan. Anda akan menemukan bahwa ada orang

di segala penjuru perusahaan pada saat kapan saja menjadi gugup atau takut tentang sesuatu yang mereka lihat atau dengar. Cepat yakinkan kembali mereka sebelum ketakutan mereka menular ke orang lain.

## Bab 26

# PRINSIP-PRINSIP STRATEGI PRODUK

Seperti yang telah kita diskusikan sebelumnya, ada sejumlah pendekatan pada strategi produk, tetapi strategi yang *baik* secara umum mempunyai lima prinsip ini:

1. **Fokus pada satu target pasar atau kepribadian pada satu waktu.** Jangan mencoba menyenangkan semua orang dalam satu kali peluncuran produk. Fokus pada satu target pasar baru, atau satu target kepribadian baru, untuk setiap peluncuran produk. Anda akan menemukan bahwa produk tersebut kemungkinan berguna bagi yang lain, dan setidaknya akan disukai sebagian orang, dan itulah kuncinya.
2. **Strategi produk harus sesuai dengan strategi bisnis.** Visi dimaksudkan untuk menginspirasi organisasi, tetapi organisasi ada terutama untuk menemukan berbagai solusi yang disajikan pada strategi bisnis. Jadi, misalnya, jika strategi bisnis melibatkan perubahan dalam strategi monetisasi atau model bisnis, maka strategi produk harus disesuaikan dengan ini.
3. **Strategi produk harus disesuaikan dengan penjualan dan strategi go-to-market** (Rencana perusahaan memanfaatkan sumber daya dari luar dan dalam untuk memberi-

kan proporsi nilai yang unik kepada pelanggan untuk mencapai keuntungan yang kompetitif). Demikian pula, jika kita mempunyai saluran penjualan dan pemasaran baru, kita harus meyakinkan bahwa strategi produk kita sesuai dengan saluran baru tersebut. Saluran penjualan baru atau strategi *go-to-market* bisa memiliki dampak yang jangkauannya jauh pada sebuah produk.

4. **Terobsesi pada pelanggan bukan pada pesaing.** Terlalu banyak perusahaan yang sama sekali lupa tentang strategi produk begitu mereka menghadapi pesaing berat. Mereka panik dan mendapati diri mereka mengejar-ngejar aksi pesaing mereka dan tidak lagi fokus pada pelanggan mereka. Kita tidak dapat mengabaikan pasar, tetapi ingat pelanggan jarang yang meninggalkan kita gara-gara pesaing kita. Mereka meninggalkan karena kita berhenti memberi perhatian kepada mereka.

*Berfokuslah pada pelanggan,  
bukan pesaing.*

5. **Komunikasikan strategi**

**ke seluruh organisasi.** Ini bagian dari menyebarkan hal-hal yang baik terkait visi. Ini penting bahwa semua rekan bisnis penting di perusahaan tahu tentang pelanggan yang sedang kita fokuskan sekarang dan apa yang direncanakan untuk nanti. Tetaplah dekat secara khusus dengan tim penjualan, pemasaran, keuangan, dan jasa pelayanan.

## Bab 27

# PRINSIP-PRINSIP PRODUK

**S**aya selalu suka melengkapi visi produk dan produk strategi dengan serangkaian prinsip produk.

Visi produk mendeskripsikan masa depan yang ingin Anda ciptakan, strategi produk menggambarkan rencana tindakan untuk mencapai visi tersebut, *prinsip produk bicara tentang sifat produk yang ingin Anda ciptakan*.

Prinsip produk bukan daftar berisi berbagai fitur, dan prinsip-prinsip ini tidak terikat pada satu peluncuran produk mana pun. Prinsip tersebut sesuai dengan visi produk untuk seluruh jenis produk.

Satu rangkaian prinsip yang bagus bisa menginspirasi berbagai fitur produk, tetapi prinsip lebih terkait bahwa apa yang diyakini perusahaan dan para tim produk itu penting.

Contohnya, pada awalnya di eBay kami mendapati bahwa kami memerlukan prinsip produk yang bicara tentang hubungan antara pembeli dan penjual. Sebagian besar pendapatan bersumber dari penjualan, jadi kami punya insentif yang kuat untuk menemukan cara menyenangkan para penjual, tetapi segera kita sadar bahwa alasan sebenarnya penjual menyukai kita adalah karena kita menyediakan pembeli bagi mereka. Kesadaran ini menghasilkan

munculnya prinsip penting yang menyatakan, “Dalam berbagai kasus terjadi konflik antara kebutuhan pembeli dan penjual, kita akan memprioritaskan kebutuhan pembeli, karena itulah sebenarnya hal paling penting yang bisa kita lakukan untuk penjual.”

Inilah segala hal yang terkait dalam prinsip. Anda dapat membayangkan bagaimana tipe prinsip ini akan membantu dalam pembuatan desain dan membangun pasar dan betapa banyak masalah bisa diselesaikan hanya dengan mengingat prinsip ini.

Apakah Anda memilih untuk mempublikasikan prinsip-prinsip Anda itu bergantung pada tujuan Anda. Dalam banyak kasus, prinsip tersebut hanyalah alat bagi tim produk. Namun, dalam kasus lain, prinsip-prinsip berguna sebagai pernyataan yang jelas tentang apa yang Anda yakini—dimaksudkan untuk para pengguna, pelanggan, mitra, pemasok, penanam modal, dan pegawai Anda.

“*Visi produk mendeskripsikan masa depan yang ingin Anda ciptakan, strategi produk menggambarkan rencana tindakan untuk mencapai visi tersebut, prinsip produk bicara tentang sifat produk yang ingin Anda ciptakan.*”

# TUJUAN PRODUK

## GAMBARAN UMUM

Saya sungguh beruntung telah memulai karier di HP sebagai seorang ahli teknik di masa kejayaan, ketika mereka dikenal sebagai perusahaan paling sukses di industrinya dan menyanggah teladan dalam inovasi dan pelaksanaan.

Sebagai bagian dari program pelatihan manajemen teknik internal HP yang disebut *The HP Way*, saya diperkenalkan pada sistem berdasarkan tujuan bisnis yang dikenal dengan nama MBO—(*Management by objectives/manajemen berdasarkan tujuan*).

Dave Packard menyatakan: “Tidak ada [alat] yang telah berkontribusi lebih banyak untuk kesuksesan Hewlett-Packard. [MBO] adalah lawan dari manajemen berdasarkan pengendalian.”

Sistem MBO diperhalus dan ditingkatkan di beberapa perusahaan selama bertahun-tahun, paling menonjol oleh sang legenda Andy Grove di Intel. Kini, sistem manajemen berdasarkan tujuan bisnis utama yang kita gunakan dikenal dengan nama sistem OKR—(*objectives and key results/tujuan dan hasil kunci*).

John Doerr mengambil teknik tersebut dari Intel untuk Google yang masih belia, dan beberapa dekade kemudian Dave Packard menyatakan bahwa kesuksesan HP adalah berkat MBO, Larry Page pada intinya menyatakan hal yang sama tentang pentingnya proses OKR dalam kesuksesan Google.

Konsepnya mudah dipahami dan berdasarkan dua prinsip mendasar:

1. Prinsip pertama diringkas dengan kutipan terkenal Jendral George Patton yang telah saya katakan sebelumnya: “Jangan pernah mengatakan kepada orang bagaimana cara melakukan sesuatu. Beritahu mereka apa yang harus dilakukan, dan mereka akan terkejut dengan kecerdasan mereka sendiri.”
2. Prinsip kedua direkam oleh slogan HP di masa itu: “Ketika kinerja diukur oleh hasil.” Idenya adalah Anda bisa meluncurkan fitur apa pun yang diinginkan, tetapi apabila fitur ini tidak menyelesaikan masalah bisnis yang mendasar, Anda belum sungguh-sungguh menyelesaikan apa pun.

Prinsip pertama secara mendasar adalah tentang cara memberdayakan dan memotivasi orang agar membuat mereka melaksanakan kerja terbaik mereka, dan prinsip kedua adalah tentang bagaimana cara mengukur kemajuan dengan cara bermanfaat.

Begitu banyak hal telah berubah dalam industri kita selama bertahun-tahun, tetapi dua prinsip manajemen mendasar ini masih berada dalam landasan tentang bagaimana cara perusahaan teknik terbaik dan tim beroperasi.

Meskipun ada beberapa sistem dan alat untuk mengatur tujuan bisnis ini, dalam buku ini saya akan berfokus pada teknik sistem OKR. Sebagian perusahaan teknologi yang sukses telah menggunakannya selama bertahun-tahun. Sistem ini tampaknya telah mencapai semacam titik puncak dan sekarang menyebar secara global.

“

*Prinsip pertama secara mendasar adalah tentang cara memberdayakan dan memotivasi orang agar membuat mereka melaksanakan kerja terbaik mereka, dan prinsip kedua adalah tentang bagaimana cara mengukur kemajuan dengan cara bermanfaat.*

”

Meskipun konsep tujuan tim mungkin terdengar mudah, ada banyak cara untuk melembagakan ini di semua tim produk dan organisasi, perlu waktu beberapa kwartal sebelum organisasi bisa merasakan segalanya berjalan dengan mudah dan lancar.

## Bab 28

# TEKNIK OKR

**T**eknik Tujuan dan Hasil Kunci—*The Objectives and Key Results (OKR)*—adalah sebuah alat untuk manajemen, fokus, dan penyesuaian agar sejajar. Sebagaimana alat apa pun, ada banyak cara untuk menggunakannya. Ini adalah poin penting untuk Anda ingat ketika menggunakan peralatan untuk tim produk dalam organisasi.

1. Tujuan bersifat kualitatif, hasil kunci harus bersifat kuantitatif/bisa diukur.
2. Hasil kunci sebaiknya berupa ukuran dari hasil bisnis, bukan jumlah produk yang dihasilkan (*output*) atau tugas.
3. Seluruh perusahaan akan menggunakan OKR dengan sedikit berbeda, tetapi manajemen produk, organisasi desain, dan teknologi, fokus pada tujuan *organisasi* dan tujuan dari setiap *tim produk* yang dirancang untuk tiba dan mencapai tujuan organisasi. Jangan biarkan tujuan pribadi atau tujuan tim fungsional melemahkan atau tertukar atau tercampur dengan fokus tersebut.
4. Temukan irama yang baik untuk organisasi Anda (biasanya untuk tujuan organisasi per tahun dan tujuan tim per kuartal ataupun 4 bulan)
5. Jaga agar tujuan dan hasil kunci untuk organisasi dan setiap tim jumlahnya tetap kecil (satu sampai tiga tujuan, dengan

masing-masing satu sampai tiga hasil kunci adalah jumlah yang wajar).

6. Setiap tim produk penting untuk mengikuti jalannya kemajuan aktif mereka pada tujuan mereka (biasanya setiap minggu).
7. Tujuan tidak perlu mencakup setiap hal kecil yang dilakukan tim, tetapi tujuan harus mencakup apa yang *perlu dicapai* oleh tim.
8. Penting bahwa dengan satu atau lain cara para tim merasa bertanggung jawab untuk mencapai tujuan mereka. Apabila mereka mengalami banyak sekali kegagalan, akan berguna untuk melakukan diskusi mengenai apa yang sudah terjadi dengan teman sekerja atau manajemen terutama untuk mengetahui penyebab kegagalan.
9. Sebagai sebuah organisasi sepakat tentang bagaimana Anda akan mengevaluasi atau menilai hasil kunci Anda dengan skor angka. Ada berbagai pendekatan berbeda terhadap hal ini, dan sebagian besar merupakan cermin dari budaya perusahaan tertentu. Satu hal yang penting di sini adalah konsistensi di seluruh perusahaan, sehingga tim tahu kapan mereka bisa bergantung satu sama lain. Pada umumnya skor yang ditetapkan 0 (dalam skala 0 sampai 0,1) jika Anda pada intinya tidak mengalami kemajuan, skor 0,3 jika Anda melakukan hanya kemajuan paling minimal—jika Anda tahu apa yang Anda dapatcapai skor 0,7 jika mencapai lebih dari minimum dan telah benar-benar melakukan apa yang Anda harap bisa Anda raih, dan skor 1,0 jika Anda benar-benar membuat takjub diri sendiri dan orang lain dengan hasil yang sungguh luar biasa, bahkan melebihi apa yang pernah orang harapkan.

10. Tetapkan berbagai cara yang sangat jelas dan konsisten untuk menunjukkan kapan hasil kunci terwujud dalam *komitmen integritas tinggi* (telah digambarkan sebelumnya) bukan sebuah tujuan yang normal. Dengan kata lain, untuk sebagian besar hasil kunci, Anda mungkin bisa mencapai skor 0,7 tersebut. Namun, untuk sebuah komitmen integritas tinggi, ini istimewa, hanya ada dua kemungkinan. Apakah Anda menepati apa yang Anda janjikan atau tidak.
11. Bersikap benar-benar transparan (terhadap produk dan organisasi teknologi) tentang apa tujuan setiap tim produk yang sedang berusaha mereka capai dan kemajuan terkini mereka.
12. Manager senior (CEO dan tim eksekutif) bertanggung jawab atas tujuan dan hasil kunci organisasi. Pimpinan produk dan teknologi bertanggung jawab atas tujuan tim produk (serta memastikan mereka menepati tujuan organisasi). Tim produk secara perseorangan bertanggung jawab untuk mengajukan hasil kunci dari setiap tujuan yang telah ditugaskan kepada mereka. Satu hal yang wajar untuk menjalani proses memberi-dan-menerima setiap satu kuartal ketika OKR selesai untuk setiap tim dan untuk organisasi.

## Bab 29

# TUJUAN TIM PRODUK

Teknik OKR telah menikmati sukses besar, khususnya di dalam organisasi produk teknologi, dari organisasi besar sampai kecil. Ada beberapa pelajaran penting yang bisa diambil sebagai tim dan organisasi bekerja untuk meningkatkan kemampuan mereka untuk melaksanakan kewajiban.

OKR adalah alat sangat umum yang bisa digunakan oleh siapa saja dalam organisasi, dengan peran apa saja, atau bahkan Anda gunakan dalam kehidupan pribadi. Namun, seperti halnya dengan alatapa pun, ada suatu cara untuk menggunakan alat tersebut lebih baik dari yang lain.

Pada seluruh buku ini, saya menekankan pentingnya tim produk. Mengingat kembali bahwa tim produk adalah rangkaian profesional berfungsi-menyilang (sistem di mana orang dari berbagai bidang dalam perusahaan bekerja sama sebagai sebuah tim), biasanya terdiri dari manajer produk, desainer produk, dan sejumlah kecil ahli teknik. Selain itu, ada sebagian orang tambahan dengan keahlian khusus termasuk dalam tim, seperti analis data, ahli riset pengguna, atau ahli teknik uji otomatis.

Juga ingat kembali bahwa setiap tim produk biasanya bertanggung jawab atas bagian yang signifikan dari penawaran produk perusahaan atau teknologi. Contohnya, satu tim produk mungkin

bertanggung jawab atas aplikasi mobile bagi pada pengemudi, tim produk yang lain bertanggung jawab atas aplikasi mobile bagi penumpang, tim produk lain bertanggung jawab atas mengamankan penanganan pembayaran, dan seterusnya.

Kuncinya adalah orang-orang ini dengan rangkaian keahlian berbeda yang mereka miliki biasanya datang dari berbagai departemen berbeda dalam perusahaan, tetapi mereka duduk bekerja sepanjang hari—setiap hari—dengan tim mereka yang berfungsi-menyalang (sistem di mana orang dari berbagai bidang dalam perusahaan bekerja sama sebagai sebuah tim) untuk menyelesaikan banyak masalah bisnis dan teknologi yang sulit.

Bukan hal yang aneh dalam organisasi lebih besar punya susunan terdiri dari 20 sampai 50 tim produk berfungsi menyalang, setiap tim punya tanggung jawab untuk bidang berbeda, dan setiap tim produk dengan tujuan yang dimilikinya untuk dikerjakan.

Seperti bisa Anda duga, dalam perusahaan yang menggunakan sistem OKR, berbagai masalah yang diminta untuk ditangani akan dikomunikasikan dan diikuti perkembangannya melalui OKR tim produk. OKR juga membantu untuk memastikan bahwa setiap tim sesuai dengan tujuan perusahaan.

Selanjutnya, seiring dengan perusahaan semakin besar, OKR menjadi alat yang semakin diperlukan untuk memastikan setiap tim produk memahami bagaimana mereka berkontribusi untuk keseluruhan yang lebih besar, mengordinasi pekerjaan di seluruh tim, dan menghindari pekerjaan sama dikerjakan lagi tanpa perlu.

Alasan mengapa ini begitu penting adalah ketika organisasi pertama memulai OKR, ada kecenderungan umum setiap departemen *funksional* membuat OKR mereka sendiri untuk organisasi. Contohnya, departemen desain mungkin punya tujuan terkait dengan pindah ke desain yang responsif, departemen teknik punya tujuan berhubungan dengan meningkatkan skalabilitas dan kinerja

arsitektur, departemen kualitas mungkin punya tujuan berkaitan dengan uji dan peluncuran otomatisasi.

Masalahnya adalah anggota perorangan dari setiap departemen fungsional adalah anggota sebenarnya dari tim produk berfungsi-menyalang. Tim produk punya tujuan yang terkait bisnis (contohnya, untuk mengurangi biaya untuk memperoleh pelanggan, untuk meningkatkan jumlah pengguna aktif setiap hari, atau untuk mengurangi waktu untuk memperkenalkan aplikasi kepada pelanggan baru), tetapi setiap orang dalam tim mungkin mempunyai serangkaian tujuan mereka sendiri yang mengalir turun melewati manajer fungsional mereka.

Bayangkan jika para ahli teknik diperintah menghabiskan waktu untuk membuat ulang sistem komputer, para desainer untuk pindah ke desain yang responsif, dan QA untuk mengatur dengan menggunakan cara yang baru atau berbeda. Meskipun masing-masing tugas itu merupakan aktivitas yang berguna, peluang memecahkan masalah bisnis tidak tinggi padahal tim berfungsi menyalang dibentuk untuk menyelesaikan masalah bisnis tersebut.

Apa yang semuanya selalu sering terjadi dalam kasus ini adalah orang-orang dalam tim produk mengalami konflik tentang di mana mereka harus menggunakan waktu mereka. Hal ini mengakibatkan kebingungan, frustrasi, dan kekecewaan ditimbulkan oleh para penyebab dari kepemimpinan serupa dengan dari perorangan.

Namun, ini dapat dihindari dengan mudah.

Jika Anda menggunakan OKR bagi organisasi produk Anda, kuncinya adalah fokus pada OKR Anda pada *tingkat tim produk*.

Ini artinya jangan biarkan OKR tim fungsional atau orang perorangan mengacaukan masalahnya.

Fokuskan perhatian perorangan pada tujuan tim produk mereka. Jika organisasi fungsional yang berbeda (seperti desainer, ahli teknik, atau pemeliharaan kualitas/QA) mempunyai tujuan lebih besar

(misalnya desain yang responsif, *technical debt*, dan uji otomatisasi). Technical debt adalah sebuah konsep pengembangan perangkat lunak yang mencerminkan biaya tersirat dari kerja ulang tambahan akibat memilih solusi yang mudah dan terbatas alih-alih menggunakan pendekatan lebih baik yang mungkin butuh waktu lebih lama. Berbagai tujuan tersebut harus didiskusikan dan diprioritaskan pada tingkat tim kepemimpinan bersama dengan tujuan bisnis lain, kemudian digabungkan ke dalam tujuan tim produk yang relevan.

Catat bahwa tidak masalah bila manajer dari bidang fungsional memiliki tujuan perorangan terkait dengan organisasi mereka. Ini karena orang-orang ini tidak saling berkonflik, karena mereka tidak melayani secara normal dalam tim produk.

Contohnya, pimpinan desain pengalaman pengguna mungkin bertanggung jawab atas sebuah strategi untuk pindah ke desain yang responsif, pimpinan kepala teknik mungkin bertanggung jawab atas strategi sekitar mengelola *technical debt*, pimpinan manajemen produk mungkin bertanggung jawab atas menyajikan dan menepati visi produk, atau pimpinan QA bertanggung jawab atas menyeleksi alat uji otomatisasi.

Secara normal juga bukan masalah besar jika kontributor perorangan (seperti misalnya ahli teknik tertentu, desainer, atau manajer produk) memiliki sejumlah kecil tujuan pribadi terkait pertumbuhan (misalnya meningkatkan pengetahuan mereka tentang teknologi tertentu). Ini mengasumsikan mereka perorangan tidak berkomitmen pada sebuah beban yang akan memengaruhi kemampuan mereka untuk mengontribusikan bagian mereka terhadap tim produk mereka, yang tentu saja merupakan tanggung jawab utama mereka.

Kuncinya adalah mengalirkan OKR ke bawah dalam organisasi produk harus dari bagian atas mulai dari tim produk berfungsi-menyalang ke perusahaan atau tingkat unit-bisnis.

# PRODUK PADA UKURAN YANG DIBUTUHKAN UNTUK MENYELESAIKAN MASALAH

## GAMBARAN UMUM

Jadi sejauh ini kita telah mendiskusikan visi produk, strategi, dan tujuan bisnis. Pada kenyataannya, sebagai perusahaan rintisan tahap awal, Anda bisa bertahan tanpa satu pun dari semua itu untuk sementara waktu. Sungguh menakjubkan sejauh mana Anda bisa melangkah dengan berfokus pada memenuhi kebutuhan beberapa pelanggan awal.

Namun, kebutuhan untuk visi dan konteks tujuan-bisnis menjadi serius saat perusahaan berkembang menjadi besar.

Menjaga sejumlah kecil tim dan para ahli tekniknya agar tetap melakukan hal-hal yang berguna tidaklah sulit, tetapi mendapatkan hasil bagus dari organisasi ukuran sedang—atau khususnya perusahaan besar bisa benar-benar sulit.

Sadarilah juga bahwa ketika perusahaan telah berkembang besar, para rekan-pendiri perusahaan mungkin telah pindah, jadi mungkin sekali ada kekosongan. Tim perlu konteks ini. Hampir mustahil bagi mereka untuk membuat berbagai keputusan bagus dan melakukan pekerjaan yang berhasil baik tanpa konteks tersebut.

Cara utama masalah ini muncul adalah hilangnya moral, kurang inovasi, dan berkurangnya kecepatan.

## Bab 30

# TUJUAN PRODUK PADA UKURAN YANG DIBUTUHKAN UNTUK MENYELESAIKAN MASALAH

Sistem OKR bisa berubah ukurannya. Saya akan membantah sebagian alat untuk mengelola dan menyelaraskan pekerjaan penting untuk dikembangkan jadi besar secara efektif, tetapi memang benar juga bahwa banyak perusahaan berjuang keras memperbesar penggunaan OKR mereka.

Pada bab ini, saya menyoroti apa yang harus diubah saat Anda menggunakan sistem OKR sesuai ukuran yang diminta untuk menyelesaikan masalah. Ingat di sini saya hanya bicara tentang produk dan organisasi teknologi (manajemen produk, desain pengalaman pengguna, dan ahli teknik), meskipun Anda dapat menggunakan teknik yang akan saya gambarkan pada skala mana pun, di sini saya akan fokus hanya pada tahap pertumbuhan atau organisasi yang berorientasi pada bisnis.

1. Pada perusahaan rintisan atau organisasi kecil, ketika setiap orang pada intinya tahu apa yang dilakukan semua orang lain dan mengapa, merupakan hal yang wajar setiap anggota produk tim mengajukan tujuan dan hasil mereka. Ada sejumlah sikap memberi dan menerima, kemudian orang

melakukan pekerjaan. Pada organisasi yang lebih besar, tim produk perlu bantuan lebih banyak.

Bantuan pertama yang mereka butuhkan adalah pemahaman yang sangat jelas tentang tujuan di tingkat organisasi. Katakanlah bahwa dua tujuan di urutan paling atas bagi perusahaan adalah meningkatkan nilai kehidupan pelanggan dan berkembang secara global. Juga katakanlah Anda punya susunan terdiri dari 25 tim produk. Semua tim produk kemungkinan punya pemikiran tentang dua tujuan organisasi ini, tetapi, jelas, perusahaan harus bersikap cerdas, tim mana yang mengejar masing-masing tujuan. Sebagian tim mungkin hanya pada satu tujuan, sebagian tim yang lain mungkin berkontribusi pada dua tujuan tersebut, tetapi tim yang lain menangani tugas kritis melebihi dua tujuan ini.

Kepemimpinan (khususnya pimpinan produk, pimpinan teknologi, dan pimpinan desain) harus mendiskusikan tujuan perusahaan dan tim mana yang paling cocok untuk mengejar setiap tujuan.

2. Selanjutnya, pada ukuran yang diinginkan untuk menyelesaikan masalah, satu hal yang sangat umum memiliki sejumlah tim produk yang signifikan yang ada di sana untuk mendukung tim produk yang lain. Ini sering disebut *tim produk sistem komputer*, atau *tim produk layanan bersama*. Mereka sangat besar manfaatnya, tetapi mereka sedikit berbeda dalam hal mereka pada umumnya tidak melayani pelanggan secara langsung. Mereka melayani pelanggan secara tidak langsung, biasanya melalui tim produk yang fokus pada solusi di tingkat tinggi. Tim sistem komputer ini biasanya akan mendapat permintaan dari sebagian besar bahkan semua tim produk tingkat tinggi, dan mereka

ada untuk membantu tim produk tersebut agar sukses. Namun, sekali lagi, kepemimpinan harus membantu mengoordinasi tujuan dari berbagai tim dan memastikan kita mengoordinasi ketergantungan dan menyejajarkan kepentingan.

3. Sekali Anda mempunyai tujuan, ada proses rekonsolidasi yang sangat kritis di mana tim kepemimpinan melihat pada hasil kunci yang diajukan oleh tim produk dan mengidentifikasi kesenjangan dan melihat apa yang mungkin bisa disesuaikan untuk menutupi kesenjangan ini (contohnya, membuat daftar bantuan dari tim tambahan atau mengkaji ulang prioritas pekerjaan).

“

*Saat menggunakan OKR pada ukuran yang diminta untuk menyelesaikan masalah, ada beban besar pada kepemimpinan dan manajer untuk memastikan bahwa organisasi berada di jalur yang benar, bahwa setiap dan semua anggota tim produk mengerti bagaimana mereka pantas berada di sana, dan apa yang akan mereka kontribusikan.*

”

4. Pada ukuran yang diinginkan untuk menyelesaikan masalah, jauh lebih sulit untuk mengetahui apakah tim produk bekerja pada tujuan dan kemajuan yang mereka buat. Zaman sekarang, ada berbagai alat online yang membantu organisasi untuk membuat tujuan jadi transparan terhadap organisasi. Bahkan dengan alat ini, kita bersandar pada manajemen untuk menghubungkan titik-titik di antara berbagai tim.
5. Semakin besar organisasi, semakin panjang daftar berisi komitmen integritas tinggi yang dibutuhkan, dan semakin mereka harus aktif diatur dan diikuti gerakannya. Manajer

penyajian produk memainkan peran kunci dalam mengikuti dan mengatur ketergantungan dan komitmen ini.

6. Dalam banyak organisasi berskala besar yang berorientasi pada bisnis, pada intinya ada berbagai unit bisnis, dan dalam kasus ini kita akan mengharapkan bahwa ada OKR tingkat perusahaan, tetapi ada juga OKR tingkat unit bisnis, dan tim produk akan tiba di sini.

Ringkasnya, saat menggunakan OKR pada ukuran yang diminta untuk menyelesaikan masalah, ada beban besar pada kepemimpinan dan manajer untuk memastikan bahwa organisasi berada di jalur yang benar, bahwa setiap dan semua anggota tim produk mengerti bagaimana mereka pantas berada di sana, dan apa yang akan mereka kontribusikan.

## Bab 31

# MENYEBARKAN BERITA TENTANG KEUNGGULAN PRODUK (PRODUK EVANGELISM)

*P*roduct evangelism adalah “menjual mimpi”, seperti yang dikatakan Guy Kawasaki beberapa tahun lalu. Cara ini membantu orang membayangkan masa depan dan menginspirasi mereka untuk membantu menciptakan masa depan itu.

Seandainya Anda seorang pendiri perusahaan rintisan, seorang CEO, atau pimpinan produk, *product evangelism* adalah bagian sangat besar dari pekerjaan Anda, dan Anda akan mengalami waktu yang sulit dalam menyusun sebuah tim yang kuat jika Anda tidak bagus dalam bidang ini.

Jika Anda manajer produk—terutama di sebuah perusahaan besar—dan Anda tidak bagus dalam melakukan *evangelism*, ada peluang sangat kuat bahwa upaya Anda dalam produk akan mengalami kejatuhan sebelum mereka melihat matahari terbit. Bahkan, seandainya pun produk memang berhasil diluncurkan, kemungkinan akan mengalami nasib yang sama dengan ribuan upaya perusahaan besar lainnya dan hancur secara sangat perlahan.

Kita telah membicarakan betapa pentingnya memiliki tim dari pasukan pengemban misi bukan hanya sekadar pasukan prajurit, dan *evangelism* adalah tanggung jawab kunci untuk membuat ini

bisa terjadi. Tanggung jawab ini terutama jatuh ke bahu manajer produk.

Ada beberapa teknik untuk membantu mengomunikasikan nilai dari apa yang Anda ajukan kepada tim Anda, kolega, pengembangan kepentingan, para eksekutif, dan para penanam modal. Berikut ini 10 nasihat terbaik saya bagi para manajer produk untuk menjual mimpi:

1. **Gunakan sebuah prototipe.** Banyak orang terlalu sulit melihat situasi secara utuh/keseluruhan karena terlalu sibuk dengan detail masalah. Ketika yang Anda miliki adalah setumpuk cerita dari pengguna, bisa jadi sulit melihat gambar besarnya dan bagaimana segala sesuatu berjalan dengan sesuai dan baik bersama-sama (atau bahkan *seandainya* memang mereka berjalan bersama dengan baik). Sebuah prototipe memungkinkan mereka melihat dengan jelas secara keseluruhan *dan* detailnya.
2. **Berbagi derita.** Tunjukkan kepada tim tentang derita pelanggan yang sedang Anda tangani. Inilah sebabnya saya senang membawa-bawa para ahli teknik bersama saya selama kunjungan ke pelanggan dan rapat bersama mereka. Bagi sebagian orang, mereka harus melihat langsung (atau mengalami) penderitaan atau kesulitan agar mereka mengerti.
3. **Berbagi visi.** Pastikan Anda mempunyai pemahaman yang sangat jelas tentang visi produk Anda, strategi produk, dan prinsip-prinsip produk. Tunjukkan bagaimana pekerjaan Anda berkontribusi pada visi ini dan begitu pula untuk prinsip-prinsipnya.
4. **Berbagi pelajaran dengan murah hati.** Setiap kali melakukan uji pengguna atau kunjungan pelanggan, bagikan pelajaran yang Anda ambil dari kunjungan ini—jangan

hanya hal-hal yang berjalan dengan baik, tetapi ceritakan berbagai masalahnya juga. Beri informasi yang dibutuhkan oleh tim Anda untuk membantu mereka menemukan solusinya.

5. **Berbagi kebanggaan dengan murah hati.** Pastikan tim memandang ini sebagai produk *mereka*, bukan hanya produk Anda. Namun, ketika segala sesuatunya tidak berjalan baik, majulah dan ambil tanggung jawab atas kesalahan tersebut lalu tunjukkan kepada tim bahwa Anda juga mengambil pelajaran dari kesalahan tersebut. Mereka akan menghargai Anda untuk hal ini.
6. **Belajar cara memberi demonstrasi yang hebat.** Ini sebuah keahlian penting yang istimewa untuk ditunjukkan di hadapan para pelanggan dan para eksekutif kunci. Kita tidak mencoba mengajarkan kepada mereka cara mengoperasikan produk, dan kita tidak mencoba melakukan uji pengguna pada produk. Sebuah demonstrasi bukanlah pelatihan, bukanlah sebuah uji-coba. Demo adalah alat persuasif. Jadilah orang yang ahli, benar-benar ahli dalam melakukan demo.
7. **Kerjakan PR Anda.** Tim Anda dan para pemangku kepentingan semuanya jauh lebih besar kemungkinannya untuk mengikuti Anda jika mereka percaya Anda tahu apa yang Anda bicarakan. Jadilah ahli yang tak terbantahkan dalam menghadapi pengguna dan pelanggan. Jadilah ahli tak terbantahkan di dalam pasar Anda, termasuk terhadap para pesaing Anda dan tren yang relevan.
8. **Bergairah secara tulus.** Jika Anda tidak bergairah terhadap produk Anda, Anda sebaiknya memperbaiki keadaan—apakah dengan mengubah apa yang Anda kerjakan atau dengan mengubah peran Anda.

9. **Belajar menunjukkan sikap antusias.** Asumsikan Anda memang antusias secara tulus, saya sungguh heran betapa banyak manajer produk yang sangat buruk atau sangat tidak nyaman untuk menunjukkan rasa antusias. Ini masalah—masalah besar.
10. **Gunakan waktu bersama tim Anda.** Jika Anda tidak menghabiskan waktu bertatap muka yang signifikan bersama desainer dan semua ahli teknik dalam tim Anda, maka mereka tidak bisa melihat rasa antusias terpancar dari mata Anda. Seandainya tim Anda tidak satu lokasi dengan Anda, Anda harus melakukan upaya khusus untuk melakukan perjalanan ke sana dan melakukan ini setidaknya setiap beberapa bulan. Menghabiskan suatu waktu pribadi dengan

semua orang dalam tim memberi keuntungan besar dalam bentuk meningkatkan tingkat motivasi mereka, dan hasilnya, meningkatkan kecepatan kerja dalam tim. Ini sangat berharga untuk waktu Anda.

*Mutlak bersikap jujur,  
tetapi biarkan orang melihat  
Anda bergairah secara tulus.  
Rasa antusias sungguh  
bersifat menular.*

Jika perusahaan Anda berukuran sedang sampai besar, maka wajar meminta bagian pemasaran produk memainkan peran sebagai penyebar berita tentang keunggulan produk kepada pelanggan dan tenaga penjual Anda. Anda mungkin masih dituntut untuk memberi bantuan pada transaksi besar dan kemitraan, tetapi Anda harus fokus sebagai penyebar berita keunggulan produk pada tim Anda sendiri sebab hal terbaik yang bisa Anda lakukan untuk pelanggan adalah menyajikan produk hebat untuk mereka.

## **Bab 32**

# **PROFIL: ALEX PRESSLAND DARI BBC**

**S**aya harus mengakui bahwa saya menyayangi BBC. Mereka sudah mempunyai pengalaman selama hampir 100 tahun, tetapi mereka menerima teknologi dan internet relatif lebih awal. Saya telah menyaksikan betapa banyak orang produk yang menakjubkan keluar dari BBC, dan banyak yang sekarang menyebar ke seluruh Eropa dan di luar Eropa.

Dulu pada tahun 2003—tepat 4 tahun sebelum debut iPhone—seorang manajer produk muda di BBC, Alex Pressland, baru saja selesai memimpin upaya membuat produk yang memungkinkan BBC menjadi satu dari banyak perusahaan media pertama di dunia menjual konten ke banyak pihak. Sebagian besar orang di BBC tidak tahu mengapa ini penting atau bahkan mengapa diinginkan, tetapi Alex paham bahwa ini memungkinkan teknologi dapat digunakan dalam berbagai cara baru dan tak terduga untuk meningkatkan jangkauan BBC, bagian utama dari misi lembaga.

Oleh karena Alex paham potensi dari teknologi konten berbasis IP yang dijual ke banyak pihak, ia mulai mencari berbagai cara yang baru dan berguna agar teknologi ini bisa digunakan. Ia memulai

dengan mengamati orang di Inggris yang tidak terjangkau oleh media siaran BBC konvensional (TV dan radio di rumah dan mobil).

Satu penggunaan awal yang ia identifikasi adalah layar elektronik papan reklame besar di banyak tempat pusat kota yang mampu menayangkan video. Namun, ia amati bahwa tempat-tempat ini hanya memainkan hal sama yang dapat Anda lihat di televisi di rumah, meskipun konteks dan penontonnya sangat berbeda.

Jadi, Alex mengajukan serangkaian eksperimen, dalam eksperimen ini ia meminta tim editorial mengumpulkan konten yang dibuat spesifik sesuai tempat dan penonton spesifik, lalu ia bisa mengukur jangkauan dan keterikatan penonton.

Walaupun di masa sekarang hal ini terkesan jelas, di masa itu hal ini merupakan konsep yang asing bagi budaya jurnalisme siaran BBC. Ada daftar panjang hambatan dalam upaya mencoba mendorong BBC ke arah ini, khususnya masalah editorial dan hukum.

Saat itu editorial tidak terbiasa pada model tersebut di mana konten dibuat lalu dikirimkan dalam berbagai konteks. Ini menyentuh bagian penting budaya editorial BBC dan membutuhkan bujukan sungguh-sungguh untuk menunjukkan mengapa ini merupakan hal yang sangat bagus, baik untuk pihak BBC maupun untuk penonton.

Secara hukum, BBC kala itu tidak terbiasa melakukan distribusi melalui alat yang dimungkinkan IP. Bayangkan setumpuk perjanjian mengenai lisensi konten yang harus diperbaharui atau dinegosiasikan ulang.

Hasil eksperimen Alex dan kesuksesan awal, memberi rasa percaya diri kepada Alex untuk mengajukan visi dan strategi produk baru kepada kepemimpinan BBC yang ia beri nama “BBC Out of Home”.

Penting untuk dicatat bahwa saat itu ia melakukan ini sebagai seorang manajer produk *kontributor perorangan*.

Pekerjaan ini ternyata memicu perubahan dramatis di BBC—mulai dari isi siaran sampai ke penyebaran konten—pekerjaan ini secara dramatis memengaruhi jangkauan dan dengan segera menjadi dasar dari upaya mobile BBC. Zaman sekarang, lebih dari 50 juta orang di seluruh pelosok dunia bergantung pada persembahan mobile BBC setiap minggu.

Ini bukan hanya sebuah cerita tentang menerapkan teknologi untuk menyelesaikan masalah; ini juga sebuah cerita tentang kekuatan memaksa dari kemauan tekad. Pada perusahaan bisnis besar, tidak pernah mudah mendorong perubahan yang besar, tetapi hal inilah yang benar-benar harus dipikirkan oleh seorang manajer produk untuk mencari tahu cara melakukannya.

Alex memulai kerjanya dari BBC dan kariernya cemerlang di beberapa perusahaan teknologi dan media lalu sekarang ia menjadi seorang pemimpin produk di New York.

*Pada perusahaan bisnis besar, tidak pernah mudah mendorong perubahan yang besar, tetapi hal inilah yang benar-benar harus dipikirkan oleh seorang manajer produk untuk mencari tahu cara melakukannya.*



# Bagian IV

PROSES YANG TEPAT

**K**ita telah mengeksplorasi tim produk di Bagian Dua, dan kita mendeskripsikan bagaimana memutuskan apa yang harus difokuskan oleh tim masing-masing di Bagian Tiga.

Pada Bagian Empat, saya menjelaskan cara tim produk melaksanakan pekerjaannya. Kita akan bekerja melalui berbagai teknik, aktivitas, dan praktik terbaik yang digunakan berulang kali untuk menemukan dan menyajikan produk dengan sukses.

Meskipun bagian ini berjudul “Proses yang Tepat,” saya harap Anda segera menyadari bahwa proses yang tepat bukan satu proses tunggal. Proses yang tepat lebih akurat dideskripsikan sebagai sebuah kombinasi dari teknik, pola pikir, dan budaya.

Saya paling utama menekankan pada teknik penemuan, karena fokus kita pada manajer produk, dan ini adalah tanggung jawab utama mereka.

Sejumlah besar waktu manajer produk harus difokuskan untuk bekerja dengan tim produknya, dengan pemangku kepentingan mereka, dan dengan pelanggan untuk menemukan berbagai solusi yang disukai pelanggan dan berhasil menjalankan bisnis.

Namun, selalu ingat dalam benak, bahwa manajer produk dan desainer produk harus memastikan bahwa mereka bersedia menjawab berbagai pertanyaan yang muncul dari para ahli teknik selama aktivitas penyajian. Wajarnya, menjawab pertanyaan selama proses penyajian ini kira-kira memakan waktu setengah sampai satu jam setiap hari.

# PENEMUAN PRODUK

## GAMBARAN UMUM

Sebagian besar dari kita bekerja untuk menyelesaikan suatu masalah yang sangat sulit, dan upaya ini biasanya berakhir dengan menggunakan sistem yang lumayan rumit untuk menjalankan berbagai solusi. Bagi sebagian besar tim ada dua kesulitan yang sangat signifikan untuk ditangani.

Pertama, menemukan secara detail seperti apa solusi yang dibutuhkan pelanggan. Itu termasuk semua hal mulai dari memastikan ada cukup banyak pelanggan yang memang membutuhkan solusi ini (permintaan/demand) lalu menemukan sebuah solusi yang memberi hasil yang diinginkan pelanggan dan menguntungkan bisnis kita.

Bahkan lebih sulit lagi, kita harus memastikan kita menemukan *satu solusi tunggal* yang memberikan hasil yang diinginkan *banyak* pelanggan, dan bukan serangkaian solusi *husus*. Untuk melakukan hal ini, kita harus mampu menguji banyak ide, kita harus melakukan ini dengan cepat dan dengan biaya yang tidak mahal.

Kedua, kita harus memastikan kita menyajikan sebuah penerapan yang mampu berkembang dan kokoh (tidak rentan peretas) sehingga pelanggan dapat mengandalkannya untuk nilai yang dapat dipercaya secara konsisten. Tim Anda harus mampu *meluncurkan produk dengan rasa percaya diri*. Meskipun Anda tidak pernah yakin 100 persen, Anda seharusnya tidak meluncurkan produk lalu hanya berharap.

Jadi, kita harus belajar dengan cepat, tetapi juga harus meluncurkan produk dengan rasa percaya diri.

Bisa dipahami bahwa banyak orang mungkin secara wajar melihat dua target yang sulit ini bertentangan satu sama lain. Kita sedang terburu-buru untuk menghasilkan sesuatu yang bisa dipeleajari; mana yang akan berhasil mana yang tidak berhasil. Namun, kita tidak ingin meluncurkan suatu produk yang tidak siap bersaing dalam kondisi pasar terkini dan berisiko membahayakan pelanggan kita dan menghancurkan merek kita.

Saya menghabiskan banyak waktu saya untuk berkunjung bersama tim produk. Saya berada dalam posisi untuk meminta mereka bersusah payah selama satu menit agar tim bersikap jauh lebih agresif menemui pelanggan dan mendapatkan umpan balik awal tentang berbagai ide mereka, dan menit berikutnya mendorong tim yang sama untuk dengan tegas tidak menurunkan standar mereka soal peluncuran perangkat lunak yang bisa berkembang, *fault tolerant* (fitur yang memungkinkan suatu sistem tetap berjalan normal meskipun ada komponen yang rusak pada salah satu komponennya), dapat diandalkan, berkinerja tinggi, dan aman.

Anda mungkin juga mengenali masalah ini dalam tampilan lain. Banyak tim produk mendapat banyak kritik terkait konsep produk minimum yang bisa bertahan dan berkembang terus (*minimum viable product*/MVP). Sebab, di satu sisi kami sangat termotivasi untuk dengan cepat mempublikasikan produk di depan pelanggan agar segera mendapat umpan balik dan mempelajarinya. Di sisi lain, ketika kami memang menghasilkannya dengan cepat, orang merasa bagaikan benda yang disebut produk ini tidak pantas dinamai produk dan membuat malu merek dan perusahaan. Bagaimana mungkin kami bisa meluncurkan produk ini?

Pada bagian ini, saya mengklarifikasi betapa tim bekerja keras untuk memenuhi tujuan beraspek ganda dan dikerjakan dalam waktu bersamaan, yakni belajar cepat dalam proses penemuan, juga membangun peluncuran yang kuat dan stabil dalam proses penyajian.

Secara umum, saya menemukan bahwa tim produk mempunyai perasaan yang jauh lebih baik terkait cara mencapai target kedua, yakni menyajikan perangkat lunak yang kuat daripada cara mencapai target pertama, yakni melakukan eksperimen yang cepat dan penemuan produk. Penyajian yang terus-menerus adalah contoh yang baik dari teknik penyajian yang maju saya temukan dalam berbagai tim yang memahami pentingnya serangkaian perubahan kecil tambahan yang teratur dalam sistem yang rumit.

Bagian dari apa penyebab kebingungan adalah sebuah pelemahan terhadap satu hal yang benar-benar berarti ketika kita menyebut “produk” atau “kualitas produk” atau “diproduksi” atau “hidup dalam produksi”

Saya selalu berusaha keras mempertahankan istilah *produk* untuk mendeskripsikan situasi yang di dalamnya kita dapat menjalankan sebuah bisnis. Khususnya, produk bersifat bisa berkembang dan berfungsi dengan baik sesuai dengan yang diharapkan sampai tingkat yang diperlukan. Produk memiliki serangkaian yang kuat *automated regression test*, yakni teknik uji perangkat lunak untuk mencari masalah kemunduran dengan menggunakan kasus uji otomatis. Produk dilengkapi dengan instrumen untuk mengumpulkan analitik yang diperlukan. Produk telah dibuat untuk sesuai dengan kebutuhan orang di banyak negara dan sesuai dengan kebutuhan penduduk lokal di banyak tempat. Produk bersifat dapat dipelihara. Produk bersifat konsisten dengan janji yang diberikan merek. Satu hal paling penting, produk adalah sesuatu yang bisa diluncurkan tim dengan rasa percaya diri.

Ini tidak mudah—banyak waktu digunakan tim ketika para ahli teknik kami sedang membangun produk. Maka, kami mencoba bekerja sangat keras untuk tidak menyia-nyiakan upaya ini.

Melakukan semua pekerjaan ini ketika manajer produk bahkan tidak yakin apakah ini solusi yang diinginkan atau dibutuhkan pelanggan adalah sebuah resep jitu untuk kegagalan dan pemborosan

besar. Jadi tujuan penemuan produk adalah memastikan kita mempunyai bukti ketika kita meminta para ahli teknik untuk membangun produk berkualitas produksi, itu tidak akan menjadi usaha yang sia-sia. Itulah sebabnya kita punya begitu banyak teknik berbeda dalam penemuan produk.

Kita punya teknik untuk mendapatkan pemahaman yang jauh lebih dalam dari pengguna dan pelanggan, dan untuk memvalidasi berbagai ide produk secara kualitatif dan kuantitatif. Sebenarnya, sebagian besar teknik tidak membutuhkan waktu pengembang (yang merupakan hal penting karena kita menghargai betapa banyak waktu dan upaya dibutuhkan untuk menciptakan perangkat lunak berkualitas produksi dalam tahap penyajian).

Banyak kunci menuju penemuan produk yang efektif adalah mendapat akses ke pelanggan kita tanpa mencoba mendorong eksperimen kita yang cepat ke dalam tahap produksi

Jika Anda sedang dalam tahap awal perusahaan rintisan dan tidak punya pelanggan, maka tentu saja ini benar-benar bukan masalah (dan besar kemungkinan terlalu dini bahkan untuk membuat perangkat lunak berkualitas produksi).

Namun, bagi sebagian besar dari kita, kita punya pelanggan yang nyata dan pendapatan yang nyata, maka kita memang harus memerhatikan hal ini. Nanti di bagian ini, kita akan membicarakan tentang teknik yang memungkinkan kita melakukan eksperimen cepat dengan cara yang bertanggung jawab dalam berbagai perusahaan bisnis yang lebih besar.

Akan tetapi, inilah kuncinya. Jika Anda ingin menemukan produk yang hebat, sangat penting bagi Anda untuk menampilkan berbagai ide Anda di depan pengguna dan pelanggan yang nyata sejak awal waktu dan sering.

Jika Anda ingin *menyajikan* produk hebat, Anda ingin menggunakan praktik terbaik ahli teknik dan mencoba tidak mengesampingkan urusan para ahli teknik.

## Bab 33

# PRINSIP-PRINSIP PENEMUAN PRODUK

Tujuan dari penemuan produk adalah untuk menangani risiko-risiko kritis ini:

- Apakah pelanggan akan membeli ini, atau memilih untuk menggunakannya? (*Risiko nilai*)
- Apakah pengguna dapat mengetahui cara menggunakannya? (*Risiko kegunaan*)
- Apakah kita bisa membangunnya? (*Risiko kemungkinan dapat dikerjakan*)
- Apakah solusi ini memberi hasil yang diinginkan/menguntungkan bagi bisnis kita? (*Risiko kemampuan bisnis untuk terus berkembang*)

Dan hal ini tidaklah cukup karena hanya merupakan pendapat manajer tentang pertanyaan-pertanyaan ini. Kita harus mengumpulkan *bukti*.

Ketika sampai pada pembahasan *bagaimana cara* kita menemukan produk ini, ada serangkaian prinsip inti yang mendorong cara kerja kita. Jika Anda memahami hal ini, Anda akan memahami tidak hanya bagaimana cara bekerja dengan baik hari ini tetapi juga bagaimana untuk dengan mudah memasukkan berbagai teknik baru saat teknik baru ini muncul di masa yang akan datang.

1. Kita tahu kita tidak dapat mempercayakan kepada pelanggan (atau eksekutif atau para pemangku kepentingan) untuk memberi tahu kita apa yang akan dibangun.

Pelanggan tidak tahu apa yang mungkin, dan tentang produk teknologi, tidak seorang pun dari kita yang tahu apa yang sungguh-sungguh kita inginkan sampai kita benar-benar melihatnya. Bukan berarti pelanggan dan para eksekutif selalu pasti salah; hanya saja tugas kita yang harus memastikan bahwa solusi yang kita sajikan dapat menyelesaikan masalah yang mendasar. Ini mungkin prinsip yang paling mendasar dalam semua produk modern. Dalam sejarah, mayoritas besar inovasi di industri kita, pelanggan bahkan tidak tahu bahwa apa yang sekarang mereka suka adalah sesuatu yang mungkin terjadi. Ini hanya menjadi semakin terwujud seiring waktu.

2. Satu hal paling penting adalah menetapkan nilai yang mendesak

Ini sulit, tetapi hal paling sulit dari semuanya adalah menciptakan nilai yang perlu sehingga pelanggan akhirnya memilih untuk membeli atau menggunakan. Kita dapat bertahan sebentar dengan masalah kegunaan atau masalah kinerja, tetapi tanpa nilai inti, kita sungguh tidak punya apa-apa. Dan sebagai hasilnya, inilah tempat di mana kita menghabiskan sebagian besar waktu dalam tahap proses penemuan kita.

3. Seperti sulit dan pentingnya masalah teknik, menemukan pengalaman pengguna yang bagus biasanya bahkan lebih sulit lagi, dan lebih penting bagi kesuksesan.

Meskipun setiap tim produk punya ahli teknik, tidak setiap tim punya keahlian mendesain produk, bahkan ketika mereka melakukannya, apakah produk tersebut digunakan seperti yang seharusnya digunakan?

4. Fungsionalitas, desain, dan teknologi secara mendasar saling terjalin.

Dalam model *waterfall* kuno, pasar mendorong fungsionalitas (*alias persyaratan*), yang mendorong desain, yang mendorong penerapan.

Zaman sekarang, kita tahu bahwa teknologi mendorong (dan memungkinkan) fungsionalitas begitu pula sebaliknya, fungsionalitas mendorong teknologi. Kita tahu bahwa teknologi mendorong (dan memungkinkan) desain. Kita tahu bahwa desain mendorong (dan memungkinkan) fungsionalitas. Anda tidak harus melihat jauh-jauh, lihat saja telepon Anda sendiri untuk melihat banyak contoh dari keduanya. Intinya adalah bahwa ketiga hal ini benar-benar saling terjalin satu sama lain. Ini adalah satu alasan besar mengapa kami mendorong begitu kuat agar manajer produk, desainer produk, dan pimpinan teknologi untuk duduk saling berdekatan satu sama lain secara fisik.

5. Kita menduga bahwa banyak dari ide kita tidak berhasil, dan ide-ide yang berhasil akan membutuhkan beberapa pengulangan.

Mengutip ucapan Marc Andressen, “Satu hal yang terpenting adalah mengetahui apa yang tidak dapat Anda ketahui,” dan kita tidak dapat mengetahui ide mana yang akan berhasil dengan pelanggan dan mana yang tidak akan berhasil. Alasan paling umum untuk ini adalah nilai, tetapi terkadang desain terlalu rumit, dan terkadang perlu waktu terlalu lama untuk dibangun, lalu terkadang juga belakangan terungkap ada masalah hukum atau masalah privasi. Intinya adalah kita harus bersikap terbuka untuk menyelesaikan masalah mendasar dengan berbagai cara berbeda jika perlu.

6. Kita mesti memvalidasi ide-ide kita pada pengguna dan pelanggan sebenarnya.

Salah satu jebakan paling umum dalam produk adalah meyakini bahwa kita dapat mengetahui sebelumnya respons sesungguhnya dari pelanggan terhadap produk kita. Kita mungkin bisa mendasarkan respons tersebut pada riset pelanggan yang sebenarnya atau pada pengalaman kita sendiri, tetapi dalam banyak kasus, kita tahu di zaman sekarang ini kita harus memvalidasi ide kita pada pengguna dan pelanggan yang sebenarnya. Kita harus melakukan ini sebelum menggunakan waktu dan biaya kita untuk membangun sebuah produk sebenarnya, dan bukan setelahnya.

7. Target kita dalam tahap penemuan adalah memvalidasi berbagai ide kita secepat dan semurah mungkin.

Penemuan adalah kebutuhan akan kecepatan. Ini memungkinkan kita menguji banyak ide, dan untuk berbagai ide yang menjanjikan, memungkinkan kita menguji berbagai pendekatan. Ada banyak tipe ide yang berbeda, banyak tipe produk yang berbeda, dan berbagai risiko yang berbeda yang perlu kita tangani (risiko nilai, risiko kegunaan, risiko kemungkinan dapat dikerjakan, dan risiko bisnis). Jadi, kita punya ruang lingkup teknik yang luas, masing-masing disesuaikan untuk berbagai situasi yang berbeda.

8. Kita perlu memvalidasi kemungkinan dapat dikerjakan dari berbagai ide kita selama tahap penemuan, bukan setelahnya.

Jika pengembang Anda melihat ide Anda untuk pertama kalinya saat *sprint planning* (implementasi produk yang ada di backlog—fitur yang akan dibuat), maka Anda

gagal. Kita harus memastikan kemungkinan produk dapat dikerjakan sebelum kita memutuskan untuk membangun, bukan setelahnya. Ini tidak hanya berakhir dengan menghemat banyak waktu, tetapi membuktikan bahwa mendapatkan perspektif lebih awal dari para ahli teknik juga cenderung meningkatkan kualitas solusi itu sendiri, dan hal ini sangat penting untuk pembelajaran bersama.

9. Kita harus memvalidasi kemampuan bisnis untuk terus berkembang dari berbagai ide kita selama tahap penemuan, bukan setelahnya.

Demikian pula, mutlak sangat penting untuk memastikan solusi yang kita bangun akan memenuhi kebutuhan bisnis kita—*sebelum* kita menggunakan waktu dan biaya untuk membangun produk tersebut. Kemampuan bisnis untuk berkembang termasuk pertimbangan finansial, pemasaran (pertimbangan merek dan pertimbangan *go-to-market*, yakni rencana perusahaan memanfaatkan sumber daya dari luar dan dalam agar memberikan proporsi nilai unik kepada pelanggan untuk mencapai keuntungan yang kompetitif), penjualan, hukum, pengembangan bisnis, dan eksekutif senior. Hanya sedikit hal yang menghancurkan semangat juang atau rasa percaya kepada manajer produk, sedikit hal yang mampu lebih menghancurkan kepercayaan itu daripada ketika mengetahui bahwa manajer produk tidak memahami beberapa aspek inti penting dari bisnis, setelah sebuah produk telah dibangun.

10. Mengenai belajar bersama.

Salah satu kunci memiliki tim yang terdiri dari pengembian tugas dan bukannya prajurit adalah bahwa tim telah belajar bersama. Secara bersama-sama mereka telah menyaksikan derita pelanggan, mereka bersama-sama melihat ketika

beberapa ide gagal dan ide-ide lainnya berhasil, dan mereka semua memahami konteks mengapa ini penting dan apa yang perlu dikerjakan.

Semua yang terjadi setelahnya adalah berdasarkan prinsip-prinsip inti ini.

### **Etika: Haruskah Kita Membangunnya?**

Saya mendorong tim produk untuk mempertimbangkan juga implikasi etis dari solusi mereka.

Secara umum, penemuan produk adalah tentang menangani berbagai risiko seputar *nilai, kegunaan, kemungkinan dapat dikerjakan, dan kemampuan bisnis untuk terus berkembang*. Namun, dalam beberapa kasus, ada risiko tambahan: *etika*.

Saya tahu ini topik yang sensitif, dan saya tidak ingin terdengar seperti saya sedang berkhotbah atau merendahkan, sama sekali tidak, tetapi secara pribadi mendorong tim yang bekerja dengan saya untuk juga mempertimbangkan pertanyaan, "Apakah kita harus membangunnya?"

Anda mungkin berpikir ini masalah tentang melakukan sesuatu yang ilegal, tetapi dalam sebagian besar kasus ketika etika adalah masalahnya, biasanya bukan masalah hukum. Sebaliknya, hanya karena kita punya teknologi untuk membangun sesuatu, bahkan jika terlepas dari etika ini, produk bisa berhasil dalam mencapai tujuan bisnis tertentu, ini tidak selalu berarti bahwa kita *harus* membangunnya.

Lebih umum, masalahnya adalah keahlian teknologi dan desain kita sedemikian rupa sehingga kami mungkin dapat menemukan sebuah solusi yang sesuai dengan tujuan bisnis (contohnya, seputar keterikatan, pertumbuhan, atau monetisasi) tetapi bisa juga berakhir dengan efek samping yang menyebabkan bahaya bagi para pengguna atau lingkungan.

Jadi, saya mendorong tim produk untuk mempertimbangkan juga implikasi etis dari solusi mereka. Apabila sebuah risiko etis yang signifikan teridentifikasi, coba pahami apakah Anda tidak dapat menemukan solusi alternatif yang menyelesaikan masalah dengan cara yang tidak mempunyai konsekuensi negatif.

Saya punya catatan akhir tetapi sangat penting dan mendesak sekali tentang mengajukan masalah etika untuk didiskusikan dengan manajemen senior. Anda mutlak harus mempunyai pemahaman yang kuat tentang bisnis Anda, khususnya cara Anda menghasilkan uang. Anda harus menggunakan penilaian yang bagus dan bersikap sensitif dalam melakukan diskusi. Anda berada di sana bukan untuk jadi polisi yang mengawasi organisasi, tetapi lebih untuk mengidentifikasi masalah dan mendatangkan solusi yang potensial.

## **Pengulangan Penemuan**

Sebagian besar tim produk biasanya berpikir tentang pengulangan sebagai aktivitas penyajian. Jika Anda meluncurkan produk setiap minggu, Anda berpikir untuk mengulanginya dalam jangka waktu-satu-minggu.

Namun, kita juga punya konsep tentang pengulangan dalam penemuan. Kami secara bebas mendefinisikan sebuah pengulangan dalam penemuan sebagai menguji coba sedikitnya satu ide atau pendekatan baru. Memang benar bahwa ide muncul dalam berbagai bentuk dan ukuran, dan sebagian lainnya jauh lebih berisiko daripada yang lain, tetapi tujuan dari penemuan adalah melakukan ini jauh lebih cepat dan lebih murah daripada yang dapat kita lakukan dalam penyajian.

Untuk menetapkan harapan kita, tim yang berkompetensi dalam berbagai teknik penemuan dapat menguji dengan urutan 10-20 pengulangan *setiap minggu*-nya. Mungkin ini terdengar sangat banyak bagi Anda, tetapi Anda akan segera melihat bahwa itu tidak sulit sama sekali dengan menggunakan berbagai teknik penemuan modern.

Juga, sadari bahwa banyak pengulangan tidak pernah berhasil melebihi dari yang dapat dilakukan oleh Anda, desainer Anda, dan teknologi Anda. Tindakan menciptakan prototipe sungguh sering kali menampilkan berbagai masalah yang menyebabkan Anda mengubah pikiran Anda. Berdasarkan pengalaman masa lalu, sebuah pengulangan dalam tahap penemuan membutuhkan *setidaknya paling sedikit* waktu dan upaya daripada yang dibutuhkan dalam pengulangan di tahap penyajian.

## **Bab 34**

# **GAMBARAN UMUM BERBAGAI TEKNIK PENEMUAN**

**T**idak ada satu pun taksonomi sempurna untuk teknik penemuan karena beberapa teknik sangat berguna untuk berbagai situasi yang berbeda. Terlepas dari itu, berikut ini adalah berbagai teknik kunci dalam kerangka kerja yang secara pribadi saya pakai dan ternyata sangat berguna.

### **TEKNIK PENYUSUNAN KERANGKA PENEMUAN**

Teknik penyusunan kerangka penemuan membantu kita dengan cepat mengidentifikasi masalah mendasar yang mesti ditangani selama tahap penemuan produk. Jika kita memberikan solusi potensial, kita harus mengklarifikasi masalah mendasar untuk diselesaikan. Kita harus menggunakan waktu untuk mencari tahu berbagai risiko dan menentukan apakah risikonya masuk akal sehingga kita bisa memfokuskan waktu kita pada suatu produk. Kita juga harus memastikan bahwa kita memahami bagaimana pekerjaan kita sesuai dengan pekerjaan tim lain.

## **TEKNIK PERENCANAAN PENEMUAN**

Ada beberapa teknik yang sangat berguna dalam upaya penemuan produk dan membantu mengidentifikasi kesulitan lebih besar dan merencanakan bagaimana Anda akan mengerjakan dengan semangat dan gigitan pekerjaan ini. Kita akan mendiskusikannya di sini.

## **TEKNIK PEMBENTUKAN IDE PENEMUAN**

Tentu saja ada banyak cara untuk menemukan berbagai ide. Namun, sebagian ide lebih baik daripada sumber lain dalam potensinya menjaga kita tetap fokus pada masalah yang paling penting. Pembentukan teknik didesain untuk menyajikan banyak solusi kepada tim produk untuk menyelesaikan masalah yang kita fokuskan sekarang.

## **TEKNIK PEMBUATAN PROTOTIPE PENEMUAN**

Alat yang kita andalkan untuk penemuan produk biasanya adalah prototipe. Kita mendiskusikan tipe utama prototipe dan menyoroti bagaimana masing-masing tipe paling sesuai untuk apa.

## **TEKNIK UJI PENEMUAN**

Penemuan produk terutama tentang menguji sebuah ide dengan cepat. Kita pada intinya mencoba memisahkan berbagai ide baik dari ide buruk. Di sini kita mendefinisikan ide baik sebagai satu ide yang menyelesaikan masalah mendasar dengan cara yang membuat pelanggan ingin membeli, mereka dapat mengetahui cara menggunakannya, kita punya waktu, keahlian, dan teknologi dalam tim untuk membangunnya, dan itu semua memberi hasil baik dalam berbagai aspek dari bisnis kita.

Penting untuk mengenali bahwa banyak ide tidak punya risiko sebanyak itu yang berkaitan dengannya. Ide tersebut mungkin saja sangat mudah. Mungkin juga hanya punya satu bidang risiko, misalnya bagian hukum kita mengkhawatirkan masalah potensi privasi.

Adakalanya, kita harus menangani berbagai masalah yang jauh lebih sulit, dan kita mungkin sebenarnya menghadapi risiko signifikan dalam hampir sebagian besar bahkan semua bidang ini.

Jadi, cara kita memikirkan tentang penemuan adalah kita hanya memvalidasi apa yang kita perlukan, lalu kita pilih teknik yang tepat berdasarkan situasi tertentu.

## **UJI KEMUNGKINAN DAPAT DIKERJAKAN**

Berbagai teknik ini didesain untuk para ahli teknik dalam menangani bidang-bidang di mana mereka mengidentifikasi masalah. Solusi yang sedang diuji mungkin membutuhkan suatu teknologi yang tim tidak pernah punya pengalaman terkait dengan teknologi tersebut. Mungkin ada skala kesulitan yang signifikan atau kesulitan kinerja. Mungkin juga ada komponen pihak ketiga yang harus dievaluasi.

## **UJI KEGUNAAN**

Berbagai teknik ini didesain untuk para desainer produk dalam menangani bidang-bidang di mana mereka mengidentifikasi masalah. Banyak dari produk kita punya alur kerja yang rumit dan para desainer harus memastikan desain mereka masuk akal bagi pengguna dan sumber permasalahan yang potensial bisa diidentifikasi dan dicegah sebelum terjadi.

## UJI NILAI

Sebagian besar waktu kita dalam tahap penemuan produk digunakan untuk memvalidasi nilai atau untuk meningkatkan nilai yang telah diketahui. Jika ini sebuah produk baru, kita harus memastikan pelanggan mau membelinya, pada harga yang harus kita bebankan, dan bahwa mereka akan beralih dari apa pun yang mereka gunakan saat ini. Apabila ini produk yang sudah ada, dan kita meningkatkan produk tersebut (misalnya fitur baru atau desain baru), di mana pelanggan sudah membeli produknya, kita harus memastikan pelanggan akan memilih untuk menggunakan fitur atau desain yang baru tersebut.

## UJI KEMAMPUAN BISNIS UNTUK TERUS BERKEMBANG

Sedihnya, tidak cukup menciptakan sebuah produk atau solusi yang disukai pelanggan kita, dan bisa disajikan oleh para ahli teknik. Produk itu juga harus memberi hasil yang baik bagi bisnis kita. Inilah yang dimaksud dengan *bisa dikerjakan dan berkembang dengan sukses*. Ini artinya bahwa kita mampu menanggung biaya pembangunan dan penyediaan produk tersebut serta biaya pemasaran dan penjualan produk. Produk harus merupakan sesuatu yang tenaga penjual kita mampu menjualnya. Ini artinya bahwa solusi juga harus memberikan hasil yang baik bagi mitra pengembangan bisnis kita. Produk harus memberikan hasil yang baik bagi kolega bagian hukum kita. Produk harus konsisten dengan janji merek perusahaan kita. Berbagai teknik ini adalah untuk memvalidasi berbagai jenis risiko yang kita hadapi.

## TEKNIK PERUBAHAN

Ketika Anda berusaha memindahkan cara kerja organisasi dari yang sekarang Anda lakukan ke cara kerja yang Anda yakini harus dilakukan, ada serangkaian teknik yang telah terbukti sangat berguna untuk mengubah cara Anda bekerja tersebut.

Jadi, sebagaimana Anda bisa lihat, kita memerlukan teknik yang cukup bervariasi. Sebagian teknik tersebut bersifat kuantitatif, sebagian lagi kualitatif. Sebagian teknik didesain untuk mengumpulkan *bukti* (atau setidaknya hasil yang secara statistik signifikan) dan sebagian didesain untuk mengumpulkan *fakta*. Semua didesain untuk membantu kita *belajar dengan cepat*.

Agar jelas, saya berbagi cerita tentang teknik di sini yang saya yakin merupakan hal inti penting bagi tim produk modern mana pun. Selama perkembangan setahun atau dua tahun, Anda mungkin menggunakan setiap teknik setidaknya beberapa kali. Ada banyak, sebagaimana yang Anda bisa bayangkan, teknik bermanfaat lain berdasarkan jenis produk atau situasi tertentu, dan teknik baru yang selalu bermunculan. Namun, ini adalah teknik-teknik andalan Anda.

“ Saya berbagi cerita tentang teknik di sini yang saya yakin merupakan hal inti penting bagi tim produk modern mana pun. ”

# TEKNIK PENYUSUNAN KERANGKA PENEMUAN

## GAMBARAN UMUM

Sebagian besar pekerjaan dalam penemuan produk kita tidak membutuhkan banyak penyusunan kerangka atau perencanaan. Kita harus menemukan sebuah solusi untuk masalah tertentu, dan sering kali ini mudah, dan kita dapat meneruskannya langsung ke tahap penyajian.

Namun dalam banyak upaya, bukan berdasarkan kasusnya, sebagian proses penyusunan kerangka dan penyelesaian masalah sesungguhnya menjadi sangat kritis dan penting. Proyek-proyek besar—dan khususnya, inisiatif (berbagai proyek yang menjangkau berbagai tim)—adalah contoh yang umum.

Pada bagian ini, saya mempertimbangkan bagaimana kita mengungkapkan kerja penemuan kita untuk memastikan keselarasan dan untuk mengidentifikasi berbagai risiko krusial.

Sesungguhnya ada dua target di sini:

1. Pertama adalah memastikan bahwa tim semuanya sepakat tentang apa yang sedang dicoba untuk dicapai dalam hal tujuan dan kesesuaian. Secara khusus, kita harus sepakat mengenai tujuan bisnis yang sedang kita fokuskan, masalah spesifik yang sedang kita niatkan untuk diselesaikan demi pelanggan kita, pengguna atau pelanggan mana yang masalahnya sedang kita selesaikan, dan bagaimana Anda akan

tahu bahwa Anda telah berhasil. Ini harus selaras dengan hasil dan tujuan tim produk Anda.

2. Tujuan kedua adalah mengidentifikasi berbagai risiko besar yang perlu ditangani selama tahap kerja penemuan. Saya mendapati bahwa sebagian besar tim cenderung tertarik ke jenis risiko tertentu yang paling nyaman bagi mereka.

Dua contoh yang sering saya temukan adalah tim yang segera melanjutkan untuk menangani risiko teknologi—terutama kinerja atau skala—dan tim yang mencurahkan perhatian pada risiko kegunaan. Mereka tahu perubahan ini melibatkan alur kerja yang rumit, dan mereka gugup karenanya, sehingga mereka ingin segera memulai pekerjaannya di sana.

Keduanya adalah risiko yang logis, tetapi berdasarkan pengalaman saya, keduanya pada umumnya merupakan risiko yang lebih mudah untuk ditangani.

Kita juga mesti mempertimbangkan risiko nilai—apakah pelanggan ingin masalah tertentu ini diselesaikan dan apakah solusi yang kita ajukan cukup bagus untuk membuat orang beralih dari apa yang telah mereka miliki sekarang?

Lalu ada risiko bisnis yang sering kali kacau, di mana kita harus memastikan bahwa solusi yang kita temukan dalam tahap penemuan memberikan hasil yang baik bagi bagian lain di perusahaan kita. Dan inilah sebagian contoh mengenai hal itu:

- ☒ Risiko finansial—apakah kita mampu menanggung biayanya?
- ☒ Risiko pengembangan bisnis—apakah solusi ini memberi hasil baik bagi mitra kita?
- ☒ Risiko pemasaran—apakah solusi ini konsisten dengan merek kita?
- ☒ Risiko penjualan—apakah solusi ini sesuatu yang siap dijual oleh staf penjualan kita?

- ☑ Risiko hukum—apakah ini sesuatu yang bisa kita lakukan dilihat dari sudut pandang hukum atau kepatuhan?
- ☑ Risiko etis—apakah ini sesuatu yang harus kita lakukan?

Dalam banyak hal, kita tidak akan punya urusan mengenai hal ini, tetapi ketika memang kita punya urusan, itu merupakan sesuatu yang harus ditangani dengan agresif.

Jika manajer produk, desainer, dan pimpinan teknik tidak merasa ada risiko yang signifikan dalam setiap bidang ini, maka biasanya kita akan melanjutkan langsung ke penyajian saja—menyadari sepenuhnya adanya peluang bahwa tim terkadang terbukti salah. Namun, hal ini merupakan alternatif yang lebih disukai, yakni memiliki tim yang bersikap luar biasa konservatif dan menguji setiap asumsinya.

Kita suka menggunakan waktu penemuan kita dan teknik validasi dalam situasi di mana kita tahu ada risiko yang signifikan, atau ketika anggota tim tidak sepakat.

Ada banyak cara untuk menilai sebuah kesempatan. Sebagian perusahaan mewajibkan ketelitian dan analisis yang signifikan, dan perusahaan lain hanya menyerahkannya kepada penilaian tim produk.

Pada bagian ini, saya mendeskripsikan teknik favorit saya, masing-masing untuk upaya dengan ukuran berbeda:

1. Sebuah penilaian peluang (*opportunity assessment*) didesain untuk mayoritas besar kerja produk, yang mencakup sebuah optimasi yang sederhana sampai kepada sebuah fitur untuk proyek berukuran medium.
2. Sebuah surat pelanggan (*customer letter*) didesain untuk proyek atau inisiatif yang lebih besar dan sering mempunyai berbagai target dan sebuah hasil yang diinginkan lebih rumit.

3. Kanvas perusahaan rintisan (*startup canvas*) untuk kali ini Anda menciptakan jenis produk yang sama sekali baru atau sebuah bisnis baru.

Catat bahwa teknik-teknik ini bisa berlaku benar pada saat yang sama. Misalnya, Anda mendapati bahwa melakukan penilaian peluang dan surat pelanggan, keduanya sama-sama berguna.

## Masalah Vs. Solusi

Karena, sering sekali, solusi awal kita tidak menyelesaikan masalah—setidaknya tidak dalam cara yang dapat memajukan bisnis.

Ada tema mendasar yang Anda akan lihat dalam semua teknik penyusunan kerangka, dan alasannya adalah ini hanya sifat alami manusia untuk berpikir dan berbicara dalam hal *solusi* bukan dalam hal *masalah* yang mendasar. Ini berlaku terutama bukan hanya untuk pengguna dan pelanggan tetapi juga berlaku kepada pemangku kepentingan dalam bisnis kita, eksekutif perusahaan lain, dan jika kita jujur pada diri sendiri, ini sangat sering berlaku pada diri kita sendiri juga.

Masalah ini berlaku pada para pendiri perusahaan rintisan. Pendiri sering khawatir memikirkan sebuah solusi potensial selama berbulan-bulan, jika tidak sampai bertahun-tahun sebelum mereka mendapatkan pendanaan dan keberanian untuk mengejanya.

Namun, satu pelajaran paling penting dalam industri kita adalah untuk *jatuh cinta pada masalah bukan pada solusi*.

Mengapa ini begitu penting? Karena, sering sekali, solusi awal kita tidak menyelesaikan masalah—setidaknya tidak dalam cara yang dapat memajukan bisnis. Biasanya butuh beberapa pendekatan yang berbeda pada sebuah solusi sebelum kita menemukan satu solusi yang dapat menyelesaikan masalah mendasar.

Ini alasan lain mengapa sejenis petunjuk cara pengerjaan produk (roadmap) begitu bermasalah. Ada daftar berisi fitur dan proyek di mana setiap fitur atau proyek merupakan solusi yang mungkin. Sebagian orang meyakini bahwa fitur akan menyelesaikan masalah atau fitur itu tidak akan ada dalam petunjuk cara pengerjaan, tetapi sangat mungkin sekali mereka salah. Ini bukan kesalahan mereka—hanya saja mustahil untuk tahu pada tahap itu bahwa hal tersebut dicantumkan pada petunjuk cara pengerjaan produk.

Akan tetapi, kemungkinan besar ada masalah logis di balik solusi potensial tersebut, dan tugas kita dalam organisasi produk untuk mencari tahu informasi tentang masalah yang mendasar itu dan memastikan bahwa apa pun solusi yang kita sajikan mampu menyelesaikan masalah tersebut.

Sedikit waktu terpakai di awal untuk mengungkapkan masalah yang akan diselesaikan—dan mengomunikasikan pengungkapan ini—dapat membuat perbedaan yang dramatis pada hasilnya.

## Bab 35

# TEKNIK PENILAIAN PELUANG

Sebuah penilaian peluang adalah sebuah teknik yang luar biasa mudah tetapi dapat menghemat banyak waktu dan menghindarkan dari masalah dan kekhawatiran.

Idenya adalah menjawab empat pertanyaan kunci tentang kerja penemuan produk yang akan Anda lakukan.

1. Tujuan bisnis apa yang dimaksud agar dapat ditangani dalam pekerjaan ini? (*Tujuan*)
2. Bagaimana Anda tahu jika Anda sukses? (*Hasil Kunci*)
3. Apa masalah yang akan diselesaikan bagi pelanggan kita? (*Masalah Pelanggan*)
4. Apa tipe pelanggan yang menjadi fokus kita? (*Target Pasar*)

## TUJUAN BISNIS

Pertanyaan pertama ditempatkan pada satu atau lebih tujuan yang ditugaskan pada tim Anda. Contohnya, jika Anda diminta untuk fokus pada masalah pertumbuhan, untuk mengurangi waktu yang diperlukan pelanggan baru untuk mengenal produk, atau untuk mengurangi persentasi pelanggan yang kecewa setiap bulan, maka kita ingin bahwa pekerjaan ini akan menangani setidaknya satu dari banyak masalah yang ditugaskan kepada kita.

## HASIL KUNCI

Kita ingin tahu sejak awal apa ukuran sukses itu. Contohnya, jika kita sedang mencoba mengurangi kekecewaan pelanggan, apakah 1 persen kenaikan dianggap sangat baik atau dianggap sebagai buang-buang waktu saja? Pertanyaan kedua ditempatkan pada setidaknya satu dari banyak hasil kunci yang ditugaskan kepada tim produk kita.

## MASALAH PELANGGAN

Semua yang kita kerjakan, tentu saja, dimaksudkan untuk menguntungkan perusahaan kita sendiri dalam suatu cara atau kita tidak melakukannya. Namun, kita ingin tetap menjaga fokus tetap tertuju pada pelanggan kita, dan pertanyaan ini akan dengan jelas mengungkapkan masalah yang ingin kita selesaikan untuk pelanggan kita. Kita kadangkala melakukan sesuatu untuk membantu pengguna internal, jadi jika itu kasusnya kita dapat menampilkannya di sini. Namun, kemudian kita mencoba menghubungkannya kembali untuk memberi manfaat terhadap pelanggan akhir kita.

## TARGET PASAR

Begitu banyak kerja produk gagal karena mencoba menyenangkan semua orang dan berakhir dengan tidak ada yang dibuat senang. Pertanyaan ini dimaksudkan untuk membuat jelas bagi tim produk siapa tujuan utama yang jadi penerima hasil dari pekerjaan ini. Biasanya, penerimanya adalah tipe tertentu dari pengguna atau pelanggan. Ini mungkin dideskripsikan sebagai pribadi pengguna atau pelanggan, target pasar spesifik atau pekerjaan spesifik untuk dilakukan.

Ada berbagai faktor lain yang mungkin Anda ingin pertimbangkan ketika menilai suatu peluang, bergantung pada sifat dari

peluang tersebut, tetapi saya mempertimbangkan empat pertanyaan ini sebagai persyaratan paling minimal. Anda harus memastikan bahwa setiap anggota tim produk Anda mengetahui dan memahami pertanyaan untuk empat pertanyaan ini sebelum Anda meneruskan ke pekerjaan penemuan produk Anda.

Menjawab pertanyaan ini adalah tanggung jawab dari manajer produk, dan biasanya perlu beberapa menit untuk menyiapkan jawaban ini. Namun, kemudian manajer produk harus men-

ceritakan jawaban tersebut kepada tim produknya dan kepada para pemangku kepentingan untuk memastikan Anda semua sepakat.

Satu peringatan penting: terkadang CEO atau pimpinan senior lain akan menjelaskan bahwa ada sesuatu di luar pekerjaan produk yang biasa yang harus dikerjakan. Sadari bahwa terkadang ada berbagai alasan strategis untuk melakukan pekerjaan produk yang spesifik, seperti mendukung satu kemitraan. Apabila ini sering terjadi, maka itu beda lagi masalahnya, tetapi biasanya ini jarang terjadi. Apabila kasusnya seperti itu, jangan Anda jadi stres karenanya. Berikan saja kepada tim sebanyak mungkin konteks yang mampu Anda berikan—empat pertanyaan ini mungkin masih relevan.

“

*Kita ingin tetap menjaga  
fokus tetap tertuju  
pada pelanggan kita.*

”

## **Bab 36**

# **TEKNIK SURAT PELANGGAN**

Untuk upaya yang lebih sederhana dan berukuran lebih biasa, penilaian peluang biasanya cukup. Namun, ketika memulai pada upaya yang agak lebih besar, faktanya mungkin ada berbagai alasan, beberapa masalah pelanggan yang harus diselesaikan, atau tujuan bisnis yang harus ditangani. Untuk mengomunikasikan nilai secara efektif, mungkin perlu waktu lebih dari empat pertanyaan yang terdaftar dalam bab sebelumnya.

Sebuah contoh khas dari sebuah upaya dengan ukuran ini harus didesain ulang. Kemungkinan ada beberapa tujuan dalam desain ulang tersebut, dan mungkin dimaksudkan untuk meningkatkan pengalaman pelanggan yang ada sekarang dan berkinerja lebih baik bagi pelanggan baru.

Salah satu perusahaan produk diberdayakan teknologi yang jadi favorit saya adalah Amazon. Mereka secara konsisten berinovasi—termasuk beberapa inovasi yang benar-benar kacau—dan telah menunjukkan mereka dapat melanjutkan ini pada ukuran yang dibutuhkan untuk menyelesaikan masalah. Menurut pandangan saya, ada banyak alasan untuk kesuksesan produk yang terus berjalan, mulai dari kepemimpinan, sampai ke bakat, budaya, dan terutama semangat tulus mereka untuk bertanggung jawab menangani pelanggan. Namun, ada beberapa teknik yang berpusat pada bagai-

mana cara Amazon membangun produk, dan salah satunya adalah disebut sebagai proses *working backward* (artinya fitur produk selalu berpegang pada nilai mendasar pada pelanggan karena fitur berakar dari menyelesaikan masalah spesifik yang nyata), pada proses ini Anda memulai upaya dengan berpura-pura melakukan jumpa pers.

Idenya adalah manajer produk mengungkapkan pekerjaan di depan tim dengan menulis jumpa pers khayalan tentang bakal seperti apa ketika produk ini diluncurkan. Bagaimana produk akan meningkatkan kehidupan pelanggan kita? Anda semua pernah membaca sebuah *press release* sebelumnya—satu-satunya perbedaan adalah ini sama sekali khayalan. Ini menggambarkan keadaan masa depan yang ingin kita ciptakan.

Tim produk sangat tergoda untuk segera saja sibuk terjun langsung ke dalam rentetan daftar semua fitur yang mereka rencanakan untuk bangun, hanya sedikit yang memikirkan hal nyata tentang manfaat sebenarnya bagi pelanggan kita. Teknik ini dimaksudkan untuk menentang hal itu dan menjaga tim tetap fokus pada hasil dari tindakan (*outcome*), dan bukan pada jumlah produk yang dihasilkan (*output*).

Pembaca sebenarnya dari jumpa pers ini adalah tim produk, tim yang terkait atau terdampak, dan para pemimpin. Ini teknik penyebaran keunggulan produk yang hebat—jika orang tidak melihat nilai produk setelah membaca *press release*, maka manajer produk punya lebih banyak pekerjaan untuk dilakukan, atau barangkali harus mempertimbangkan kembali upaya tersebut.

Sebagian orang juga mempertimbangkan ini, sebuah teknik validasi-permintaan (jika Anda tidak bisa membuat tim antusias tertarik, mungkin ini tidak berharga untuk dilakukan). Ini hanya memvalidasi permintaan atau nilai dengan kolega Anda bukan dengan pelanggan sebenarnya, jadi saya menganggapnya terutama sebagai teknik pengungkapan.

Dalam satu kasus, Walker Lockhart, pernah bekerja untuk Amazon dalam waktu yang lama, lalu bergabung dengan Nordstrom beberapa tahun lalu, berbagi cerita dengan saya mengenai variasi dari teknik ini yang dikembangkan dan diperbaharui di Nordstrom.

Idenya adalah bukan mengomunikasikan manfaat dalam format jumpa pers, tetapi Anda mendeskripsikannya dalam format surat pelanggan yang ditulis dari sudut pandang hipotesis dari salah satu kepribadian pengguna atau pelanggan produk Anda yang didefinisikan dengan baik.

Surat tersebut—ditujukan kepada CEO dari seorang pelanggan yang bahagia dan terkesan—menjelaskan mengapa dia begitu bahagia dan berterima kasih atas produk baru atau desain ulang. Pelanggan mendeskripsikan bagaimana produk telah mengubah atau meningkatkan kehidupannya. Surat ini juga termasuk respons khayalan tentang ucapan selamat dari CEO kepada tim produk menjelaskan bagaimana produk ini telah membantu bisnis perusahaan.

Saya harap Anda dapat melihat bahwa variasi surat pelanggan ini sangat mirip dengan jumpa pers khayalan yang dibuat Amazon, dan ini dimaksudkan untuk mendorong tipe pemikiran yang sangat sama. Sebuah jumpa pers termasuk kutipan dari pelanggan juga.

Saya suka variasi surat pelanggan bahkan lebih baik daripada gaya jumpa pers karena sejumlah alasan. Pertama format jumpa pers agak sedikit kuno. Jumpa pers tidak memainkan peran yang biasa digunakan dalam industri kita, jadi jumpa pers bukan sesuatu yang akrab, dikenal dengan baik oleh semua orang. Kedua, saya pikir surat pelanggan melakukan pekerjaan yang lebih baik terkait menciptakan empati atas derita atau kekecewaan pelanggan saat ini dan lebih jelas menekankan pada tim bagaimana upaya mereka dapat membantu kehidupan para pelanggan ini.

Saya juga akan mengakui bahwa saya menyukai surat pelanggan yang sebenarnya. Saya mendapati surat-surat tersebut begitu

memberi motivasi. Layak untuk dicatat bahwa bahkan ketika surat pelanggan mengkritik produk, surat tersebut membantu tim untuk memahami masalah dengan perasaan mendalam, dan sering kali mereka merasa terdesak untuk segera menemukan cara untuk membantu.

## Bab 37

# TEKNIK CANVAS PERUSAHAAN RINTISAN

Sejauh ini kita telah mengeksplorasi berbagai teknik berukuran normal, dengan upaya yang lebih kecil seperti menambah fitur baru, atau dengan upaya sedang sampai besar, seperti melakukan desain ulang. Hal-hal ini mencakup hampir semua dari apa yang tim produk kerjakan.

Akan tetapi, situasi sulit khusus lain membutuhkan sebuah teknik penyusunan kerangka yang lebih menyeluruh. Ini merupakan tahapan awal dari sebuah perusahaan rintisan, di mana Anda mencoba mencari tahu produk baru yang dapat memajukan bisnis baru, atau bagi mereka yang bekerja pada sebuah perusahaan dengan ukuran bisnis yang besar, ketika Anda diminta menangani sebuah peluang bisnis yang sama sekali baru bagi perusahaan.

Dengan kata lain, Anda tidak diminta memperbaiki produk yang sudah ada, Anda diminta untuk menemukan produk yang sama sekali baru.

Pada situasi ini, Anda menghadapi serangkaian risiko yang jauh lebih luas, termasuk memvalidasi proposisi nilai Anda, mencari tahu bagaimana cara Anda mendapatkan uang, bagaimana Anda merencanakan cara produk dipublikasikan kepada pelanggan dan menjualnya kepada mereka, berapa banyak biaya yang diperlukan

untuk memproduksi dan menjual produk ini, apa yang akan Anda ukur untuk mengikuti perkembangan kemajuan Anda—belum lagi menentukan apakah pasar cukup besar untuk menopang sebuah bisnis.

Selama puluhan tahun, orang menciptakan rencana bisnis bodoh untuk mencoba menyoroti topik ini dan bagaimana mereka berniat menanganinya. Namun, banyak orang termasuk saya telah menulis banyak alasan terkait rencana bisnis kuno ini yang sering kali lebih membahayakan daripada membantu.

Sebuah canvas perusahaan rintisan (*startup canvas*), sepupu dekat dari model bisnis canvas, dan lean canvas dimaksudkan untuk menjadi alat ringan untuk membahas berbagai risiko ini sejak awal dan mendorong tim untuk menanganinya terlebih dahulu. Model Bisnis Canvas adalah manajemen strategis dan template startup lean untuk mengembangkan model bisnis baru atau mendokumentasikan model bisnis yang sudah ada. Model ini berupa grafik visual dengan unsur yang mendeskripsikan proposisi nilai produk, infrastruktur, pelanggan dan keuangan perusahaan.

Saya sangat lebih menyukai canvas perusahaan rintisan daripada rencana bisnis gaya lama, tetapi saya juga telah mengamati bahwa banyak tim perusahaan rintisan masih menggunakan waktu terlalu banyak pada canvas tersebut dan terus saja menunda masalah kecil yang mengganggu dari menemukan solusi yang orang mau membelinya (lihat kotak “Risiko Terbesar”).

Anda dapat menggunakan sebuah canvas untuk perubahan produk apa saja, bagaimana pun ukurannya, tetapi Anda kemungkinan akan segera menemukan bahwa, begitu Anda mempunyai produk dan bisnis yang sudah ada, mayoritas canvas tidak berubah dan hanya diduplikasi atau dibuat salinannya dengan persis. Anda sudah memiliki penjualan atau model distribusi. Anda sudah memiliki strategi monetisasi. Anda punya struktur biaya yang didefinisikan

dengan baik. Anda terutama mencoba menciptakan lebih banyak nilai dalam solusi Anda. Dalam kasus tersebut, mungkin masuk akal bagi Anda untuk melihat salah satu teknik penyusunan kerangka sebelumnya.

Maksudnya, Anda dapat menggunakan canvas perusahaan rintisan untuk pekerjaan mudah, terutama jika Anda punya seorang manajer produk baru. Canvas perusahaan rintisan dapat membantu manajer produk baru tersebut untuk mendapatkan pemahaman holistik tentang produknya dan memahami bidang penting bisnis yang terdampak.

## Risiko Terbesar

Sifat alami manusia yang membuat orang lebih fokus pada bidang-bidang yang mereka rasa dapat mereka kendalikan dan ketahui sepenuhnya.

Salah satu hal yang saya sukai dari canvas perusahaan rintisan adalah ini membantu saya dengan cepat untuk menyoroti banyak asumsi penting dan berbagai risiko besar yang dihadapi sebuah perusahaan rintisan atau sebuah produk baru signifikan dalam bisnis yang sudah ada. Ini satu hal yang bagus. Idenya adalah menangani risiko terbesar terlebih dahulu. Setidaknya teorinya begitu.

Pada praktiknya, saya terus menghimbau para wirusaha dan para pemimpin produk yang berfokus pada risiko yang tidak terlalu penting ketimbang risiko utama.

Saya pikir setidaknya karena sebagian risiko bersifat subyektif dan sulit untuk diungkapkan dalam angka. Jadi, bergantung pada sudut pandang Anda, Anda mungkin

menganggap suatu risiko itu tidak terlalu penting padahal saya menganggapnya sebagai suatu risiko yang utama.

Akan tetapi, sebagian besar, saya pikir alasan utamanya adalah sifat alami manusia yang membuat orang lebih fokus pada bidang-bidang yang mereka rasa dapat mereka kendalikan dan ketahui sepenuhnya.

Jadi, katakanlah pendiri perusahaan rintisan Anda adalah orang yang mempunyai latar belakang bisnis, mungkin terlatih sebagai seorang yang bergelar MBA. Ia kemungkinan mengetahui dengan tajam risiko yang berkaitan dengan ditemukannya model bisnis yang bagus. Mereka sering fokus pada proporsi nilai yang unik, penentuan harga, berbagai saluran bisnis, dan biaya. Ini semuanya adalah risiko yang nyata, yang merupakan bagian dari menilai *kemampuan bisnis untuk terus berkembang*.

Namun, saya sering kali akan meminta mereka duduk tenang dan menjelaskan bahwa meskipun ini semua adalah risiko yang nyata, pada tahap ini berbagai risiko itu sebagian besar bersifat teoretis. Saya mencoba menunjukkan kepada mereka, apa penyebab terbesar yang membuat perusahaan rintisan dan produk jadi gagal berdasarkan pengalaman saya.

Anda mungkin berpikir bahwa saya bicara tentang risiko pasar—bahwa produk baru berfokus pada menyelesaikan masalah yang pelanggan malah tidak peduli tentang hal itu. Ini benar-benar risiko yang nyata, risiko yang bertanggung jawab terhadap efeknya yang membuat sebuah upaya gagal, tetapi saya akan perlihatkan ini biasanya bukan risiko yang paling signifikan.

Saya harus menyebutkan beberapa peringatan di sini.

Pertama, saya harus mengatakan bahwa mayoritas besar tim yang saya temui tidak menyelesaikan masalah yang benar-benar baru. Mereka mengerjakan berbagai masalah yang telah lama bertahan dan dengan pasar yang sudah lama teruji. Apa perbedaan antara perusahaan rintisan dan produk adalah pendekatan mereka dalam menyelesaikan masalah (solusi mereka), sering kali—dan semakin meningkat saja—karena mereka memanfaatkan teknologi baru yang tersedia untuk menyelesaikan masalah tersebut dengan cara yang inovatif.

Kedua, jika pasar memang benar baru, maka sekarang ini teknik yang kita punya untuk memvalidasi permintaan (demand) tidak pernah lebih baik. Jika Anda tidak menggunakan berbagai teknik ini, berarti Anda sedang menuju bahaya, berhati-hatilah. Ini kesalahan mengerikan luar biasa karena teknik ini tidaklah mahal dalam hal uang dan waktu, jadi tidak ada alasan untuk tidak melakukannya.

Saya yakin risiko besar yang menghadang sebagian besar upaya adalah *risiko nilai*. Pada canvas perusahaan rintisan, ini muncul di bawah risiko solusi—mengungkapkan solusi mendesak kepada pelanggan. *Sebuah solusi yang akan dipilih dan dibeli oleh pelanggan Anda.*

Ini pada umumnya cukup sulit tetapi sadarilah bahwa agar seseorang beralih ke produk baru kita, tidak cukup hanya dengan produk tersebut sebanding dengan produk lain (kadang kala disebut sebagai punya kesamaan fitur), tetapi produk juga harus *terbukti dan pada intinya lebih baik*. Ini rintangan besar yang sulit dilewati.

Namun, jika Anda menciptakan canvas sebelumnya, Anda tahu ada hal kecil berharga di dalamnya tentang

solusi. Alasan resmi untuk hal itu adalah terlalu mudah jatuh cinta pada pendekatan tertentu dan secara dini mengunci diri sendiri di dalamnya. Tapi wajar saja, ini masalah yang sungguh nyata bagi tim. Saya sering melihat perilaku ini. Namun, sebuah konsekuensi dari penggambaran solusi yang kurang dalam canvas adalah memiliki kecenderungan dari banyak pihak yang berfokus pada risiko-risiko yang mereka rasakan lebih nyaman dan membiarkan solusi sebagai “sebuah latihan bagi para ahli teknik.”

Daripada mendelegasikan atau menanggguhkan soal pencarian solusi, kita perlu menerima penemuan produk sebagai inti kompetensi yang paling penting dalam perusahaan rintisan.

Lihat, jika Anda dapat menemukan sebuah solusi yang disukai pelanggan, maka Anda dapat menangani risiko monetisasi dan pengembangan ukuran. Namun, tanpa solusi tersebut, seluruh pekerjaan Anda kemungkinan besar akan sia-sia, buang-buang waktu saja. Jadi, apakah sumber daya Anda yang mendesak adalah tentang dana tunai atau kesabaran manajemen, Anda harus memastikan bahwa Anda menggunakan waktu untuk menemukan solusi yang unggul. Selesaikan risiko itu terlebih dahulu dan Anda dapat fokus pada risiko lain.

Intinya adalah Anda tidak perlu menghabiskan waktu untuk melakukan uji optimisasi harga, alat penjualan, program pemasaran, dan penghematan biaya, sampai dan kecuali Anda telah menemukan produk yang benar-benar berharga.

# TEKNIK PERENCANAAN PENEMUAN

## GAMBARAN UMUM

Kini kita telah mengungkapkan pekerjaan penemuan kita, kita siap untuk mengawali dengan cepat dan mulai mencari tahu berbagai solusi. Untuk upaya produk yang rumit, sering kali membantu jika punya suatu cara untuk memeriksa dengan teliti sebelum memulai dan merencanakan upaya penemuan Anda.

Pada bagian ini, saya menggambarkan dua dari banyak teknik perencanaan-penemuan favorit saya. Teknik yang satu bersifat mudah (*story map*), dan teknik lainnya lumayan rumit (program penemuan pelanggan), tetapi keduanya luar biasa berpengaruh kuat dan efektif. *Note: Story map adalah metoda menyusun cerita pengguna untuk menciptakan pandangan lebih holistik tentang bagaimana cerita tersebut sesuai dengan pengalaman pengguna secara keseluruhan.*

Saya tidak ingin menakut-nakuti Anda mengenai sebuah teknik hanya karena teknik tersebut membutuhkan upaya yang besar. Saya sering memberi tahu tim produk bahwa jika mereka bisa memilih hanya satu teknik, satu teknik yang saya rekomendasikan adalah program penemuan pelanggan. Ya, ini butuh banyak waktu dan upaya—terutama dibebankan di atas pundak manajer produk—tetapi ini adalah indikator petunjuk kesuksesan masa depan yang paling saya sukai. Saya menyakini banyak dari kesuksesan karier saya sendiri adalah karena hasil dari teknik ini.

## Bab 38

# TEKNIK STORY MAP

Story map adalah salah satu teknik yang secara umum paling berguna, yang saya ketahui. Pada intinya story map adalah teknik penyusunan kerangka dan perencanaan, tetapi berguna juga untuk pembentukan ide. Story map juga digunakan sebagai teknik desain ketika sedang mengerjakan prototipe, story map sangat bagus untuk alat komunikasi dengan tim Anda dan dengan para pemangku kepentingan. Story map juga memainkan peran yang sangat praktis dalam mengelola dan mengatur pekerjaan Anda. Selanjutnya, story map membantu dalam seluruh proses penemuan dan penyajian produk.

Saya pikir Anda sepakat bahwa ada banyak sekali manfaatnya. Namun, bagian terbaiknya adalah betapa sederhananya teknik ini.

Asal muasal story map datang dari rasa frustrasi akibat *backlog* yang berisi cerita pengguna. Dalam *backlog* ini tidak ada konten, hanya daftar cerita yang disusun berdasarkan skala prioritas. Bagaimana tim produk bisa tahu cara menyesuaikan satu cerita masuk ke dalam gambar besarnya? Apakah itu artinya malah memprioritaskan rincian kecil dengan konteks yang sangat sedikit? Apakah rangkaian cerita tersebut merupakan kejadian penting yang berarti atau sebuah curahan perasaan?

Jeff Patton, salah seorang pemikir awal dari sistem Agile, merasa frustrasi dengan hal ini, jadi ia memanfaatkan suatu teknik desain

pengalaman pengguna yang terbukti, dan menyesuaikannya dengan konsep Agile dan memperkenalkan story map pengguna.

Ini adalah map dua dimensi, yang di dalamnya aktivitas pengguna utama diatur berjajar sepanjang dimensi horizontal, disusun bebas berdasarkan waktu dari kiri ke kanan. Jadi, jika ada satu lusin aktivitas utama pengguna, aktivitas itu berjajar di atas dari kiri ke kanan, pada umumnya sesuai susunan yang akan Anda lakukan—atau setidaknya jika Anda mendeskripsikannya ke orang lain, susunannya berdasarkan cara Anda mendeskripsikannya.

*Banyak tim yang saya kenal menganggap prototipe pengguna yang paling mirip dengan desain final dalam hal detail dan fungsinya dan story map sebagai teknik andalan mereka.*

Sepanjang dimensi vertikal, kita punya tingkat kemajuan tentang detail. Selagi kita menambahkan informasi ke setiap aktivitas detail menjadi serangkaian tugas pengguna, kita menambah berbagai cerita pada setiap tugas ini. Tugas yang penting lebih tinggi secara vertikal dibandingkan dengan tugas pilihan.

Apabila Anda memaparkan sistem dengan cara ini, selintas pun Anda dapat melihat pandangan secara holistik dan mempertimbangkan kapan menggambar garis berkenaan dengan peluncuran yang berbeda dan tujuannya yang terkait.

Sekarang setiap cerita punya konteks. Seluruh tim dapat melihat bagaimana konteks ini sesuai dengan cerita lainnya. Bukan sekadar kesan ringkas sementara saja. Tim dapat melihat bagaimana sistem diharapkan bisa bertumbuh sepanjang waktu.

Kita dapat menggunakan story map ini untuk mengungkapkan prototipe kita, lalu ketika kita mendapat umpan balik tentang prototipe kita dan belajar bagaimana orang berinteraksi dengan berbagai ide produk kita, kita dapat dengan mudah memperbaharui story

map sebagai refleksi hidup dari prototipe. Ketika kita menyelesaikan pekerjaan penemuan kita dan maju menuju tahap penyajian, cerita dari map bergeser ke kanan menuju *backlog* produk.

Banyak tim yang saya kenal menganggap prototipe pengguna yang paling mirip dengan desain final dalam hal detail dan fungsinya dan story map sebagai teknik andalan mereka.

Buku lain yang wajib dibaca manajer produk: *User Story Mapping: Discover the Whole Story, Build the Right Product*, by Jeff Patton. (O'Reilly Media, 2014).

## Bab 39

# TEKNIK PROGRAM PENEMUAN PELANGGAN

Pekerjaan kita dalam organisasi produk adalah menciptakan produk yang bisa menyokong sebuah bisnis. Jangan salah tentang hal ini: Semua bergantung pada produk yang kuat.

Tanpa produk yang kuat, program pemasaran kita membutuhkan biaya perolehan pelanggan yang terlalu tinggi: organisasi penjual kita dipaksa untuk jadi “kreatif”, ini meningkatkan biaya penjualan, memperpanjang siklus penjualan, dan menekan harga jual jadi rendah, dan organisasi kesuksesan pelanggan dipaksa untuk menerima situasi tidak menyenangkan ini tanpa mengeluh setiap hari dengan pelanggan yang frustrasi.

Kejatuhan terus berlanjut karena organisasi penjualan kehilangan banyak transaksi ketika mereka mencoba bersaing dengan produk yang lemah. Lalu apa yang mereka lakukan? Mereka mulai berteriak kepada Anda tentang fitur yang tidak mereka punya, dan pesaing yang mempunyai fitur tersebut membuat mereka kalah, ini biasanya hanya membuat situasi tambah buruk saja. Kemudian Anda pun mulai mengeluh tentang bekerja di perusahaan yang punya strategi *sales-driven*, menekan atau menyakinkan pelanggan untuk membeli produk.

Banyak dari Anda mungkin berpikir saya baru saja mendeskripsikan perusahaan Anda. Sedihnya, saya mendapati sejauh ini situasi ini merupakan perkara yang terjadi di banyak perusahaan, terutama perusahaan yang memiliki organisasi penjualan langsung atau organisasi penjualan iklan.

Seluruh buku ini, dengan satu dan lain cara dimaksudkan untuk mencegah atau mengoreksi situasi ini. Namun, dalam bab ini saya bicara tentang apa yang saya anggap sebagai satu teknik yang paling berpengaruh kuat, yakni kita harus memastikan dan membuktikan bahwa kita memiliki produk yang kuat dan mampu berkembang serta kita harus mencegah situasi yang baru saja saya gambarkan.

## KEKUATAN PELANGGAN REFERENSI

Pertama, kita harus bicara tentang kekuatan yang hampir magis dari *pelanggan referensi* yang bahagia.

Mari kita perjelas apa yang dimaksud *pelanggan referensi*: ini adalah pelanggan *nyata* (bukan teman atau keluarga) yang menjalankan produk Anda di bagian *produksi* (bukan percobaan atau prototipe), yang telah membayar sejumlah *uang* untuk produk (bukan diberikan secara gratis agar mereka mau menggunakannya) dan satu hal paling penting, pelanggan ini bersedia *menceritakan kepada orang lain* betapa mereka sangat menyukai produk Anda (dengan sukarela dan tulus).

Mohon percayalah kepada saya saat saya mengatakan hanya sedikit hal yang punya pengaruh lebih banyak pada sebuah organisasi produk dibanding dengan pelanggan yang memberi referensi. Ini satu

“

Hanya sedikit hal yang punya pengaruh lebih banyak pada sebuah organisasi produk dibanding dengan pelanggan yang memberi referensi.

”

alat penjualan terbaik yang dapat Anda sediakan untuk organisasi penjualan dan pemasaran Anda, dan alat ini sama sekali mengubah dinamika antara organisasi produk dan seluruh bagian perusahaan.

Coba tanyakan kepada salah seorang tenaga penjual yang baik tentang satu alat terbaik yang dapat Anda dapat berikan untuk membantunya melakukan pekerjaan, ia akan mengatakan, “Pelanggan bahagia yang memberikan referensi.”

Jika Anda merasa bahwa Anda terus-menerus frustrasi karena harus bereaksi terhadap penjualan dan prospek transaksi-besar terkini yang berhasil mereka bawa, ini cara Anda membalikkan situasinya.

*Kita menemukan dan mengembangkan serangkaian referensi dari para pelanggan bersamaan dengan penemuan dan pengembangan produk yang aktual.*

Tanpa referensi dari pelanggan tim penjualan sangat sulit mengetahui di mana produk/pasar yang nyata sesuai. Ingat mereka punya kuota dan dibayar dengan komisi. Jadi, tanpa contoh yang baik, mereka akan menjual apa pun dengan cara bagaimana-pun yang mereka mampu. Tanpa

pelanggan yang memberi referensi, situasi seperti ini bukan salah mereka—ini salah Anda.

Alasan saya menyukai program teknik penemuan pelanggan karena teknik ini memang didesain untuk menghasilkan referensi dari pelanggan-pelanggan ini.

*Kita menemukan dan mengembangkan serangkaian referensi dari para pelanggan bersamaan dengan penemuan dan pengembangan produk yang aktual.*

Saya memperingatkan Anda bahwa teknik ini membutuhkan upaya yang besar dan kuat, terutama pada bagian manajer produk. Saya berharap seandainya saja bisa lebih mudah. Namun, saya juga

ingin memberitahukan bahwa jika Anda melakukan teknik ini, saya menganggapnya sebagai *satu-satunya indikator petunjuk terbaik tentang kesuksesan produk di masa depan*.

Saya juga ingin mengatakan teknik ini tidak baru, meskipun setiap tahun beberapa orang yang berpengaruh di dunia produk menemukan kembali kekuatannya dan sekali lagi menarik perhatian. Teknik ini juga punya banyak nama. Dalam kasus apa pun, saya yakin semua orang akan melakukan teknik ini jika tidak membutuhkan terlalu banyak usaha.

Ada empat variasi utama dari teknik ini bagi empat situasi yang berbeda:

1. Membangun produk untuk bisnis
2. Membangun platform produk (misalnya APIs public)
3. Membangun alat yang bisa disesuaikan oleh pelanggan yang digunakan oleh para pegawai perusahaan Anda
4. Membangun produk bagi konsumen

Konsep intinya adalah sama bagi semua empat variasi, tetapi ada beberapa perbedaan. Saya akan mendeskripsikan variasi untuk bisnis terlebih dahulu kemudian mendeskripsikan perbedaan masing-masing untuk penggunaan lain.

Saya juga harus menunjukkan bahwa Anda tidak akan melakukan program ini untuk upaya kecil seperti fitur dan berbagai proyek kecil. Program ini adalah untuk upaya yang lebih besar. Contoh yang baik misalnya membuat produk atau bisnis baru, memasarkan produk yang sudah ada untuk pasar yang baru atau lokasi geografi baru atau mendesain ulang sebuah produk.

Pendorong mendasar di belakang teknik ini adalah dengan produk baru yang signifikan, tujuan yang paling umum adalah calon pelanggan ingin melihat bahwa perusahaan lain seperti juga mereka sendiri sudah sukses menggunakan produk tersebut. Mereka ingin

melihat referensi yang diberikan pelanggan. Secara umum, semakin banyak referensi dari pelanggan semakin baik. Namun, jika terlalu sedikit maka calon pelanggan akan khawatir produk tersebut bersifat istimewa dan hanya memberi hasil baik bagi satu atau dua pelanggan saja.

Untuk produk dan jasa yang bertujuan kepada bisnis, saya sudah diajarkan bertahun-tahun lalu bahwa angka kuncinya adalah enam referensi pelanggan. Bukan berarti hal ini signifikan secara statistik—ini maksudnya untuk menanamkan rasa percaya—dan saya mendapati bahwa referensi-referensi itu berpengaruh kuat dan efektif selama ini. Sekali lagi, lebih dari enam pasti lebih bagus, tetapi kita berusaha berfokus pada enam hal karena satu referensi pelanggan saja membutuhkan kerja keras.

## SATU TARGET PASAR

Nah ini bukan sekadar enam pelanggan saja. Kita berusaha mengembangkan enam pelanggan pemberi referensi dalam target pasar tertentu atau segmen tertentu, jadi idenya adalah menemukan enam pelanggan yang serupa. Jika Anda berakhir dengan membidik dua atau tiga pelanggan dari dua atau tiga pasar yang berbeda, program ini akan memberi Anda fokus yang Anda ingin dan butuhkan.

Pada bab sebelumnya tentang visi dan strategi produk, kita bicara tentang strategi produk dalam mengejar visi produk dengan menangani pasar vertikal satu demi satu. Contohnya, pertama kembangkan enam referensi untuk industri jasa finansial, lalu enam untuk industri pembuatan barang massal, dan seterusnya. Anda juga bisa mengembangkan secara geografis dengan cara yang sama (contohnya, pertama mengembangkan enam referensi untuk Amerika Serikat, enam untuk Jerman, enam untuk Brazil, dan seterusnya).

Saya melakukan upaya terbaik untuk membujuk para tim untuk tidak meluncurkan sebuah produk di pasar sampai mereka punya enam pelanggan yang memberi referensi. Kita tidak ingin menyalakan mesin penjualan atau pemasaran sampai mendapat bukti bahwa kita telah membantu mereka jadi sukses, dan referensi pelanggan adalah bukti terbaik kita.

Konsep di balik teknik ini adalah fokus pada pengembangan rangkaian referensi pelanggan ini untuk sebuah pasar target spesifik, lalu membuat mudah penjualan untuk mengejar jenis pelanggan spesifik ini. Begitu kita memiliki referensi pelanggan untuk target pasar awal tersebut, kita dapat bergerak terus mengembangkan produk untuk memenuhi kebutuhan target pasar berikutnya.

## **MEREKRUT CALON PELANGGAN PEMBERI REFERENSI**

Kita ingin berakhir dengan enam referensi dari pelanggan, jadi kita biasanya merekrut antara enam dan delapan untuk menjaga-jaga satu atau dua ternyata tidak sesuai atau tidak bersedia. Kita membutuhkan pelanggan dari target pasar spesifik yang kita kejar. Mereka mungkin dari data pelanggan yang sudah ada, calon pelanggan, atau campuran dari keduanya.

Kita mencari calon pelanggan yang sungguh-sungguh merasakan derita, kecewa dan hampir putus asa mengharapkan solusi yang ingin kita bangun. Jika mereka dapat menemukan solusi yang memberi hasil baik bagi mereka di tempat lain, mereka pasti sudah membelinya.

Namun, penting juga agar kita mencegah ahli teknologi masuk ke program ini. Orang ahli teknologi ini terutama tertarik karena teknologi, bukan karena mereka sangat membutuhkan nilai bisnis.

Kita perlu mereka untuk meminta orang dan punya waktu untuk bersedia bekerja dekat dengan kita. Mereka harus bersedia menggunakan waktu bersama dengan tim produk, menguji proto-tipe awal dan membantu tim untuk memastikan produk bekerja dengan baik bagi mereka. Jika mungkin, kita ingin pelanggan tersebut adalah orang penting, populer, dan terkenal, karena itu akan menjadi nilai yang paling baik bagi staf penjual dan pemasaran.

Hasil dari rangkaian yang tepat biasanya adalah sesuatu yang dilakukan manajer produk dalam kerja sama yang erat dengan manajer pemasaran produk.

## HUBUNGAN

Manfaat bagi calon pelanggan adalah mereka mendapat input informasi yang nyata, bukan hanya ucapan manis saja, untuk solusi—dan satu hal yang paling penting, mereka mendapat solusi yang benar-benar memberi hasil yang baik bagi mereka.

Manfaat bagi tim produk adalah Anda mendapat akses yang tersedia ke serangkaian pengguna dan pelanggan yang dapat Anda gali dan menemukan solusi yang memberi hasil yang baik kepada mereka. Mereka memberikan akses kepada Anda menuju pengguna mereka. Mereka sepakat untuk mencoba versi awal. Satu hal yang paling penting adalah mereka sepakat untuk membeli produk dan bertindak sebagai referensi terbuka jika menghasilkan produk yang memberi hasil baik bagi mereka.

Penting sekali menjelaskan kepada setiap anggota calon pelanggan dari program bahwa pekerjaan Anda adalah menghasilkan produk umum—sesuatu yang perusahaan Anda dapat jual dengan sukses ke sejumlah besar pelanggan. Anda tidak mencoba membangun solusi khusus yang hanya berfungsi bagi satu perusahaan itu saja (dan mereka tidak ingin dalam situasi apa pun ditinggal dengan perangkat lunak yang tidak mendukung, atau mati). Namun, Anda

benar-benar berkomitmen untuk menghasilkan sebuah produk yang bekerja luar biasa baik bagi mereka dan bersama segelintir perusahaan lain.

Selanjutnya, tugas Anda sebagai manajer produk bukan menambahkan berbagai fitur yang diminta semua enam perusahaan itu. Meskipun akan jauh lebih mudah, cara itu akan menghasilkan produk yang sangat buruk. Pekerjaan Anda adalah menggali lebih dalam dari enam pelanggan tersebut dan mengidentifikasi *satu solusi* yang memberi hasil baik bagi keenam pelanggan tersebut.

Ada sejumlah hal penting untuk dipertimbangkan dalam teknik ini.

Tidak setiap orang sepakat dengan saya tentang hal ini, tetapi saya secara pribadi tidak suka pelanggan membayar terlebih dahulu sebelum berpartisipasi dalam program ini. Hal ini membuatnya menjadi jenis hubungan yang berbeda. Anda ingin seorang mitra dalam menghasilkan produk. Anda tidak ingin membangun solusi yang hanya sesuai untuk mereka, dan Anda bukan tempat menjual proyek khusus. Anda dapat mengambil uang mereka setelah Anda menyajikan untuk mereka produk yang mereka suka. Artinya, jika Anda merupakan perusahaan rintisan tahap awal dengan dana sedikit, Anda mungkin harus membengkokkan peraturan ini sedikit. Kita bisa berkompromi dengan meminta mereka memberikan uang ke dalam akun escrow. (Escrow adalah perjanjian finansial di mana pihak ketiga memegang dan mengatur pembayaran dari dana yang diperlukan dua pihak yang terlibat dalam transaksi tersebut.)

Jika Anda mengerjakan masalah yang penting dan sulit, kemungkinan Anda akan kewalahan dengan banyak pelanggan yang ingin berpartisipasi dalam program ini. Ini benar-benar transaksi yang bagus, pelanggan tahu ini. Jika Anda punya organisasi penjualan, mereka mencoba menggunakan ini sebagai alat penawaran, dan hasilnya adalah Anda cenderung memasukkan lebih banyak

pelanggan daripada yang dapat Anda tangani. Ini membutuhkan kemahiran berkali lipat, tetapi penting untuk dicatat bahwa anggota program penemuan pelanggan merupakan kelompok yang benar, dan tidak lebih dari delapan pelanggan. Namun, tidak masalah juga melakukan peluncuran program awal yang pada intinya terbatas untuk pelanggan yang menginginkan perangkat lunak lebih awal, tetapi Anda tetapkan tidak tepat untuk program penemuan pelanggan.

Catat bahwa, dalam banyak kasus, Anda mendapatkan orang yang mengatakan mereka sangat tertarik luar biasa terhadap produk ini, tetapi mereka ingin melihat referensi Anda terlebih dahulu. Ketika Anda menjelaskan Anda ingin bekerja sama dengan mereka agar mereka menjadi salah satu dari referensi ini, mereka mungkin mengatakan mereka hanya terlalu sibuk, tetapi akan kembali menghubungi begitu Anda punya referensi. Tidak apa-apa. Mereka itu petunjuk yang berguna. Namun, kita mencari para pelanggan yang sangat berdagang dan putus asa yang sangat menginginkan solusi sehingga mereka pasti menyediakan waktu untuk ini. Setiap pasar punya segmen ini.

Artinya, jika Anda mendapati Anda sungguh menemui kesulitan untuk merekrut bahkan hanya 4 atau 5 calon pelanggan dalam upaya ini, maka kemungkinan besar Anda mengejar masalah yang tidak terlalu penting, dan Anda hampir pasti sangat kesulitan menjual produk ini. Ini salah satu pemeriksaan realitas paling pertama (alias validasi permintaan/demand) untuk memastikan Anda menggunakan waktu untuk sesuatu yang berharga. Jika pelanggan tidak tertarik pada masalah ini, Anda mungkin ingin berpikir ulang tentang rencana Anda.

Anda harus memastikan pelanggan Anda benar-benar berasal dari target pasar Anda dan tidak lebih dari satu target pasar. Manfaat besar dari program ini adalah fokus dan itu berarti para pelanggan berasal dari satu target pasar.

Anda ingin bekerja sama dengan manajer pemasaran Anda untuk memastikan bahwa calon pelanggan punya izin dari organisasi pemasaran Anda untuk bertindak sebagai referensi publik. Anda juga ingin menjaga mitra pemasaran produk Anda terus-menerus terlibat dalam program ini karena ia dapat membantu mengubah pelanggan pemberi referensi menjadi alat penjualan dan jaminan yang hebat. Namun, ingat, adalah tugas Anda untuk mengembangkan pelanggan pemberi referensi aktual ini—pastikan Anda menyajikan sebuah produk yang mereka suka.

Anggap calon pelanggan awal ini sebagai mitra pengembangan. Anda melakukan program ini bersama-sama. Anda harus memperlakukan mereka sebagai kolega, ungkapkan apa yang direncanakan dan berbagi informasi dengan bebas, Anda saling membantu satu sama lain. Anda akan mendapatkan hubungan yang Anda ciptakan ini dapat berlangsung selama bertahun-tahun lamanya.

Anda akan berinteraksi dengan orang-orang ini sepanjang seluruh waktu pelaksanaan upaya tersebut—Anda akan menunjukkan kepada mereka prototipe dan menguji pengguna mereka, Anda akan mengajukan banyak pertanyaan detail, dan Anda akan menguji versi awal dalam lingkungan mereka.

Pastikan Anda meluncurkan produk yang disajikan kepada orang-orang ini *sebelum* peluncuran kepada publik, dan pastikan bahwa mereka dapat berjalan dan bahagia sebelum peluncuran tersebut. Ketika Anda meluncurkan, mereka siap mendukung dan membela Anda.

Sekarang, mari kita pertimbangkan variasi umum tentang program ini untuk berbagai tipe produk.

## **PRODUK SISTEM KOMPUTER/API**

Bagi pengembang produk, program ini sangat mirip program untuk bisnis, tetapi perbedaan utamanya adalah kita bekerja dengan tim pengembangan (para manajer produk dan para ahli teknik) yang akan menggunakan API untuk membuat mereka sukses menggunakan produk kita. Hasil dari program adalah serangkaian aplikasi referensi bukan referensi dari para pelanggan. Kita fokus pada aplikasi sukses yang diciptakan dengan API kita.

## **ALAT YANG DIBUTUHKAN PELANGGAN**

Untuk alat yang dibutuhkan pelanggan, seperti sebuah dashboard baru untuk agen pelayanan pelanggan Anda, kita memilih enam sampai delapan pegawai/pengguna berpengaruh yang dihormati dengan baik—individu yang agen lain menghormatinya sebagai pemimpin berwenang—kita bekerja sama dengan erat bersama mereka untuk menemukan produk yang dibutuhkan. Jelas, mereka bukan pelanggan dan tidak membayar apa pun, sebaliknya mereka bekerja sama erat dengan kita melewati proses penemuan produk untuk membuat alat ini jadi hebat. Begitu mereka yakin bahwa produknya sudah siap, kita meminta mereka menceritakan kepada para kolega betapa mereka menyukai alat barunya.

## **PRODUK KONSUMEN**

Untuk produk konsumen konsep umum yang sama berlaku juga. Namun, bukannya berfokus pada enam bisnis untuk bekerja sama dengan erat (di mana kita punya akses ke banyak pengguna yang berbeda pada setiap pelanggan), kita malah fokus pada sejumlah pelanggan yang agak lebih besar (dalam urutan 10-150) yang kita terlibat dengannya untuk membuat mereka terbawa ke hal penting bahwa mereka menyukai produk kita.

Penting untuk menekankan bahwa bagi produk konsumen, kita akan harus menambah program ini dengan pengujian yang jauh lebih luas tentang ide produk kita—biasanya orang yang tidak pernah tersentuh dengan produk ini. Namun, sering kali lebih membantu jika memiliki grup calon pengguna yang lebih kecil sehingga kita dapat kembali sepanjang waktu, dan itulah gunanya program ini.

Dalam hal pemasaran, ketika seorang konsumen memutuskan untuk membeli atau menggunakan sebuah produk, mereka mungkin tidak melihat pelanggan pemberi referensi seperti apa yang dilihat oleh para pebisnis. Namun, mereka dipengaruhi oleh media sosial, wartawan, dan pihak berpengaruh lain, dan ketika wartawan memang menulis cerita tentang produk Anda, hal pertama yang mereka cari adalah pengguna yang sesungguhnya.

## RINGKASAN

Meskipun Anda dapat melihat ini mungkin sebagai kerja keras luar biasa, terutama bagi manajer produk, teknik yang sangat berpengaruh ini membantu memastikan bahwa Anda membangun produk yang disukai pelanggan.

Ingat bahwa teknik ini tidak didesain untuk menemukan produk yang diperlukan—yang akan datang berikutnya. Sebaliknya, teknik ini didesain untuk memberi akses langsung kepada target pelanggan di mana Anda dapat menemukan ide produk yang digunakan untuk menghasilkan pelanggan yang memberi referensi.

## Mendefinisikan Produk/Pasar yang Sesuai

Produk/pasar yang sesuai terlihat dari pelanggan yang lebih bahagia, tingkat pengguna yang berhenti berlangganan menurun, siklus penjualan yang pendek, pertumbuhan organik yang lebih cepat.

Ada banyak cara mendefinisikan konsep yang sangat penting tentang produk/pasar yang sesuai ini. Sayangnya, sebagian dari cara tersebut bersifat subjektif.

Memang benar bahwa produk/pasar yang sesuai adalah salah satu dari banyak hal yang “Anda mengetahuinya ketika Anda melihatnya.” Ini sudah pasti terlihat dari pelanggan yang lebih bahagia, tingkat pengguna yang berhenti berlangganan menurun, siklus penjualan yang pendek, pertumbuhan organik yang lebih cepat. Namun, tingkat awal yang berpengaruh dari setiap hal ini bisa sulit untuk didefinisikan.

Berbagai perusahaan menghabiskan waktu berjam-jam tak terhitung untuk berdebat soal apa arti produk/pasar yang sesuai bagi mereka dan apakah mereka telah mencapainya.

Satu dari banyak teknik yang paling umum untuk menilai produk/pasar yang sesuai dikenal sebagai uji Sean Ellis. Ini melibatkan survei terhadap pengguna Anda (mereka yang berada dalam target pasar yang telah menggunakan produk Anda akhir-akhir ini, setidaknya beberapa kali, dan Anda tahu dari data bahwa mereka setidaknya mengerti nilai inti dari produk) dan bertanya kepada mereka bagaimana perasaan mereka jika tidak bisa lagi menggunakan produk ini (pilihan jawabannya adalah “sangat kecewa,” “agak kecewa,” “tidak peduli,” dan “tidak relevan

lagi karena saya tidak lagi menggunakannya.”) Ukuran umum secara praktis adalah apabila 40% dari pengguna “sangat kecewa”, maka ada peluang bagus bahwa Anda berada pada produk/pasar yang sesuai.

Meskipun berguna, mungkin Anda bisa membayangkan ada banyak peringatan di sini, bergantung pada jenis produk dan ukuran sampel. Saya suka uji produk dan jasa konsumen ini, tetapi bagi produk untuk bisnis, salah satu alasan saya sangat suka program penemuan pelanggan adalah hal ini sangat praktis dan definisi yang paling efektif mengenai produk/pasar yang sesuai.

Jika kita bisa sampai ke titik di mana kita punya enam referensi pelanggan dalam target pasar spesifik, kita biasanya akan mengumumkan produk/pasar itu sesuai untuk pasar tersebut.

Ingat produk/pasar yang sesuai tidak berarti bahwa pekerjaan Anda terkait produk tersebut sudah selesai. Mendekati selesai saja belum. Kita akan melanjutkan untuk meningkatkan produk secara terus-menerus selama bertahun-tahun. Namun, begitu kita punya enam pelanggan pemberi referensi ini, kita dapat menjual produk tersebut kepada pelanggan lain dalam pasar tersebut secara agresif dan efektif.

Jadi, setiap pelanggan pemberi referensi benar-benar merupakan tahap sangat penting yang signifikan. Namun, contohnya, mendapatkan enam referensi pelanggan dalam target pasar yang ada untuk perusahaan B2B (model bisnis yang fokus menjual produk dan jasa ke perusahaan lain) mungkin merupakan angka yang paling signifikan, *milestone* bisnis yang sangat penting yang berarti bagi sebuah organisasi produk dan sesuatu yang layak untuk dirayakan.

## **Bab 40**

# **PROFIL: MARTINA LAUCHENGCO DARI MICROSOFT**

Pada tahun 1993, Word 6,0 adalah peluncuran terbesar, dengan fitur sederhana, yang pernah diproduksi Microsoft.

Selain semua fitur baru, tim punya tujuan besar lain. Kode dasar mereka telah dibuat bercabang, dan ini luar biasa lambat dan menghabiskan banyak biaya bagi Microsoft untuk melaksanakan Word secara terpisah untuk setiap sistem komputer: Windows, DOS, dan Mac. Upaya mempertemukan atau menyamakan kode ini diperkirakan dapat menghemat banyak sekali waktu pengembangan Microsoft, dan—mereka mencoba meyakinkan diri sendiri—memperbaiki penawaran karena Word akan memiliki fitur yang sama untuk semua sistem komputer.

Ini juga berarti bakal ada tekanan yang sangat besar dalam melaksanakan peluncuran agar mereka dapat mulai mendapatkan efisiensi dari satu kode dasar tunggal.

Pada saat yang sama, Word untuk Mac merupakan pasar yang relatif kecil. Pasarnya hanya bernilai \$60 juta, dibanding Windows yang pada saat itu merupakan pasar yang bernilai lebih dari \$1 miliar. Bila Anda ingat, waktu itu mesin Windows mutlak mendominasi, dan masa depan dari Apple masih belum pasti. Namun,

komunitas Mac juga sangat vokal—dengan penggemar yang sangat bergairah terhadap sistem mereka—dan komunitas ini kurang menyukai Microsoft.

PowerMacs saat itu baru saja dipasarkan, punya komponen prosesor yang lebih cepat secara signifikan dan memori yang lebih besar. Sebagian besar anggota tim adalah pengguna komputer baru ini karena Word 6,0 beta di saat awal kemunculannya terlalu lambat dipakai dalam sistem Macs biasa. Tentu saja, sebagian besar pengguna dasar Macs tidak sedang menggunakan Macs baru—mereka memakai Macs biasa. Siklus pembaharuan perangkat keras jadi jauh lebih lambat.

Jadi, ketika Microsoft meluncurkan “Word prosesor dengan fitur paling lengkap yang pernah ada untuk Mac”, Word prosesor tersebut *masuk ke dalam* Mac mereka—butuh waktu dua menit hanya untuk mulai menyala.

Komunitas seketika mulai memposting dalam grup berita bahwa Microsoft sedang mencoba “membunuh Mac.” Email kebencian mulai mengalir dari mana-mana, termasuk email yang langsung dikirimkan ke Bill Gates yang meneruskannya ke tim dengan ditambahkan pesan seperti: “Ini menekan harga saham MSFT. Perbaiki.”

Masuklah Martna Lauchengco, manajer produk muda yang baru saja lulus dari Stanford, tugasnya adalah membantu untuk memutarbalikkan keadaan ini.

Tim dengan cepat belajar bahwa, meskipun tujuan untuk mendapatkan kode dasar yang umum merupakan tujuan yang berharga, ini adalah kemenangan kosong, sia-sia jika produk yang dihasilkan tidak bagus. Lebih jauh, pengguna memilih alat dan sistem komputer karena mereka menilai apa *perbedaannya*, bukan apa yang sama. Dari sudut pandang pelanggan, mereka lebih baik menunggu sedikit lebih lama dan mendapatkan solusi spesifik-sistem komputer yang

lebih baik, daripada secara serentak memuat produk generik pada semua sistem komputer.

Tim mengakhiri dengan bekerja keras dan fokus pada kinerja dan mengambil manfaat tentang apa yang Mac dapat lakukan. Mereka melihat kapan dan bagaimana cara memuat *font*, karena pengguna Mac cenderung mempunyai begitu banyak *font* dibanding pengguna Windows, dan memastikan semua *shortcut* keyboard Mac masih berfungsi.

Mereka fokus pada penghitungan kata—fungsi ini digunakan 10 kali per hari oleh setiap penulis/wartawan—memastikan fungsi ini menyorot cepat, karena para wartawan menggunakan ini sebagai barometer kinerja mereka. Mereka bahkan membuatnya lebih cepat daripada fitur pada Windows.

Hasilnya adalah bahwa dalam beberapa bulan mereka memproduksi peluncuran 6,1 yang dikirim ke setiap pengguna terdaftar disertai dengan surat permintaan maaf—ditandatangani oleh Martina—disisipi dengan kupon diskon untuk pembelian berikutnya.

Peluncuran tersebut sukses dalam memperbaiki masalah persepsi, tetapi lebih penting lagi, peluncuran ini sungguh-sungguh membuat versi tersebut jadi luar biasa lebih baik untuk Macintosh. Ini produk yang dapat dibanggakan tim Mac dan suatu hal yang membuat tim merasa seharusnya sudah disajikan ke pasar sejak awal.

Ini contoh yang baik tentang betapa sulit melakukan hal yang tepat bagi pelanggan, sering kali sambil menghadapi tekanan yang berat. Namun, itulah tepatnya apa yang harus dicari tahu dan apa yang harus dilakukan oleh manajer produk yang kuat.

Dalam tahun-tahun selanjutnya, Microsoft tidak hanya memutuskan untuk sekali lagi membuat kode dasarnya bercabang, mereka menyebarkan banyak tim ke gedung-gedung dan unit-unit bisnis berbeda dan membuat mereka menerima sepenuhnya semua hal tentang Mac. Secara strategis jadi berbeda 180 derajat.

Sulit untuk memperkirakan betapa pentingnya ini untuk kedua pihak Microsoft dan Apple. Bahkan sampai saat ini, lebih dari 20 tahun kemudian, banyak bisnis dan konsumen menganggap Word dan semua Office mutlak penting dalam penggunaan Mac untuk keperluan bisnis dan pribadi. Apa yang dimulai kemudian menjadi kemenangan bernilai jutaan dolar bagi Apple maupun Microsoft. Ada lebih 1 juta Macs dan komputer pribadi yang menjalankan Office di seluruh dunia.

Martina terus melanjutkan sehingga kariernya menjadi luar biasa di manajemen produk dan pemasaran produk. Dari Microsoft, Martina pindah pekerjaan ke Netscape, di sini ia bertanggung jawab di bidang pemasaran Netscape browser kemudian Loudcloud. Sekarang saya dengan senang mengatakan Martina sudah menjadi mitra saya di SVPG selama lebih dari satu dekade, ia juga mengajar di University of California, Berkeley.

Izinkan saya menambahkan bahwa hanya sedikit orang yang kemampuan pemasarannya sama kuatnya dengan bidang produk. Kombinasi tersebut sangat menakjubkan.

“

*Ini contoh yang baik tentang betapa sulit melakukan hal yang tepat bagi pelanggan, sering kali sambil menghadapi tekanan yang berat.*

*Namun, itulah apa yang harus dicari tahu dan apa yang harus dilakukan oleh manajer produk yang kuat.*

”

# TEKNIK PENEMUAN IDE

## GAMBARAN UMUM

Tentu saja ada sejumlah teknik untuk menghasilkan berbagai ide produk. Saya sungguh belum pernah menemukan banyak teknik ide yang tidak saya suka. Namun, bagi saya pertanyaan yang lebih relevan adalah, “Bagaimana kami menghasilkan jenis ide yang kemungkinan benar-benar dapat membantu kita menyelesaikan masalah bisnis yang sulit yang pimpinan kita menyuruh untuk berfokus pada masalah tersebut sekarang juga?”

Sungguh, pada mayoritas besar perusahaan (bukan perusahaan yang bagus dalam hal produk), tim produk sesungguhnya tidak banyak membentuk ide sendiri. Hal ini karena apa yang sesungguhnya terjadi adalah berbagai ide sudah diserahkan ke tim produk dalam bentuk fitur dalam petunjuk cara pengerjaan (roadmap), di mana hampir semua hal dalam roadmap tersebut datang dari permintaan pelanggan besar (atau calon pelanggan), atau para pemangku kepentingan atau eksekutif perusahaan. Sayangnya, hal ini jarang sekali merupakan kualitas ide yang kita cari.

Secara umum, jika tim produk diberi masalah bisnis aktual untuk diselesaikan daripada diberi solusi, dan tim produk melakukan pekerjaan mereka lalu berinteraksi langsung dengan pengguna dan pelanggan yang sebenarnya, maka untuk mendapatkan kualitas dan kuantitas yang cukup mengenai ide produk bukanlah suatu masalah.

Saya punya suatu teknik favorit yang secara konsisten diberikan kepada tim yang sangat menjanjikan dan merupakan ide produk yang sangat relevan.

Namun, satu peringatan penting. Jika Anda menggunakan teknik ini, saya sangat yakin Anda akan bergairah karena banyak ide yang Anda temukan. Namun, itu bukan berarti Anda harus langsung maju dan membangunnya. Dalam hampir semua kasus, kita masih perlu mengujinya untuk memastikan banyak ide tersebut berharga dan berguna bagi pelanggan kita, bisa dikerjakan oleh para ahli teknik kita, dan apakah mampu untuk terus berkembang bagi bisnis kita.

“

*Bagaimana kami menghasilkan jenis ide yang kemungkinan benar-benar membantu menyelesaikan masalah bisnis yang sulit dan pimpinan kita menyuruh untuk berfokus pada masalah tersebut sekarang juga?*

”

## Bab 41

# WAWANCARA PELANGGAN

**W**awancara pelanggan adalah teknik paling dasar yang saya akan diskusikan dalam buku ini. Saya harap saya tidak perlu memasukkannya karena saya ingin mampu melakukannya tanpa pamrih sebagai hal biasa bahwa para manajer produk sudah tahu cara melakukannya dengan baik dan dengan sering.

Namun, kenyataannya adalah hal ini sering kali bukanlah masalahnya. Atau jika wawancara pelanggan terjadi, manajer produk tidak hadir, jadi pembelajaran tidak dipahami secara mendalam atau dianggap seserius seperti yang memang harus mereka lakukan (lihat Prinsip Penemuam #10 pada pembelajaran bersama).

Akan tetapi, tidak diragukan lagi, ini salah satu keahlian paling kuat berpengaruh dan penting bagi manajer produk dan sangat sering merupakan sumber atau inspirasi bagi banyak terobosan ide produk. Kemudian, ketika kita mendiskusikan berbagai teknik untuk menguji ide produk secara kualitatif, keahlian ini akan menjadi sebuah prasyarat.

*Ini salah satu keahlian paling kuat berpengaruh dan penting bagi manajer produk dan sangat sering merupakan sumber atau inspirasi bagi banyak terobosan ide produk.*

Ada banyak bentuk wawancara pelanggan, jadi ini bukanlah satu-satunya teknik. Sebagian bersifat informal dan sebagian lagi bersifat formal. Sebagian mempunyai metodologi riset pengguna di belakangnya (satu dari banyak favorit saya adalah *pertanyaan kontekstual*) dan yang lain lebih tentang keluar dari ruang lingkup sendiri dan masuk ke permasalahan dan mempelajari apa yang tidak Anda tahu.

Namun, pada semua interaksi pengguna atau pelanggan, kita selalu punya peluang untuk belajar mengenai suatu wawasan yang berharga. Berikut ini apa yang selalu saya coba pahami:

- ☑ Apakah pelanggan Anda adalah sosok siapa yang Anda pikirkan?
- ☑ Apakah mereka sungguh-sungguh punya masalah seperti yang Anda pikirkan?
- ☑ Bagaimana pelanggan menyelesaikan masalah ini hari ini?
- ☑ Apa yang diperlukan agar mereka beralih?

Sekarang ada banyak cara untuk menjawab pertanyaan ini, dan jika Anda punya akses ke ahli riset pengguna, Anda sewajarnya mengikuti petunjuk mereka. Berikut ini beberapa tip untuk mendapatkan manfaat optimal dari peluang pembelajaran ini:

- ☑ **Frekuensi.** Membentuk irama teratur dalam wawancara pelanggan. Dan jangan lakukan hal ini sesekali. Minimal dua atau tiga jam wawancara para pelanggan per minggu, setiap minggu.
- ☑ **Tujuan.** Anda tidak sedang membuktikan apa pun selama wawancara ini, dengan satu atau lain cara. Anda hanya mencoba memahami dan belajar dengan cepat. Pola pikir ini sangat kritis pentingnya dan harus bersifat tulus.
- ☑ **Merekrut pengguna dan pelanggan.** Saya bicara lebih banyak tentang ini ketika kita mendiskusikan teknik uji

kegunaan, tetapi kali ini, pastikan bicara terutama kepada orang dalam target pasar yang Anda maksud. Anda berusaha meminta waktu mereka sekitar satu jam.

- ☑ **Lokasi.** Selalu menakjubkan untuk melihat pelanggan di tempat mereka tinggal secara alami. Ada banyak yang bisa dipelajari hanya dengan mengamati lingkungan mereka. Namun, tidak masalah untuk menemui mereka di suatu tempat yang sesuai atau meminta mereka datang ke kantor Anda. Jika Anda harus melakukan wawancara ini lewat video call, itu tidak sama bagusnya, tetapi jauh lebih baik daripada tidak melakukannya sama sekali.
- ☑ **Persiapan.** Harus jelas sejak awal masalah apa yang Anda pikir mereka sedang alami, dan pikirkan tentang bagaimana cara Anda memastikannya atau menentangnya.
- ☑ **Siapa yang sebaiknya hadir.** Cara favorit saya adalah mengajak tiga orang untuk datang ke wawancara ini: manajer produk, desainer produk, dan salah seorang ahli teknik dari tim (kami biasanya menggilir siapa saja yang ingin hadir). Biasanya, desainer mendorong (karena mereka biasanya telah dilatih cara untuk melakukan hal ini dengan baik), manajer produk mencatat, dan pengembang aplikasi mengamati.
- ☑ **Wawancara.** Berusaha untuk menjaga segala sesuatu berjalan secara alami dan tidak formal, ajukan pertanyaan yang membutuhkan jawaban penuh berdasarkan pengetahuan dan perasaan subyek sendiri, lalu mencoba mempelajari apa yang mereka lakukan sekarang ini (tidak terlalu banyak tentang apa yang mereka *harapkan* untuk dilakukan, meskipun ini juga menarik).
- ☑ **Setelah itu.** Lakukan tanya jawab dengan kolega Anda untuk melihat apakah Anda semua mendengar hal yang sama

dan mendapatkan pembelajaran yang sama. Jika Anda membuat janji dengan pelanggan selama sesi wawancara, pastikan Anda memegang janji dan melaksanakannya.

Saya amat yakin bahwa hal ini secara konsisten akan menghasilkan keuntungan yang besar terhadap waktu yang Anda gunakan. Penting untuk mempelajari jawaban atas pertanyaan kunci ini. Namun, saya juga menyukai

ide untuk mengambil peluang dari wawancara pelanggan untuk menguji beberapa ide produk kita. Kita melakukan hal itu setelah mempelajari jawaban atas pertanyaan kunci itu, tetapi ini adalah suatu peluang besar yang sungguh-sungguh saya sukai untuk mengambil manfaat dari aktivitas ini.

Kemudian, ketika bicara tentang uji kegunaan dan nilai, Anda akan melihat berbagai teknik mengenai hal ini. Namun, untuk kali ini, Anda tidak harus menyelesaikannya setelah selesai wawancara—Anda dapat menindaklanjutinya dengan uji pengguna mengenai ide-ide produk terbaru Anda.

“

*Waktu ini secara konsisten menghasilkan keuntungan yang besar terhadap waktu yang Anda gunakan.*

”

## Bab 42

# TEKNIK UJI PENJAGA PINTU

Uji penjaga pintu adalah salah satu teknik favorit saya untuk secara cepat menghasilkan berbagai ide produk berkualitas tinggi dan pada saat yang sama berusaha mengembangkan empati dan pemahaman pelanggan yang sangat penting untuk memotivasi tim dan menyajikan solusi yang kuat.

Uji penjaga pintu adalah nama yang relatif baru untuk mendeskripsikan teknik yang lama tapi efektif. Identy adalah kita melakukan pekerjaan pelanggan untuk mereka—secara manual dan secara pribadi. Persis seperti Anda menemui penjaga pintu sebuah hotel dan bertanya apakah ia bisa mendapatkan suatu tiket pertunjukan populer untuk Anda. Anda tidak benar-benar tahu detail tentang apa yang dilakukan penjaga pintu demi Anda agar mendapatkan tiketnya, tetapi Anda sungguh tahu bahwa ia melakukan sesuatu.

Dengan teknik ini, *Anda* menjadi penjaga pintu itu. Anda melakukan apa yang perlu diselesaikan pengguna atau pelanggan untuk mereka. Anda mungkin harus meminta mereka melatih Anda terlebih dahulu, tetapi Anda memposisikan diri berada dalam situasi mereka dalam melakukan berbagai tugas yang biasa mereka lakukan.

Ini menyerupai, tetapi tidak sama, seperti menghabiskan sekian waktu yang lama dengan staf layanan pelanggan atau staf kesuksesan

pelanggan. Cara ini juga berguna, dan sering merupakan sumber yang baik untuk ide produk juga, tetapi yang membantu pelanggan ketika mereka menelepon begitu mereka ada masalah.

Uji penjaga pintu mengharuskan kita keluar kantor untuk menemui pengguna dan pelanggan yang sebenarnya lalu bertanya kepada mereka untuk menunjukkan kepada Anda bagaimana cara mereka bekerja, sehingga Anda dapat memberikan solusi yang jauh lebih baik bagi mereka.

Jika Anda membangun produk *customer-enabling* (produk yang tidak disajikan kepada pelanggan atau pengguna akhir tapi perlu dikembangkan, didukung, dipelihara), penggunaanya adalah mungkin pegawai dari perusahaan Anda, tetapi tekniknya sama—Anda temui kolega ini dan minta mereka untuk mengajarkan kepada Anda cara mereka melakukan pekerjaan mereka.

Seperti prinsip belajar bersama, hal yang paling berharga adalah jika manajer produk, desainer produk, dan salah seorang ahli teknik melakukan uji penjaga pintu.

“*Uji penjaga pintu mengharuskan kita keluar kantor untuk menemui pengguna dan pelanggan yang sebenarnya lalu bertanya kepada mereka untuk menunjukkan kepada Anda bagaimana cara mereka bekerja, sehingga Anda dapat memberikan solusi yang jauh lebih baik bagi mereka.*”

## Bab 43

# KEKUATAN DARI PELANGGAN YANG BERKELAKUAN BURUK

Menurut sejarah, dua pendekatan utama yang digunakan tim yang baik untuk menghasilkan peluang produk adalah:

1. Mencoba menilai peluang pasar dan memilih area yang berpotensi menghasilkan banyak keuntungan di mana derita/kekecewaan yang signifikan muncul.
2. Mengamati apa yang teknologi atau data mampu—apa yang sekarang mungkin—dan sesuai yang mendukung kekecewaan tersebut.

Anda dapat memikirkan pendekatan pertama sebagai mengikuti pasar, dan pendekatan kedua sebagai mengikuti teknologi. Salah satu cara tersebut bisa membawa Anda untuk mendapatkan produk yang diinginkan.

Namun, sebagian perusahaan yang paling sukses zaman sekarang ini telah menggunakan pendekatan ketiga, meskipun tidak sesuai untuk semua perusahaan, saya ingin menyarankan bahwa ini merupakan teknik yang berpengaruh luar biasa yang pada umumnya kurang digunakan dan kurang dihargai dalam industri kita.

Alternatif ketiga ini adalah membiarkan bahkan mendukung pelanggan kita menggunakan produk kita untuk menyelesaikan ma-

salah selain apa yang kita rencanakan dan secara resmi kita dukung.

Mike Fisher, teman seumur hidup saya, menulis buku berjudul *“The Power of Customer Misbehavior”*. Buku ini menceritakan kisah-kisah eBay dan Facebook dari sudut pandang yang tumbuh secara viral, tetapi ada beberapa contoh lain juga yang sangat bagus di dalamnya.

Sejak masa-masa awalnya, eBay selalu punya kategori “Lain-lain”. Di sini tempat orang dapat membeli dan menjual berbagai barang yang orang di eBay pun tidak bisa mengantisipasi apa yang mungkin orang ingin perdagangkan. Meskipun kita mengantisipasi banyak hal (ada banyak dan masih banyak ribuan kategori), suatu inovasi terbesar dan kejutan terbesar datang dari memonitor apa yang pelanggan *ingin* lakukan.

“Teknik ini adalah membiarkan bahkan mendukung pelanggan kita menggunakan produk kita untuk menyelesaikan masalah selain apa yang kita rencanakan dan secara resmi kita dukung.”

Kami menyadari saat dini dalam situasi eBay bahwa ini di mana banyak sekali inovasi terbaik terjadi, dan kami melakukan semua hal yang dapat kami pikirkan untuk mendorong dan memupuk pelanggan untuk menggunakan pasar eBay agar bisa membeli dan menjual hampir apa saja.

Walaupun pasar tempat jual-beli pada awalnya didesain untuk memfasilitasi perdagangan barang-barang seperti elektronik dan koleksi, tidak lama kemudian orang mulai menjual tiket, barang seni, dan bahkan mobil. Zaman sekarang, luar biasanya, eBay merupakan salah satu perusahaan penjual mobil bekas di dunia.

Seperti yang dapat Anda bayangkan, ada beberapa perbedaan yang sangat signifikan antara membeli dan mengendarai mobil secara aman dengan membeli sebuah tiket yang berharga untuk satu

malam setelah lewat malam itu, ia tidak ada harganya sama sekali. Namun, pekerjaan itu hanya bisa dilakukan setelah permintaan terbentuk dengan pelanggan yang memungkinkan untuk bertransaksi dengan barang itu dan dalam cara-cara yang tidak bisa diantisipasi tim dan perusahaan.

Sebagian orang produk bisa saja jadi marah ketika mendapati pelanggan menggunakan produk mereka untuk kasus penggunaan tidak seperti yang dimaksudkan. Masalah ini biasanya terikat pada kewajiban yang mendukung. Saya menyarankan kasus yang khusus ini bisa jadi sangat strategis dan sangat berharga untuk didukung oleh investasi. Jika Anda mendapati pelanggan Anda menggunakan produk Anda dengan cara yang tidak Anda prediksi, secara potensial ini merupakan informasi yang sangat berharga. Gali hal ini sedikit lebih dalam dan pelajari masalah apa yang sedang mereka coba selesaikan dan mengapa mereka meyakini produk Anda mungkin menyediakan landasan yang tepat. Lakukan ini dengan cukup dan Anda akan menemukan pola lalu secara potensial melihat peluang produk yang sangat besar.

## Kekuatan dari Perilaku Buruk Pengembang

Meskipun contoh eBay dimaksudkan untuk pengguna akhir (pembeli dan penjual), konsep sama ini adalah apa yang ada di balik tren terhadap pengeksposan sebagian atau semua jasa produk melalui antarmuka programatis (public APIs).

Dengan sebuah API publik, Anda pada intinya mengatakan kepada komunitas pengembang, “Ini adalah berbagai hal yang bisa kami lakukan—barangkali Anda dapat memanfaatkan berbagai jasa ini untuk melakukan sesuatu menakjubkan yang kita sendiri tidak dapat mengantisipasinya.”

Strategi sistem komputer Facebook adalah sebuah contoh bagus dari hal ini. Mereka membuka akses ke grafik sosial mereka untuk mengungkap tipe dari berbagai hal yang para pengembang aplikasi mungkin mampu lakukan begitu mereka dapat memanfaatkan aset ini.

Saya selama ini merupakan penggemar berat API publik sebagai sebuah bagian dari strategi produk perusahaan. Saya menganggap para pengembang aplikasi sebagai salah satu sumber terbaik yang konsisten dari ide produk inovatif. Para pengembang aplikasi berada dalam posisi terbaik untuk melihat apa yang mungkin terjadi saat ini, dan begitu banyak inovasi yang diberdayakan oleh pemahaman ini.

“

*Saya menganggap para pengembang aplikasi sebagai salah satu sumber terbaik yang konsisten dari ide produk inovatif.*

”

## Bab 44

# HARI-HARI MERETAS

A da banyak variasi hari-hari meretas, tetapi dalam bab ini, saya mendeskripsikan salah satu teknik favorit saya untuk mendapatkan berbagai ide berpotensi tinggi dengan cepat yang fokus untuk menyelesaikan bisnis yang mendesak atau masalah pelanggan.

Dua tipe utama dari hari meretas adalah langsung dan tidak langsung. Dalam hari meretas tidak langsung, orang dapat mengeksplorasi ide produk apa saja yang mereka suka, selama ide tersebut setidaknya berhubungan pada misi perusahaan.

“*Ini salah satu teknik favorit saya untuk membangun tim yang terdiri dari pengembangan misi dan bukannya tim para prajurit.*”

Dalam hari-hari meretas langsung, ada masalah pelanggan (contohnya, sesuatu yang sungguh sulit untuk dipelajari dan digunakan, atau terlalu lama untuk dikerjakan) atau tujuan bisnis yang ditugaskan (contohnya, “Kurangi tingkat pelanggan

yang berhenti menggunakan jasa,” atau “Tingkatkan nilai prediksi keuntungan bersih hasil dari seluruh hubungan di masa depan dengan pelanggan”), lalu kita meminta orang dari tim produk untuk mengatur sendiri dan mengerjakan ide-ide apa pun yang mereka suka yang mungkin bisa menangani tujuan ini.

Targetnya adalah grup yang mengatur sendiri untuk mengeksplorasi berbagai ide mereka dan menciptakan semacam bentuk prototipe yang dapat dievaluasi, dan jika sesuai diuji pada pengguna sebenarnya.

Ada dua manfaat utama hari-hari meretas secara langsung. Manfaat pertama adalah praktis, sebagai teknik yang mempermudah penyertaan ahli teknik pada pembentukan ide. Saya beberapa kali menyebutkan dalam buku ini bahwa banyak ide terbaik berasal dari ahli teknik dalam tim. Hal ini terjadi seiring waktu berjalan, tetapi teknik ini memastikan hal ini pasti terjadi.

Manfaat kedua adalah budaya. Ini adalah salah satu teknik favorit saya untuk membangun tim yang terdiri dari pengemban misi dan bukannya tim para prajurit. Para ahli teknik, jika mereka belum melakukannya, sekarang terjun lebih dalam ke bisnis dan memainkan peran yang lebih besar dalam hal inovasi.

# TEKNIK PENEMUAN PROTOTYPE

## GAMBARAN UMUM

Prototype dari berbagai bentuk selama ini sudah ada selama kita menggunakan teknologi untuk menyelesaikan berbagai masalah. Seperti kutipan terkenal Fred Brooks “Plan to throw one away; you will, anyhow.” Jadi bersiaplah untuk membuang satu produk, bagaimanapun Anda akan melakukannya.

Meskipun kutipan Fred masih relevan dengan kondisi zaman sekarang seperti saat dipublikasikan (tahun 1975!), banyak hal sudah berubah, khususnya adalah peralatan dan teknik untuk mengembangkan prototype dan mengujinya telah maju secara dramatis.

Artinya, saya terus mencari berbagai tim, dan bahkan orang yang saya anggap pemimpin yang ahli dan berpengaruh, yang memiliki penafsiran yang sangat sempit tentang apa yang dimaksud dengan istilah *prototipe*.

Ketika saya medesak orang, apa yang biasanya saya temukan adalah mereka mengaitkan istilah prototype dengan jenis yang mereka pertama kali bersentuhan dengannya. Jika satu prototype yang Anda lihat digunakan untuk menguji apakah bisa dikerjakan, itulah yang Anda pikirkan. Jika pertama yang Anda lihat digunakan untuk menguji kegunaan, itulah yang Anda pikirkan.

Namun, sebenarnya ada banyak bentuk prototipe yang sangat berbeda, masing-masing dengan karakteristik berbeda dan masing-masing disesuaikan untuk menguji berbagai hal berbeda. Ya memang, sebagian orang mempersulit diri sendiri karena mencoba menggunakan jenis prototipe yang salah untuk pekerjaan yang ada di hadapan mereka.

Dalam pandangan ini, saya menyoroti kelas utama prototipe, dan pada bab-bab berikutnya, saya akan menggali lebih dalam masing-masing prototipe.

## PROTOTIPE KELAYAKAN APAKAH BISA DIKERJAKAN

Ini ditulis oleh para ahli teknik untuk mengatasi risiko kelayakan, apakah bisa dikerjakan selama penemuan produk—sebelum kita memutuskan apakah sesuatu bisa dikerjakan. Kadangkala, para ahli teknik menguji coba sebuah teknologi baru. Kadang-kadang sebuah algoritma baru. Sering kali ini tentang menilai kinerja. Idenya adalah pengembang aplikasi menulis kode yang cukup untuk mampu mengatasi risiko apakah bisa dikerjakan.

## PROTOTIPE PENGGUNA

Prototipe pengguna adalah simulasi. Ada spektrum luas prototipe pengguna—mulai dari prototipe yang sengaja didesain untuk terlihat seperti desain tampilan aplikasi di sketsa di atas kertas (disebut sebagai *prototipe pengguna kesetiaan rendah*) terus berjejer sampai ke prototipe yang didesain yang terlihat dan terasa seperti benda yang sebenarnya (disebut sebagai *prototipe pengguna kesetiaan tinggi*), yang bisa jadi sulit untuk disebut, dan ini hanya sebuah simulasi.

## PROTOTYPE LIVE-DATA

Prototype *live-data* agak lebih sulit untuk dijelaskan, tetapi prototype ini adalah alat yang penting sekali untuk berbagai situasi. Tujuan utama sebuah *prototype live-data* adalah untuk mengumpulkan data aktual sehingga kita dapat membuktikan sesuatu, atau setidaknya mengumpulkan suatu bukti—biasanya untuk mencari tahu apakah sebuah ide (fitur, pendekatan desain, alur kerja) benar-benar berfungsi. Ini biasanya berarti dua hal. Pertama, kita perlu prototype untuk menilai sumber *live-data*, dan kedua kita harus mampu mengirim lalu lintas kunjungan secara langsung—dalam kuantitas yang cukup untuk mendapat data yang berguna—ke dalam prototype.

Kuncinya adalah kita tidak ingin harus membangun, menguji, dan menggunakan sebuah produk komersial yang bisa berjalan terus untuk melakukan hal ini. Itu akan membutuhkan waktu terlalu lama, biaya terlalu banyak, dan kemungkinan besar menghasilkan sesuatu yang sangat sia-sia. Biaya prototype *live-data* hanya merupakan sedikit bagian dari biaya untuk membangun produk komersial yang bisa berjalan terus, inilah yang membuat prototype ini menjadi suatu alat yang sangat kuat berpengaruh.

## PROTOTYPE HIBRIDA

Ada juga banyak hibrida, yang mengombinasikan berbagai aspek dari tipe-tipe prototype lain. Contohnya, ketika mengerjakan pencarian dan rekomendasi yang di dalamnya kita fokus pada relevansi, kita mungkin perlu memiliki prototype yang mengakses sumber *live-data*, tetapi kita tidak perlu mengirim lalu lintas kunjungan. Dalam kasus ini, kita tidak mencoba untuk membuktikan sesuatu, tetapi kita dapat belajar banyak sekali dengan mengamati dan mendiskusikan hasil dengan pengguna.

Ingat bahwa penemuan produk adalah semuanya tentang mendapatkan cara paling cepat dan paling murah untuk menguji berbagai ide kita. Jadi, bergantung pada ide dan situasi tertentu, Anda ingin memilih jenis prototipe tertentu yang mana, yang paling sesuai dengan kebutuhan Anda.

Meskipun kita semua memiliki favorit sendiri-sendiri, jika Anda bersaing dengan tim produk yang baik, Anda harus menjadi ahli pada setiap tipe ini.

## Bab 45

# PRINSIP-PRINSIP PROTOTYPE

Seperti didiskusikan di Bab 44, ada banyak bentuk prototipe. Pilihan terbaik bagi Anda bergantung pada risiko tertentu yang sedang ditangani dan tipe produk. Namun, semua bentuk prototipe memiliki karakteristik dan manfaat tertentu secara umum. Berikut ini lima prinsip kunci di balik penggunaan prototipe.

1. Tujuan menyeluruh dari bentuk prototipe apa pun adalah untuk mempelajari sesuatu dengan biaya jauh lebih rendah dalam hal penggunaan waktu dan tenaga daripada melaksanakan pengembangan sebuah produk. Semua bentuk prototipe seharusnya membutuhkan *setidaknya* sebuah susunan waktu dan tenaga yang tingkatnya lebih kecil dibanding produk akhir.
2. Menyadari salah satu manfaat kunci dari bentuk prototipe apa pun adalah untuk mendorong Anda memikirkan terus sebuah masalah pada tingkat yang sangat dalam daripada ketika kita hanya membicarakannya atau mencatatnya saja. Inilah sebabnya tindakan menciptakan sebuah prototipe sering sekali mengungkap masalah besar daripada membiarkannya tak terungkap sampai jauh di waktu nanti.

3. Demikian pula, sebuah prototipe juga merupakan alat yang kuat berpengaruh bagi kerja sama tim. Para anggota tim produk dan mitra bisnis semua dapat mengalami prototipe untuk mengembangkan pemahaman bersama.
4. Ada banyak tingkat *kesetiaan* berbeda yang mungkin pada sebuah prototipe. Kesetiaan terutama merujuk pada seberapa jauh sebuah prototipe terlihat realistis. Tidak ada sesuatu yang dianggap sebagai satu tingkat kesetiaan yang sesuai. Terkadang kita tidak membutuhkan sama sekali agar sebuah prototipe terlihat realistis, tetapi di lain waktu prototipe harus benar-benar realistis. Prinsipnya adalah kita menciptakan tingkat kesetiaan yang *tepat* untuk tujuan yang dimaksud, dan kita mengakui kesetiaan yang rendah itu lebih cepat dan lebih murah daripada kesetiaan yang tinggi, jadi kita membuat prototipe dengan kesetiaan lebih tinggi apabila kita harus melakukannya.
5. Tujuan utama dari sebuah prototipe adalah menangani satu atau dua risiko produk (nilai, kegunaan, apakah bisa dikerjakan, atau apakah bisa terus berkembang) dalam penemuan. Namun, dalam banyak kasus prototipe berjalan terus untuk menyediakan manfaat kedua, yakni untuk mengomunikasikan kepada para ahli dan organisasi lebih luas apa yang perlu dibangun. Ini sering kali merujuk pada prototipe sebagai spesifikasi. Dalam banyak kasus, prototipe cukup untuk ini, tetapi dalam kasus-kasus lain—terutama

“

*Tujuan menyeluruh dari bentuk prototipe apa pun adalah untuk mempelajari sesuatu dengan biaya jauh lebih rendah dalam hal penggunaan waktu dan tenaga daripada melaksanakan pengembangan sebuah produk.*

”

ketika para ahli teknik tidak berada dalam lokasi yang sama atau ketika produk secara khusus rumit—prototipe kemungkinan akan perlu ditambahkan dengan detail tambahan (biasanya, kasus penggunaan, peraturan bisnis, dan kriteria yang diterima).

## Bab 46

# TEKNIK PROTOTIPE APAKAH BISA DIKERJAKAN

Hampir sepanjang waktu para ahli teknik Anda akan mengkaji ide produk Anda dan mengatakan kepada Anda bahwa mereka tidak punya masalah nyata tentang perkara apakah bisa dikerjakan. Ini karena mereka kemungkinan telah membangun banyak hal yang serupa berkali-kali sebelumnya.

Namun, ada beberapa situasi yang di dalamnya para ahli teknik Anda mungkin mengidentifikasi risiko yang signifikan dalam menyelesaikan masalah tertentu yang sedang mereka kerjakan. Contoh yang umum termasuk:

- ☑ Masalah algoritma
- ☑ Masalah kinerja
- ☑ Masalah pengembangan jadi lebih besar
- ☑ Masalah *fault tolerant*. *Fault tolerant* adalah fitur yang memungkinkan suatu sistem tetap berjalan normal meskipun ada komponen yang rusak pada salah satu komponennya.
- ☑ Penggunaan teknologi yang belum pernah digunakan tim sebelumnya
- ☑ Penggunaan komponen atau jasa pihak ketiga yang belum pernah digunakan tim sebelumnya

- ☑ Penggunaan sistem komputer, metoda, aplikasi, atau program lama yang belum pernah digunakan oleh tim sebelumnya
- ☑ Ketergantungan pada berbagai perubahan yang baru atau yang berhubungan dengan tim lain.

Teknik utama yang digunakan untuk menangani jenis risiko ini adalah agar satu atau lebih ahli teknik membangun jenis *prototipe apakah bisa dikerjakan*.

*Idenya adalah menulis kode yang cukup untuk mengurangi risiko yang bisa dikerjakan.*

Seorang ahli teknik akan menciptakan prototipe apakah bisa dikerjakan karena ini biasanya berbentuk kode (sebagai lawan dari sebagian besar prototipe yang dibuat oleh alat dengan tujuan khusus yang dimaksudkan untuk

digunakan oleh desain produk). Prototipe apakah bisa dikerjakan bentuknya jauh dari produk yang dapat disediakan secara komersil—idenya adalah menulis kode yang cukup untuk mengurangi risiko yang bisa dikerjakan. Ini biasanya mewakili hanya sedikit persentase dari pekerjaan untuk produk akhir yang bisa dikirim ke pasar.

Kemudian, selama ini prototipe apakah bisa dikerjakan dimaksudkan berupa kode yang sekali pakai buang—tidak masalah dan wajar saja mengerjakan ini dengan cepat dan sederhana. Prototipe ini dimaksudkan hanya cukup untuk mengumpulkan data, contohnya, untuk menunjukkan bahwa kinerja kemungkinan bisa diterima atau tidak. Biasanya tidak ada antar-muka pengguna, penanganan error, atau suatu jenis pekerjaan yang termasuk dalam produksi.

Berdasarkan pengalaman saya, prototipe apakah bisa dikerjakan biasanya membutuhkan waktu selama satu atau dua hari. Jika Anda

sedang mengeksplorasi teknologi baru yang besar, seperti pendekatan baru dalam pemanfaatan teknologi mesin-pembelajaran, maka prototipe apakah bisa dikerjakan sangat bisa jadi butuh waktu yang signifikan lebih lama.

Perkiraan banyaknya waktu yang diperlukan untuk prototipe apakah bisa dikerjakan ditentukan oleh para ahli teknik, tetapi apakah tim menggunakan waktu tersebut atau tidak bergantung pada keputusan penilaian manajer produk apakah pantas untuk mengejar ide ini. Ia mungkin mengatakan banyak pendekatan lain untuk masalah ini tidak memiliki risiko apakah bisa dikerjakan dilihat dari sisi teknologi, maka ia lebih memilih melewatkan ide ini.

Meskipun para ahli teknik yang melaksanakan pekerjaan pembuatan prototipe apakah bisa dikerjakan ini, tahap ini dianggap sebagai pekerjaan penemuan dan bukannya pekerjaan penyajian. Ini dilakukan sebagai bagian penentuan keputusan apakah akan mengejar pendekatan atau ide tertentu ini.

Dalam hal pelajaran yang bisa diambil, saya telah menyaksikan banyak tim melanjutkan ke penyajian tanpa dengan cukup mempertimbangkan risiko apakah bisa dikerjakan. Apabila Anda mendengar cerita tentang tim produk yang terlalu meremehkan jumlah pekerjaan yang dibutuhkan untuk membangun dan menyajikan sesuatu, ini merupakan alasan yang mendasar.

Barangkali para ahli teknik hanya kurang berpengalaman dengan perkiraan mereka, sehingga para ahli teknik dan manajer produk memiliki pemahaman yang kurang cukup tentang apa yang akan diperlukan, atau produk manajer tidak memberi waktu yang cukup kepada ahli teknik untuk sungguh-sungguh melakukan investigasi.

## Bab 47

# TEKNIK PROTOTIPE PENGGUNA

**P**rototipe pengguna—salah satu alat paling berpengaruh dalam penemuan produk—adalah sebuah simulasi. Mengaburkan dan menghiasi sesuatu dengan informasi yang tidak relevan. Ini semuanya adalah tampilan yang bukan sebenarnya. Dengan kata lain, jika Anda punya prototipe pengguna dari situs komersil, Anda dapat memasukkan informasi kartu kredit sebanyak yang Anda mau—Anda tidak benar-benar membeli apa pun.

Ada banyak sekali jenis prototipe pengguna.

Di satu ujung spektrum adalah prototipe pengguna dengan kesetiaan rendah. Sebuah prototipe pengguna dengan kesetiaan rendah tidak terlihat nyata—pada intinya ini sebuah rancangan tampilan aplikasi yang interaktif. Banyak tim menggunakan ini sebagai cara untuk memikirkan semua hal tentang produk di antara mereka, tetapi ada pengguna lain juga.

Namun, prototipe pengguna dengan kesetiaan rendah menunjukkan hanya satu dimensi dari produk Anda—informasi dan alur kerja—di sana tidak ada sama sekali tentang dampak desain visual atau perbedaan yang disebabkan data aktual, ini hanya menyebutkan beberapa contoh penting saja.

Di ujung lain spektrum adalah prototipe pengguna dengan kesetiaan tinggi. Prototipe pengguna dengan kesetiaan tinggi tetap masih merupakan sebuah simulasi. Namun, sekarang prototipenya terlihat dan terasa sangat nyata. Sebenarnya, dengan banyak prototipe pengguna dengan kesetiaan tinggi berkualitas baik, Anda harus melihat dari dekat untuk tahu bahwa ini tidak nyata. Data yang Anda lihat sangat realistis, tetapi ini tidak nyata—terutama ini berarti bahwa data tidak hidup.

Misalnya, jika dalam contoh prototipe pengguna perdagangan elektronik saya melakukan pencarian untuk sepeda gunung jenis tertentu, prototipe selalu kembali dengan serangkaian sepeda gunung yang sama. Namun, jika saya lihat dari dekat, mereka bukanlah jenis sepeda yang saya minta. Saya perhatikan bahwa setiap kali saya cari, ini selalu serangkaian sepeda yang sama tak peduli harga dan jenis yang saya spesifikasikan.

Jika Anda mencoba menguji relevansi hasil pencarian, ini bukan alat yang tepat untuk tugas tersebut. Namun, jika Anda mencoba menghasilkan pengalaman berbelanja yang baik secara menyeluruh atau mencari tahu bagaimana orang ingin melakukan pencarian untuk sepeda gunung, ini mungkin lebih dari cukup, dan ini sangat cepat dan mudah untuk diciptakan.

Ada banyak alat untuk membuat prototipe pengguna—untuk semua tipe alat, dan untuk semua tingkat kesetiaan. Berbagai alat tersebut terutama dikembangkan untuk para desain produk. Sebenarnya, desain produk Anda hampir pasti sudah memiliki satu atau lebih alat pembuatan prototipe pengguna favorit.

“Sebuah prototipe pengguna adalah kunci untuk beberapa tipe validasi (pengesahan) dan ini juga merupakan salah satu alat komunikasi yang paling penting.”

Hal yang juga merupakan kasus di mana sebagian desainer lebih suka mengembangkan prototipe pengguna dengan kesetiaan tinggi mereka sendiri adalah dengan menulis sumber kode secara langsung tanpa menggunakan alat yang memungkinkan representasi dengan tingkat lebih tinggi, ini tidak masalah selama mereka mengerjakan dengan cepat, dan mereka bersedia memperlakukan prototipe tersebut sebagai barang sekali pakai langsung buang.

Pembatasan besar dari sebuah prototipe pengguna adalah ini tidak bagus untuk membuktikan apa pun—seperti misalnya apakah produk Anda bakal terjual.

Ketika banyak pemula dari bagian produk melakukan hal salah adalah ketika mereka menciptakan prototipe pengguna dengan kesetiaan tinggi lalu mereka menampilkannya di depan 10 atau 15 orang yang semuanya menyatakan mereka sangat menyukainya. Mereka pikir mereka telah memvalidasi produk mereka, tetapi sayangnya, cara kerjanya bukan seperti itu. Orang-orang dapat mengatakan berbagai hal lalu kemudian pergi melakukan sesuatu yang berbeda.

Kita punya banyak teknik yang jauh lebih baik untuk memvalidasi nilai, jadi sangat penting bahwa Anda memahami dalam hal apa prototipe pengguna *tidak sesuai* untuk dipakai.

Ini salah satu teknik paling penting untuk tim produk, jadi sangat berharga untuk mengembangkan keahlian dan pengalaman tim Anda dalam menciptakan prototipe pengguna dengan semua tingkat kesetiaan. Sebagaimana Anda akan lihat pada bab berikutnya, sebuah prototipe pengguna adalah kunci untuk beberapa tipe validasi dan ini juga merupakan salah satu alat komunikasi yang paling penting.

## Bab 48

# TEKNIK PROTOTYPE LIVE-DATA

Kadangkala, agar bisa menangani risiko besar yang teridentifikasi dalam tahap penemuan, kita harus mampu mengumpulkan data pemakaian yang aktual. Namun, kita harus mengumpulkan bukti ini selama tahap penemuan dengan baik, sebelum menggunakan waktu dan biaya untuk membangun produk dengan ukuran sebenarnya yang dapat berkembang dan dapat dikirimkan atau disediakan di pasar.

Sebagian dari contoh favorit saya tentang hal ini adalah ketika menggunakan gim dinamis, pencarian relevansi hasil, banyak fitur sosial, dan pekerjaan saluran produk.

Ini adalah tujuan dari prototipe live-data.

Sebuah *prototipe live-data* mempunyai penerapan yang sangat terbatas. Prototipe ini biasanya tidak punya produksi yang biasanya dibutuhkan, seperti serangkaian penuh kasus penggunaan, uji otomatisasi, instrumen analitik yang lengkap, internasionalisasi dan lokalisasi, kinerja dan kemampuan untuk berkembang besar, pekerjaan SEO, dan seterusnya.

Prototipe live-data secara substansi lebih kecil dari produk sebenarnya, dan batas minimalnya secara dramatis lebih rendah dalam hal kualitas, kinerja, dan fungsionalitas. Prototipe ini perlu dijalan-

kan dengan cukup baik untuk mengumpulkan data dari suatu kasus penggunaan yang sangat spesifik, dan ini memang tentang hal itu.

Ketika membuat prototipe live-data, ahli teknik kita tidak menangani semua kasus penggunaan. Mereka tidak mengurus pekerjaan internasionalisasi dan lokalisasi, mereka tidak mengatasi kinerja dan kemampuan untuk berkembang besar, mereka tidak membuat uji otomatisasi, dan mereka hanya memasukkan instrumen untuk kasus penggunaan spesifik yang kita uji.

“  
*kuncinya adalah mampu mengirim sejumlah lalu lintas kunjungan terbatas dan mengumpulkan analitik tentang bagaimana cara prototipe live-data ini digunakan.*  
”

Prototipe live-data adalah hanya sebagian kecil dari upaya produksi (berdasarkan pengalaman saya, ada di antara 5 sampai 10 persen dari upaya produksi penyajian akhir), tetapi Anda mendapat nilai manfaat yang besar dari hal ini. Namun, ada dua pembatasan besar yang harus selalu Anda ingat:

- ☑ Pertama, prototipe ini merupakan kode, jadi ahli teknik Anda lah yang harus membuat prototipe live-data, bukan desainer Anda.
- ☑ Kedua, ini bukan sebuah produk yang secara komersil bisa dikirimkan atau disediakan di pasar, produk belum selesai sepenuhnya dan tidak siap untuk bersaing dalam kondisi pasar sekarang ini, dan Anda tidak bisa menjalankan bisnis di dalamnya. Jadi, jika uji live-data berjalan dengan baik, dan Anda memutuskan untuk maju terus lalu melakukan produksi, Anda harus mengizinkan ahli teknik Anda dalam menggunakan waktu yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tahap penyajian yang diperlukan. Sudah pasti manajer produk *tidak* diperbolehkan untuk mengatakan

kepada ahli teknik bahwa ini “cukup baik”. Penilaian tersebut tidak bergantung pada, atau tidak terserah pada manajer produk. Lalu manajer produk memang harus memastikan bahwa para eksekutif kunci dan para pemangku kepentingan memahami keterbatasan tersebut.

Pada zaman sekarang ini, teknologi pembuatan prototipe live-data sangat bagus sehingga kita sering mendapatkan apa yang kita perlukan hanya dalam waktu beberapa hari sampai satu minggu. Lalu begitu kita mendapatkannya, kita dapat melakukan pengulangan dengan sangat cepat.

Kemudian, kita akan mendiskusikan teknik pengesahan kuantitatif dan Anda akan melihat berbagai cara agar kita dapat memanfaatkan prototipe live-data ini. Namun, kali ini ketahui bahwa kuncinya adalah mampu mengirim sejumlah lalu lintas kunjungan terbatas, dan mengumpulkan analitik tentang bagaimana cara prototipe live-data ini digunakan.

Satu hal yang penting adalah pengguna sebenarnya akan menggunakan prototipe live-data untuk pekerjaan sebenarnya, dan ini akan menghasilkan data yang nyata (analitik) yang dapat kita bandingkan dengan produk kita sekarang—atau dengan harapan kita—untuk melihat apakah pendekatan baru ini berkinerja dengan lebih baik.

## Bab 49

# TEKNIK PROTOTIPE HIBRIDA

Sejauh ini, kita telah mengeksplorasi prototipe pengguna—yang merupakan simulasi murni—prototipe apakah bisa dikerjakan untuk menangani risiko teknis, dan prototipe live-data yang didesain agar mampu mengumpulkan bukti, atau bahkan bukti yang secara statistik signifikan, terkait dengan efektivitas sebuah produk atau ide.

Meskipun tiga kategori prototipe ini mengatasi sebagian besar situasi dengan sangat baik, variasi yang luas dari prototipe hibrida juga mengombinasikan berbagai aspek berbeda dari setiap prototipe ini dengan berbagai cara berbeda.

Salah satu contoh favorit saya dari prototipe hibrida—dan alat kuat berpengaruh luar biasa untuk belajar dengan cepat dalam tahap penemuan produk—sekarang ini disebut sebagai prototipe *Wizard of Oz*. Prototipe Wizard of Oz mengombinasikan pengalaman pengguna front-end dari prototipe pengguna dengan kesetiaan tinggi tetapi dengan orang yang sebenarnya di balik layar yang bekerja secara manual di mana seharusnya ditangani secara otomatisasi.

Prototipe Wizard of Oz *mutlak* tidak dapat berkembang besar, dan kita tidak akan pernah mengirim lalu lintas kunjungan yang besar kepada prototipe ini. Namun, manfaatnya dari sudut pandang

kita adalah, bahwa kita dapat menciptakan metode ini dengan cepat dan mudah, dan manfaat dari sudut pandang pengguna adalah, prototipe ini terlihat dan berperilaku seperti sebuah produk yang nyata.

Contohnya, bayangkan bahwa hari ini Anda punya semacam bantuan berdasarkan percakapan langsung dari pelanggan, tetapi ini hanya tersedia selama jam-jam ketika staf layanan pelanggan Anda berada di kantor. Anda tahu bahwa pelanggan menggunakan produk Anda dari seluruh dunia sepanjang waktu, jadi Anda ingin mengembangkan sebuah sistem otomatis yang berdasarkan percakapan yang dapat memberikan jawaban kapan pun.

Anda dapat (dan harus) bicara dengan staf layanan pelanggan Anda tentang jenis pertanyaan yang rutin mereka dapat dan cara mereka merespons (*uji penjaga pintu* dapat membantu Anda mempelajari itu dengan cepat). Dan sesegeranya Anda ingin menangani kesulitan dari jenis otomatisasi ini.

Satu cara untuk belajar dengan cepat dan menguji beberapa pendekatan berbeda adalah membuat prototipe Wizard of Oz yang menyediakan sebuah layanan yang berdasarkan percakapan sederhana. Namun, secara harafiah Anda adalah manajer produk di balik layar, atau anggota tim lain, yang menerima permintaan-permintaan dan menyusun jawaban-jawaban. Dan setelahnya, kita mulai bereksperimen dengan respons yang dihasilkan sistem, mungkin dengan menggunakan prototipe live-data dari algoritma kita.

Tipe hibrida ini adalah contoh yang bagus dari filosofi penemuan produk, membangun sesuatu yang tidak besar (*build things that don't scale*). Dengan bersikap sedikit pintar, kita dapat dengan cepat

“Tipe hibrida ini adalah contoh yang bagus dari filosofi penemuan produk, membangun sesuatu yang tidak besar (*build things that don't scale*).”

dan mudah membuat alat yang memungkinkan kita belajar dengan sangat cepat. Sudah diakui, bahwa ini merupakan pelajaran secara kualitatif, tetapi sering kali ini merupakan sumber tempat wawasan terbesar kita berasal.

# TEKNIK PENGUJIAN PENEMUAN

## GAMBARAN UMUM

Dalam tahap penemuan produk, kita pada intinya mencoba dengan cepat memisahkan berbagai ide bagus dari ide buruk saat kita berusaha mencoba menyelesaikan masalah bisnis yang ditugaskan kepada kita. Namun, apa arti sebenarnya dari hal itu?

Kita memikirkan empat jenis pertanyaan yang kita coba jawab selama tahap penemuan:

1. Apakah pengguna atau pelanggan memilih untuk menggunakan atau membeli ini? (Nilai)
2. Dapatkan pengguna mencari tahu bagaimana cara menggunakan ini? (Kegunaan)
3. Dapatkah kita membangun ini? (Kemungkinan bisa dikerjakan)
4. Apakah solusi ini bisa bertahan dan berkembang terus untuk bisnis kita? (Kemampuan bisnis untuk bertahan dan berkembang terus)

Ingat bagi banyak hal yang kita kerjakan, sebagian besar dari pertanyaan ini sangat mudah dan berisiko rendah. Tim Anda merasa percaya diri. Mereka selama ini sudah berada di sana dan melakukan ini berkali-kali sebelumnya, maka kita bisa melanjutkan dalam penyediaan produk di pasar.

Aktivitas utama dari tahap penemuan adalah ketika jawaban dari pertanyaan ini tidak terlalu jelas.

Tidak ada susunan yang telah ditetapkan sebelumnya untuk menjawab pertanyaan ini. Namun, banyak tim mengikuti logika tertentu.

“

*Dalam tahap penemuan produk, kita pada intinya mencoba dengan cepat memisahkan berbagai ide bagus dari ide buruk saat berusaha mencoba menyelesaikan masalah bisnis yang ditugaskan kepada kita.*

”

Pertama, kita biasanya akan menilai suatu nilai. Ini sering kali pertanyaan paling sulit dan—paling penting—untuk dijawab, dan jika ternyata tidak ada nilai, tidak banyak hal lain yang berarti. Kita kemungkinan harus menangani soal kegunaan sebelum pengguna atau pelanggan bahkan dapat mengenali nilainya. Dalam kasus

masing-masing, kita biasanya menilai kegunaan dan nilai dengan pengguna dan pelanggan yang sama pada waktu yang sama.

Begitu kita punya sesuatu yang pelanggan kita yakini benar-benar berharga, dan kita mendesainnya dengan cara yang kita yakini pengguna kita bisa tahu cara menggunakannya, lalu kita biasanya mengkaji ulang pendekatan tersebut dengan para ahli teknik untuk memastikan hal ini bisa dilakukan, ditinjau dari sudut pandang apakah bisa dikerjakan secara teknis.

Jika dalam hal apakah bisa dikerjakan juga bagus, selanjutnya kita akan menunjukkan hal ini pada bagian penting bisnis di mana mungkin ada masalah (pikirkan masalah hukum, pemasaran, penjualan, CEO, dan sebagainya). Kita sering kali menangani risiko bisnis ini terakhir karena kita tidak ingin mendorong organisasi melakukan sesuatu kecuali kita yakin ini memang berharga. Selain itu, terkadang ide yang bertahan tidak serupa dengan ide aslinya yang kita mulai pada awalnya, dan ide asli ini berasal dari para pemangku

kepentingan dalam bisnis. Sangat jauh lebih efektif untuk mampu menunjukkan kepada para pemangku kepentingan tentang apa yang bisa berhasil dan mana yang tidak berhasil pada pelanggan dan mengapa serta bagaimana Anda berada di tempat Anda sekarang.

## Bab 50

# MENGUJI KEGUNAAN

Menguji kegunaan biasanya adalah bentuk paling matang dan langsung dalam pengujian dari tahapan penemuan, dan telah ada selama bertahun-tahun. Alatnya lebih baik dan sekarang tim melakukannya lebih banyak daripada yang biasa mereka lakukan, dan ini bukanlah sesuatu yang sulit. Perbedaan utama di zaman sekarang adalah kita melakukan uji kegunaan pada tahap penemuan—menggunakan prototipe, sebelum kita membangun produk—dan bukan pada tahapan akhir, di mana terlalu terlambat untuk memperbaiki masalah tanpa membuang-buang hal atau kondisi yang lebih buruk.

Jika perusahaan Anda cukup besar untuk memiliki grup riset pengguna sendiri, dengan segala upaya berikanlah waktu untuk tim Anda sebanyak mungkin yang mutlak bisa Anda dapat. Meskipun seandainya Anda tidak banyak mendapatkan waktu mereka, orang-orang ini sering kali adalah sumber yang luar biasa, dan jika Anda bisa menjalin persahabatan dalam kelompok ini, akan menjadi sebuah bantuan yang besar bagi Anda.

Jika organisasi Anda mempunyai dana yang diputuskan akan digunakan untuk membayar jasa di luar perusahaan, Anda mungkin bisa menggunakan satu dari banyak perusahaan riset pengguna untuk melaksanakan pengujian untuk Anda. Namun, harga yang dikenakan oleh hampir semua perusahaan, kemungkinan besar Anda

tidak akan mampu membayar sebanyak jenis pengujian yang dibutuhkan oleh produk Anda. Jika Anda seperti kebanyakan perusahaan lain, Anda punya sedikit sumber daya yang tersedia, dan bahkan lebih sedikit uang. Namun, Anda tidak bisa membiarkan kondisi ini menghentikan Anda.

Jadi, saya akan menunjukkan kepada Anda bagaimana melakukan pengujian ini sendiri.

Tidak, Anda tidak akan jadi seahli periset pengguna yang terlatih—setidaknya pada awalnya—butuh beberapa sesi agar Anda bisa belajar bagaimana cara melakukannya, tetapi hampir di semua kasus, Anda akan mendapati Anda tetap mampu mengidentifikasi masalah serius dan ketidaksesuaian dalam produk Anda, ini memang merupakan hal pentingnya.

Ada beberapa buku bagus yang mendeskripsikan bagaimana cara melaksanakan pengujian kegunaan secara informal, jadi saya tidak akan mencoba membuatnya di sini. Sebagai gantinya, saya hanya akan menekankan hal-hal pentingnya.

## **MEREKRUT PENGGUNA UNTUK PENGUJIAN**

Anda akan harus meningkatkan suatu pengujian pada subyek. Apabila Anda menggunakan bantuan dari grup riset pengguna, kemungkinan mereka akan merekrut dan menjadwalkan seorang pengguna untuk Anda, dan ini merupakan sebuah bantuan besar bagi Anda. Namun, jika Anda melakukannya sendiri, Anda punya beberapa pilihan:

- ☑ Jika Anda telah membentuk program penemuan pelanggan yang saya deskripsikan sebelumnya, Anda mungkin sudah menyiapkan semua—setidaknya jika Anda membangun sebuah produk untuk bisnis. Jika Anda mengerjakan sebuah produk konsumen, Anda akan ingin memperengkapi grup tersebut.

- ☑ Anda dapat mengiklankan uji subyek pada Craigslist, atau Anda dapat memasang kampanye SEM menggunakan Google Adwords untuk merekrut pengguna (yang secara khusus bagus jika Anda mencari pengguna yang *pada saat itu* sedang mencoba menggunakan produk seperti produk Anda).
- ☑ Jika Anda punya daftar alamat email pengguna, Anda dapat melakukan seleksi dari sini. Manajer pemasaran Anda sering kali dapat membantu Anda untuk mempersempit daftar tersebut.
- ☑ Anda dapat mengumpulkan sukarelawan dalam situs perusahaan Anda—banyak perusahaan melakukan hal seperti ini sekarang ini. Ingat Anda tetap menghubungi lewat telepon dan menyaring para sukarelawan untuk memastikan orang yang Anda seleksi merupakan target pasar Anda.
- ☑ Anda selalu dapat mendatangi tempat para pengguna Anda berkumpul. Pameran perdagangan untuk perangkat lunak bisnis, pusat perbelanjaan untuk perdagangan elektronik, bar olahraga untuk olahraga fantasi—Anda dapat ide. Jika produk Anda menangani kebutuhan yang nyata, Anda biasanya tidak akan kesulitan mendapatkan orang yang bersedia menyediakan waktunya untuk Anda. Berikan hadiah sebagai tanda terima kasih.
- ☑ Apabila Anda meminta pengguna datang ke lokasi Anda, kemungkinan Anda harus memberi kompensasi atas waktu yang mereka sediakan untuk Anda. Kami sering kali akan mengatur untuk bertemu dengan subyek uji di lokasi yang mudah untuk kedua pihak, seperti Starbucks. Praktik ini begitu umum dilakukan jadi biasanya disebut sebagai *Starbuck testing*.

## MENYIAPKAN PENGUJIAN

- ☑ Kami biasanya melakukan uji kegunaan dengan *prototipe pengguna kesetiaan tinggi* Anda bisa memperoleh umpan balik yang berguna dengan prototipe pengguna dengan tingkat kesetiaan rendah atau menengah, tetapi untuk uji nilai yang biasanya mengikuti uji kegunaan, kita membutuhkan produk yang lebih realistis (alasan nya akan dijelaskan lebih banyak nanti).
- ☑ Biasanya, ketika kami melakukan uji kegunaan dan/atau uji nilai, ini dilakukan bersama manajer produk, desainer produk, dan salah seorang ahli teknik dari tim (mereka yang sering menghadiri pengujian ini). Saya suka meminta para ahli teknik—secara bergiliran. Seperti saya sebutkan sebelumnya, keajaiban sering kali terjadi ketika ahli teknik hadir, jadi saya mencoba mendorong mereka untuk datang kapan pun bila memungkinkan. Jika Anda punya ahli riset pengguna membantu dengan uji sebenarnya, mereka biasanya mengelola pengujiannya, tetapi manajer produk dan desainer mutlak harus hadir di setiap dan di semua pengujian.
- ☑ Anda harus mendefinisikan serangkaian tugas yang Anda ingin uji di awal. Biasanya, ini cukup jelas. Contohnya jika Anda membangun aplikasi alarm untuk alat mobile, pengguna Anda akan harus melakukan berbagai hal seperti memasang alarm, mencari dan menekan tombol tunda, dan seterusnya. Mungkin ada juga banyak tugas tambahan, tetapi konsentrasi pada tugas-tugas utama—tugas yang akan dilakukan pengguna sepanjang waktu.
- ☑ Sebagian orang masih meyakini bahwa manajer produk dan desainer produk terlalu dekat dengan produk untuk melakukan jenis uji ini secara objektif, dan mereka mungkin merasa perasaan mereka terluka dan hanya mendengar apa yang ingin mereka dengar. Kita dapat melewati rintangan ini dengan dua

cara. Pertama, kita melatih manajer produk dan desainer tentang bagaimana cara mereka melakukan sendiri, dan kedua kita memastikan uji terjadi dengan cepat—sebelum mereka jatuh cinta pada ide mereka sendiri. Manajer produk yang baik tahu mereka akan mendapati kesalahan produk pada awalnya dan tidak seorang pun mendapatkan kebenaran produk sejak awal. Mereka tahu bahwa belajar dari berbagai uji ini adalah jalan paling cepat menuju kesuksesan produk.

- ☑ Anda harus punya satu orang pengelola uji kegunaan dan satu orang lagi yang melakukan pencatatan. Ini membantu untuk punya setidaknya seorang lain untuk melaksanakan tanya jawab setelahnya untuk memastikan Anda berdua melihat hal-hal yang sama dan menghasilkan kesimpulan yang sama.
- ☑ Laboratorium uji formal biasanya telah diatur dengan cermin dua arah atau monitor video sirkuit-tertutup dengan kamera yang merekam kedua layar dan pengguna dari arah depan. Bagus jika Anda memilikinya, tetapi saya tidak bisa menghitung berapa banyak prototipe yang telah saya uji di meja mungil Starbucks—cukup hanya untuk tiga atau empat kursi mengelilingi meja. Sebenarnya, dalam banyak cara, cara itu lebih disukai daripada laboratorium uji karena pengguna merasa sangat mirip dengan tikus percobaan.
- ☑ Lingkungan lain yang berhasil dengan sangat baik adalah kantor pelanggan. Mungkin akan memakan waktu lebih banyak untuk dilakukan, tetapi 30 menit di kantor mereka akan memberikan banyak *insight* kepada Anda. Mereka ahli dalam bidang mereka dan sering kali sangat aktif berbicara. Selain itu, semua pertanda ada di sana untuk mengingatkan mereka bagaimana mereka bisa menggunakan produk tersebut. Anda juga dapat belajar dari penglihatan seperti apa kantor mereka. Berapa besar monitor mereka? Berapa cepat komputer dan konektivitas jaringan

mereka? Bagaimana mereka berkomunikasi dengan kolega mereka saat mengerjakan tugas mereka?

- ☑ Ada alat untuk melakukan jenis uji ini dari jauh, dan saya mendorong cara itu, tetapi alat ini terutama didesain untuk uji kegunaan dan bukan untuk uji nilai yang biasanya dilakukan setelah uji kegunaan. Jadi saya memandang uji kegunaan dari jauh sebagai tambahan bukan sebagai pengganti.

## UJI PROTOTIPE ANDA

Sekarang Anda telah membuat prototipe Anda siap, menyusun subyek tes Anda, dan menyiapkan tugas dan pertanyaan, berikut ini serangkaian tes dan teknik untuk mengelola uji aktual.

Sebelum Anda langsung memulai, kita ingin menggunakan peluang untuk belajar bagaimana mereka berpikir tentang masalah ini sekarang. Jika Anda ingat pertanyaan kunci dari *Teknik Wawancara Pelanggan*, kita ingin mempelajari apakah pengguna atau pelanggan benar-benar punya masalah seperti yang kita kira, dan bagaimana cara mereka menyelesaikan masalah-masalah sekarang ini, dan apa yang diperlukan agar mereka beralih.

- ☑ Ketika Anda pertama kali memulai uji kegunaan yang aktual, pastikan untuk memberitahu subyek Anda bahwa ini hanya sebuah prototipe, ini merupakan ide produk awal, dan bukan yang sebenarnya. Jelaskan bahwa ia tidak akan melukai perasaan Anda dengan memberikan umpan balik kepada Anda, baik maupun buruk. Anda menguji ide dalam bentuk prototipe, Anda bukan sedang menguji orang tersebut. Ia tidak akan lulus atau gagal—hanya prototipe yang mengalami lulus atau gagal.
- ☑ Satu hal lagi sebelum Anda langsung melakukan tugas: Lihat apakah mereka dapat memahami dari halaman awal

dalam prototipe Anda tentang apa yang Anda lakukan, dan terutama apa yang mungkin berharga atau menarik

“

*Kita ingin mempelajari apakah pengguna atau pelanggan benar-benar punya masalah seperti yang kita kira, dan bagaimana cara mereka menyelesaikan masalah-masalah sekarang ini, dan apa yang diperlukan agar mereka beralih.*

”

bagi mereka. Sekali lagi, begitu mereka langsung melakukan tugas, Anda akan kehilangan konteks pengunjung pertama, jadi jangan sia-siakan peluang tersebut. Anda akan mendapati bahwa halaman awal luar biasa penting untuk menjembatani kesenjangan antara harapan dengan apa yang dilakukan produk tersebut.

- ☑ Ketika pengujian sedang berlangsung, Anda ingin melakukan apa saja yang mampu Anda lakukan untuk menjaga pengguna Anda tetap berada di *moda pengguna* dan jauh-jauh dari *moda kritik*. Hal yang jadi masalah penting adalah apakah pengguna dapat dengan mudah melaksanakan tugas yang harus mereka lakukan. Benar-benar tidak masalah apakah pengguna berpikir bahwa sesuatu yang ada di halaman itu jelek atau harus dipindahkan atau diubah. Kadangkala penguji yang menyesatkan pikiran akan mengajukan pertanyaan kepada pengguna “Apa tiga hal dalam halaman yang ingin Anda ubah?” Bagi saya, kecuali pengguna tersebut ternyata seorang desainer produk, saya tidak benar-benar tertarik tentang hal tersebut. Seandainya saja pengguna tahu apa yang benar-benar mereka inginkan, perangkat lunak akan sangat lebih mudah untuk dibuat. Jadi, perhatikan apa yang lebih banyak mereka lakukan daripada apa yang mereka katakan.

- ☑ Selama pengujian dilakukan, keahlian utama yang harus Anda pelajari adalah untuk tetap diam. Ketika kita melihat seseorang mengalami kesulitan, sebagian besar dari kita punya dorongan alami untuk membantu orang tersebut. Anda harus menekan dorongan tersebut. Tugas Anda untuk berubah menjadi ahli percakapan yang buruk. Rasakan kesunyian sebagai suatu hal yang nyaman—kesunyian adalah sahabat Anda.
- ☑ Ada tiga kasus penting yang Anda cari: (1) pengguna menjalankan tugas tanpa masalah sama sekali dan tanpa bantuan; (2) pengguna kesulitan dan agak mengeluh sedikit, tetapi akhirnya berhasil melaksanakan semuanya; (3) pengguna jadi sangat frustrasi dan menyerah. Terkadang orang akan menyerah dengan cepat, jadi Anda mungkin harus mendorong mereka untuk terus mencoba sedikit lebih lama. Namun, jika pengguna sampai pada titik yang Anda yakini ia sungguh-sungguh meninggalkan produk dan pergi ke pesaing, maka itulah saatnya Anda catat bahwa ia sungguh-sungguh menyerah.
- ☑ Secara umum, Anda ingin menghindari memberi bantuan apa pun atau *memandu saksi* dengan cara apa pun. Jika Anda melihat pengguna memindahkan halaman ke atas dan ke bawah (scrolling) dan jelas-jelas mencari sesuatu, tidak apa-apa Anda bertanya kepada pengguna apa yang sebenarnya sedang ia cari, karena informasi tersebut sangat berguna bagi Anda. Sebagian orang meminta pengguna untuk terus menceritakan apa yang mereka pikirkan, tetapi saya mendapati ini cenderung menempatkan orang dalam moda kritik, karena ini bukan perilaku alami.
- ☑ Bersikaplah seperti burung beo. Ini membantu dalam banyak cara. Pertama, menghindarkan kita untuk memandu.

Jika mereka diam dan Anda benar-benar tidak tahan karena merasa tidak nyaman, katakan apa yang sedang mereka kerjakan: “Saya lihat Anda sedang melihat sebuah daftar di sebelah kanan.” Ini akan mendesak mereka untuk menceritakan kepada Anda tentang apa yang sedang mereka coba lakukan, apa yang sedang mereka cari, atau apa pun yang mungkin. Jika mereka mengajukan pertanyaan, alih-alih memberi mereka jawaban yang memandu, Anda dapat memutar ulang pertanyaan tersebut kepada mereka. Mereka bertanya, “Apakah dengan mengklik di sini akan membuat entry baru?” dan Anda bisa bertanya kembali, “Apakah Anda pikir jika mengklik ini akan membuat entry baru?” Biasanya, mereka akan memahami dari sana karena mereka ingin menjawab pertanyaan Anda: “Ya, saya pikir akan begitu.” Bersikap seperti burung beo juga menghindari pemberian nilai yang alih-alih memandu. Jika Anda terdorong untuk berkata, “Hebat!” sebagai gantinya Anda dapat berkata, “Anda membuat entry baru.” Hal yang penting dalam bersikap seperti burung beo juga membantu si pembuat catatan karena ia punya waktu lebih banyak untuk menuliskan hal-hal penting.

- ☑ Pada dasarnya, Anda sedang mencoba mendapat pemahaman tentang bagaimana cara target pengguna Anda memikirkan masalah ini dan mengidentifikasi tempat-tempat dalam prototipe Anda di mana model tampilan perangkat lunak tidak konsisten atau bertentangan dengan cara pengguna memikirkan masalah tersebut. Itulah yang dimaksud dengan sikap berlawanan dengan intuisi. Untungnya, jika Anda melihat hal ini, ini biasanya tidak sulit untuk diperbaiki, dan ini dapat menjadi kemenangan besar bagi produk Anda.

- ☑ Anda akan mendapati bahwa Anda dapat menceritakan banyak hal dari bahasa tubuh dan nada bicara. Jelas menyakitkan sekali jika mereka tidak suka ide Anda, dan jelas juga ketika mereka melakukannya dengan tulus. Mereka hampir selalu meminta kabar lewat email ketika produk tersedia di pasar apabila mereka suka dengan apa yang mereka lihat. Jika mereka sungguh menyukainya mereka akan mencoba mendapatkannya lebih awal dari Anda.

## MEMBUAT RINGKASAN PEMBELAJARAN

Hal pentingnya adalah mendapatkan pemahaman lebih mendalam tentang pengguna dan pelanggan dan tentu saja mengidentifikasi titik-titik ketidaksesuaian dalam prototipe Anda sehingga Anda dapat memperbaikinya. Mungkin pemberian istilah, alur, masalah desain visual, masalah model mental, tetapi segera setelah Anda pikir Anda telah mengidentifikasi sebuah masalah, perbaiki itu dalam prototipe Anda. Tidak ada hukum yang menyatakan Anda harus membuat pengujian serupa untuk semua uji subyek Anda. Cara pikir seperti itu berakar dari kesalahpahaman tentang peran yang dimainkan oleh jenis uji kualitatif ini. Kita tidak mencoba membuktikan apa pun di sini; kita hanya mencoba belajar dengan cepat.

“ Hal pentingnya adalah mendapatkan pemahaman lebih mendalam tentang pengguna dan pelanggan dan tentu saja mengidentifikasi titik-titik ketidaksesuaian dalam prototipe Anda sehingga Anda dapat memperbaikinya. ”

Setelah setiap uji subyek, atau setelah setiap rangkaian uji subyek, seseorang—biasanya manajer produk atau desainer produk—menulis email berisi ringkasan pendek tentang pembelajaran yang penting dan mengirimnya ke tim produk. Namun, melupakan

bahwa laporan besar butuh waktu lama untuk ditulis, jarang dibaca, dan jadi kedaluwarsa ketika laporan dikirim karena prototipe sudah mengalami kemajuan sejauh ini melebihi prototipe apa yang digunakan saat uji dilakukan. Mereka sungguh tidak menghargai waktu orang lain.

## Bab 51

# UJI NILAI

Pelanggan tidak harus membeli produk kita, dan pengguna tidak harus memilih untuk menggunakan sebuah fitur. Mereka hanya akan melakukannya jika mereka melihat ada *nilai* yang nyata. Cara lain memikirkan ini adalah hanya karena orang bisa menggunakan produk kita bukan berarti mereka akan *memilih* untuk menggunakan produk kita. Ini khususnya berlaku ketika Anda mencoba membuat pelanggan atau pengguna Anda beralih dari produk atau sistem apa pun yang mereka gunakan sebelumnya ke produk Anda. Dan, kebanyakan, para pengguna dan pelanggan kita beralih dari sesuatu—meskipun sesuatu itu merupakan solusi buatan sendiri.

Begitu banyak perusahaan dan tim produk berpikir semua yang mereka harus lakukan adalah menyesuaikan fitur (disebut sebagai keseimbangan fitur), lalu kemudian mereka tidak mengerti mengapa produk mereka tidak terjual, bahkan pada harga yang rendah.

Pelanggan harus melihat produk Anda sebagai produk yang *lebih baik secara substansial* untuk memotivasi mereka membeli produk Anda dengan mengarungi seluruh derita dan rintangan untuk berpindah dari solusi lama mereka.

Semua ini adalah cara yang panjang untuk mengatakan bahwa tim produk yang baik menghabiskan hampir semua waktu mereka untuk menciptakan nilai. Jika nilai ada, kita dapat memperbaiki

semua hal lain. Jika tidak ada nilai, betapa pun bagusnyanya kegunaan, keandalan, atau kinerja kita itu tidak berarti apa-apa.

Ada beberapa unsur nilai, dan ada berbagai teknik untuk menguji semuanya.

## MENGUJI PERMINTAAN

Terkadang tidak jelas apakah ada permintaan untuk apa yang kita ingin bangun. Dengan kata lain, jika kita dapat menghasilkan solusi menakjubkan untuk masalah ini, apakah pelanggan memang peduli tentang masalah ini? Cukup peduli untuk membeli produk baru dan beralih untuk memakainya? Konsep uji permintaan berlaku pada semua produk, termasuk fitur tertentu pada produk yang ada.

Kita tidak bisa begitu saja mengasumsikan ada permintaan, meskipun permintaan sudah ada sejak lama karena pada sebagian

besar waktu produk kita memasuki pasar dengan permintaan terbukti dan bisa diukur. Kesulitan sebenarnya adalah situasi apakah kita dapat menghasilkan solusi yang terbukti lebih baik dalam hal nilai dibanding alternatif lainnya.

*Hanya karena orang bisa menggunakan produk kita bukan berarti mereka akan memilih untuk menggunakan produk kita.*

## UJI NILAI KUALITATIF

Tipe paling umum dari uji nilai kualitatif difokuskan pada respons, atau reaksi. Apakah pelanggan suka ini? Apakah mereka bersedia membayar untuk ini? Apakah pengguna akan memilih untuk menggunakan ini? Dan paling penting jika jawabannya tidak? Mengapa?

## UJI NILAI KUANTITATIF

Untuk banyak produk, kita harus menguji keefektifan, yang merujuk pada seberapa baik solusi ini dapat menyelesaikan masalah yang mendasar. Pada sebagian jenis produk, ini bersifat sangat objektif dan kuantitatif. Contohnya, dalam teknologi periklanan, kita dapat mengukur pendapatan yang dihasilkan dan dengan mudah membandingkan itu dengan alternatif teknologi periklanan lain. Pada jenis produk lain, seperti pada gim, ini sedikit kurang objektif.

## **Bab 52**

# **TEKNIK UJI PERMINTAAN**

**S**alah satu penyia-nyiaan waktu dan tenaga terbesar yang mungkin terjadi, dan penyebab kegagalan perusahaan rintisan yang tak terhitung adalah ketika tim mendesain dan membangun sebuah produk—melakukan uji kegunaan, uji keandalan, uji kinerja dan melakukan semua yang mereka pikir harus dilakukan—tetapi ketika akhirnya mereka meluncurkan produk tersebut, mereka mendapati orang-orang tak berminat membelinya.

Bahkan lebih buruk lagi, tidak seperti mereka melakukan pendaftaran untuk mencoba dalam jumlah besar, tetapi kemudian karena suatu alasan mereka memutuskan untuk tidak membeli. Kita biasanya dapat pulih dari kondisi tersebut. Namun kondisinya, mereka bahkan tidak mau mendaftar untuk mencoba. Itu masalah yang luar biasa besar dan sering kali fatal.

Anda mungkin bereksperimen dalam penentuan harga, pengaturan posisi, dan pemasaran, tetapi akhirnya Anda menyimpulkan bahwa ini bukan masalah yang cukup dikhawatirkan orang-orang.

Bagian terburuk dari skenario ini adalah, berdasarkan pengalaman saya, hal ini begitu mudah dihindari.

Masalah yang baru saja saya deskripsikan dapat terjadi pada tingkat produk, seperti semua produk baru dari sebuah perusahaan

rintisan, atau pada tingkat fitur. Sedihnya, contoh fitur adalah yang sangat umum. Setiap hari, fitur siap untuk beraksi dan tidak digunakan. Kasus ini bahkan lebih mudah untuk dicegah.

Andaikan Anda merenungkan sebuah fitur baru, mungkin karena banyak pelanggan memintanya atau mungkin karena Anda melihat seorang pesaing memiliki fitur tersebut atau barangkali ini fitur kesayangan CEO Anda. Anda bicara tentang fitur tersebut dengan tim Anda, dan ahli teknik menunjukkan kepada Anda bahwa biaya pelaksanaannya lumayan besar. Tidak mustahil tetapi tidak mudah juga—sehingga cukup membuat Anda tidak ingin menyediakan waktu untuk membangun hanya untuk mendapati bahwa fitur ini tidak akan digunakan.

Teknik uji-permintaan, disebut sebagai *uji permintaan dengan pintu palsu*. Idennya adalah kita menempatkan tombol atau butir menu pada pengalaman pengguna tepat di mana kita yakini memang itu seharusnya berada. Namun, ketika pengguna mengklik tombol tersebut, bukannya membawa pengguna ke fitur baru, tombol tersebut malah membawa pengguna ke halaman khusus yang menjelaskan bahwa Anda sedang mempelajari kemungkinan menambahkan fitur baru ini, dan Anda mencari pelanggan untuk membicarakan hal ini. Halaman tersebut juga memberikan cara bagi pelanggan untuk menjadi sukarelawan (dengan memberikan email atau nomor telepon mereka, misalnya).

Satu hal terpenting agar ini efektif adalah pengguna tidak punya petunjuk yang terlihat bahwa ini sebuah uji sampai setelah mereka mengklik tombol tersebut. Manfaatnya adalah kita dapat dengan cepat mengumpulkan data sangat berguna yang memungkinkan kita membandingkan persentase orang yang menekan tombol ini dengan harapan kita atau dengan fitur lain. Kemudian kita dapat menindaklanjuti pelanggan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang apa yang mereka harapkan.

Konsep dasar yang sama berlaku pada seluruh produk. Sebagai ganti sebuah tombol di sebuah halaman, kita menyusun halaman arahan sebagai corong produk penawaran baru. Ini disebut *halaman arahan uji permintaan*. Kita mendeskripsikan bahwa penawaran baru persis seperti apa yang kita ingin seandainya kita benar-benar meluncurkan jasa tersebut. Perbedaannya adalah jika pengguna mengklik panggilan untuk beraksi, bukannya mendaftar untuk sebuah percobaan penggunaan (atau aksi apa pun), pengguna melihat sebuah halaman yang menjelaskan Anda sedang mempelajari kemungkinan untuk menambahkan penawaran baru ini, dan Anda ingin bicara dengan mereka tentang penawaran tersebut apabila mereka bersedia.

Dengan dua bentuk uji permintaan, kita dapat menunjukkan uji tersebut pada setiap pengguna (dalam kasus perusahaan rintisan awal) atau kita dapat menunjukkan ini pada hanya sejumlah kecil persentase pengguna atau dalam wilayah geografi tertentu (dalam kasus sebuah perusahaan yang lebih besar).

Besar harapan, Anda melihat ini sebagai hal yang sangat mudah dilakukan, dan Anda dapat dengan cepat mengumpulkan dua hal yang sangat berguna: (1) suatu bukti bagus tentang permintaan dan (2) daftar pengguna yang sangat siap dan bersedia bicara dengan Anda tentang kapasitas baru yang spesifik ini.

Pada praktiknya, masalahnya bukanlah permintaan. Orang mendaftar untuk percobaan kita. Masalahnya adalah mereka mencoba produk mereka dan mereka tidak bergairah terkait produk ini—setidaknya tidak cukup bergairah untuk beralih dari apa yang mereka gunakan sekarang. Menangani hal itu adalah tujuan dari teknik kualitatif dan kuantitatif dalam bab-bab berikutnya.

## **Uji Penemuan di Perusahaan— yang—Menghindari Risiko**

Banyak hal telah ditulis tentang bagaimana cara melakukan penemuan produk dalam perusahaan rintisan—oleh saya dan banyak orang lain. Ada banyak kesulitan bagi perusahaan rintisan, tetapi satu hal paling penting adalah bertahan.

Salah satu keuntungan nyata bagi sebuah perusahaan rintisan dari sudut pandang produk adalah tidak ada sistem atau metoda lama untuk dibawa-bawa, tidak ada pendapatan yang harus dipertahankan, tidak ada reputasi yang harus dijaga. Ini memungkinkan kita untuk bergerak cepat dan mengambil risiko signifikan tanpa banyak kelemahan.

Namun, begitu produk Anda berkembang sampai ke titik yang dapat mempertahankan bisnis mampu untuk terus berkembang (selamat!), Anda sekarang punya sesuatu yang bisa hilang, dan tidak mengejutkan bahwa suatu dari dinamika penemuan produk harus berubah. Target saya di sini adalah menyoroti perbedaan ini dan mendeskripsikan bagaimana teknik dimodifikasi dalam perusahaan yang lebih besar.

Orang lain juga telah menulis tentang bagaimana menerapkan berbagai teknik ini dalam perusahaan besar, tetapi secara keseluruhan, saya tidak terkesan dengan saran yang saya lihat. Terlalu sering, sarannya adalah untuk membuat dan memberikan tim suatu pelindung sehingga mereka bisa keluar dan melakukan inovasi. Pertama-tama sekali, apakah ini membahas tentang orang-orang bukan

tentang tim inovasi yang *khusus*? Apakah ini bicara tentang produk perusahaan yang sudah ada? Bahkan ketika sesua-

“

*Hal terpenting  
dari perusahaan teknologi:  
Jika Anda berhenti berinovasi  
Anda akan mati.*

”

tu dapat daya tarik, seberapa baik Anda pikir produk yang ada akan menerima pembelajaran ini? Ini adalah beberapa alasan saya tidak menganjurkan apa yang disebut sebagai laboratorium inovasi perusahaan.

Saya sudah lama memperdebatkan bahwa teknik penemuan produk dan uji cepat dan belajar mutlak diterapkan dalam perusahaan usaha besar, dan tidak hanya pada perusahaan rintisan. Perusahaan produk terbaik—termasuk Apple, Amazon, Google, Facebook, dan Netflix—adalah contoh yang baik di mana jenis inovasi ini dilembagakan. Dalam perusahaan-perusahaan ini, inovasi bukan sesuatu yang hanya segelintir orang dapat izin untuk mengujanya. Inovasi adalah tanggung jawab dari *semua* tim produk.

Namun, sebelum saya membahas lebih jauh, saya ingin menekankan hal terpenting dari perusahaan teknologi: Jika Anda berhenti berinovasi Anda akan mati. Mungkin tidak seketika, tetapi jika Anda hanya melakukan mengoptimalkan solusi lama, dan Anda berhenti berinovasi, hanya masalah waktu sebelum Anda menjadi mangsa orang lain.

Saya yakin ini tidak bisa ditawar bahwa kita hanya harus terus memajukan produk kita, dan memberikan nilai yang meningkat kepada pelanggan kita.

Artinya, kita harus melakukan ini dengan cara yang bertanggung jawab. Ini sungguh berarti melakukan dua

hal yang benar-benar besar—melindungi pendapatan dan merek Anda, serta melindungi pegawai dan pelanggan Anda.

Artinya, kita harus melakukan ini dengan cara yang bertanggung jawab.

### ***Melindungi Pendapatan dan Merek***

Perusahaan telah membangun reputasi dan telah memperoleh pendapatan, dan tugas tim produklah untuk melaksanakan penemuan produk dengan cara yang melindungi reputasi ini dan pendapatan ini. Kita punya lebih banyak teknik daripada sebelumnya untuk melakukan ini, termasuk teknik untuk membuat prototipe dengan biaya rendah dan berisiko rendah, dan untuk membuktikan pekerjaan ini dengan investasi minimal dan paparan terbatas. Kita suka prototipe live-data dan A/B uji kerangka kerja. Uji A/B adalah eksperimen di mana dua varian atau lebih ditunjukkan kepada pengguna secara acak lalu analisis statistik digunakan untuk menentukan varian mana yang berkinerja lebih baik.

Banyak hal tidak menempatkan risiko pada merek atau pendapatan, tetapi untuk hal-hal yang memang berisiko kami menggunakan teknik untuk mengurangi risiko ini. Biasanya uji A/B dengan 1 persen atau kurang dari pelanggan yang terekspos tidak masalah dengan ini.

Namun, terkadang kita bahkan harus lebih konservatif. Dalam kasus seperti ini, kita akan melakukan uji live-data yang diundang saja, atau kita menggunakan program penemuan pelanggan dengan pelanggan di bawah perjanjian NDA (Non disclosure Agreement), pelanggan dilarang

mengungkap apa pun tentang program ini. Ada beberapa jumlah teknik lain dengan jiwa uji yang sama dan belajar dengan cara bertanggung jawab.

### ***Melindungi Pegawai dan Pelanggan***

Selain melindungi pendapatan dan merek, kita juga harus melindungi pegawai kita dan pelanggan kita. Jika layanan pelanggan kita, layanan profesional, atau staf penjual tidak mampu melihat bahaya yang mendekat akibat perubahan yang konstan, ini membuat sangat sulit bagi mereka untuk melakukan tugas mereka dan memelihara pelanggan.

Demikian pula, pelanggan yang merasa seperti produk Anda sebagai target yang terus bergerak sehingga harus terus belajar kembali tidak akan menjadi pelanggan yang bahagia untuk waktu lama.

Itulah sebabnya kami menggunakan teknik penyebaran yang halus, termasuk menilai dampak pelanggan. Meskipun ini mungkin terlihat menentang intuisi, penyebaran yang terus berlanjut adalah teknik penyebaran halus yang sangat kuat berpengaruh, dan ketika digunakan dengan sesuai bersama dengan penilaian dampak pelanggan, ini merupakan alat yang kuat berpengaruh untuk melindungi pelanggan kita.

Sekali lagi, sebagian besar eksperimen dan perubahan adalah bukan masalah, tetapi ini adalah tanggung jawab kita untuk bersikap proaktif terhadap pelanggan dan pegawai dan bersikap sensitif terhadap perubahan.

Jangan salah memahami saya. Saya tidak memperdebatkan bahwa berinovasi dalam perusahaan besar itu mudah—ini tidak mudah. Namun, bukan karena teknik

penemuan produk merupakan hambatan terhadap inovasi. Berbagai teknik itu mutlak penting untuk secara konsisten memberikan nilai yang meningkat terhadap pelanggan. Ada masalah yang lebih besar dalam perusahaan besar yang biasanya menciptakan hambatan terhadap inovasi.

Jika Anda berada dalam perusahaan yang lebih besar, tahu bahwa Anda harus bergerak secara agresif untuk terus-menerus meningkatkan produk Anda, dengan baik melebihi optimisasi kecil. Namun, Anda melakukan pekerjaan produk ini dengan cara yang melindungi merek dan pendapatan, dan melindungi pegawai serta pelanggan Anda.

al Publishing/KG-03/IG

## Bab 53

# TEKNIK UJI NILAI KUALITATIF

Uji kuantitatif menceritakan kepada kita tentang apa yang terjadi (atau tidak terjadi), tetapi tidak bisa menceritakan kepada kita *mengapa*, dan apa yang harus dilakukan untuk mengoreksi situasi. Itulah sebabnya kita melakukan uji kualitatif. Jika pengguna dan pelanggan tidak memberi respons pada sebuah produk dengan cara yang kita harapkan, kita harus mencari tahu mengapa kasus itu terjadi.

Sebagai pengingat, uji kualitatif bukan mengenai membuktikan sesuatu. Itu adalah guna uji kuantitatif. Uji kualitatif adalah tentang belajar cepat dan wawasan luas.

Ketika Anda melakukan jenis uji pengguna kualitatif ini, Anda tidak mendapat jawaban dari pengguna mana pun, tetapi setiap pengguna yang Anda uji bagaikan satu lagi potongan teka-teki. Pada akhirnya Anda melihat cukup potongan teka-teki sehingga Anda dapat memahami di mana Anda bertindak salah.

*Saya berpendapat bahwa uji kualitatif terhadap ide produk Anda dengan pengguna dan pelanggan sebenarnya mungkin merupakan satu-satunya aktivitas penemuan paling penting bagi Anda dan bagi tim produk Anda.*

Saya tahu ini gugatan besar, saya berpendapat bahwa uji kualitatif terhadap ide produk Anda

dengan pengguna dan pelanggan sebenarnya mungkin merupakan *satu-satunya aktivitas penemuan paling penting* bagi Anda dan bagi tim produk Anda. Itu juga sangat penting dan berguna sehingga saya mendorong tim produk untuk melaksanakan setidaknya *dua atau tiga uji nilai kualitatif setiap satu minggu*. Berikut ini cara melakukannya.

## WAWANCARA TERLEBIH DAHULU

Kita pada umumnya memulai uji pengguna dengan wawancara singkat dengan pengguna untuk memastikan bahwa pengguna memang menghadapi masalah seperti yang kita kira, bagaimana ia menyelesaikan masalah tersebut saat ini, dan apa yang diperlukan untuk membuat ia bisa beralih (lihat Teknik Wawancara Pelanggan).

## UJI KEGUNAAN

Kita memiliki banyak teknik bagus untuk menguji nilai secara kualitatif tetapi semua teknik itu bergantung pada pengguna untuk terlebih dahulu memahami apa produk Anda dan bagaimana cara kerjanya. Itulah sebabnya uji nilai selalu didahului dengan uji kegunaan.

Selama uji kegunaan, kita menguji untuk melihat apakah pengguna bisa mengetahui cara mengoperasikan produk kita. Namun, bahkan lebih penting lagi, setelah uji kegunaan pengguna tahu semua hal tentang produk Anda dan bagaimana itu bermanfaat untuk digunakan. Hanya dengan begitu kemudian kita punya percakapan yang berguna dengan pengguna tentang nilai (atau apa yang kurang di dalamnya).

Oleh karena itu menyiapkan uji nilai termasuk menyiapkan uji kegunaan. Saya sudah mendeskripsikan bagaimana menyiapkan dan menjalankan uji kegunaan pada bab sebelumnya, jadi kali ini izinkan saya untuk menekankan bahwa penting untuk melaksanakan uji

kegunaan *sebelum* uji nilai, dan segera melakukannya setelah yang lain.

Apabila Anda mencoba melakukan uji nilai tanpa memberi peluang kepada pengguna atau pelanggan untuk belajar cara menggunakan produk, maka uji nilai lebih seperti grup fokus di mana orang bicara secara hipotesis tentang produk Anda, dan mencoba membayangkan bagaimana kemungkinan cara kerjanya. Agar jelas: grup fokus mungkin berguna untuk mendapatkan wawasan pasar, tetapi tidak berguna dalam penemuan produk yang harus kita kirimkan atau sajikan di pasar (Lihat Prinsip Penemuan Produk #1).

Uji ini melibatkan setidaknya Anda sebagai manajer produk dan desainer produk, tetapi saya terus-menerus takjub pada betapa seringnya keajaiban terjadi ketika salah seorang ahli teknik ada tepat di sana memerhatikan uji kualitatif bersama Anda. Jadi, Anda layak mendorong agar hal ini terjadi sesering mungkin.

Untuk menguji kegunaan dan nilai, pengguna harus mampu menggunakan salah satu prototipe seperti yang kita deskripsikan sebelumnya. Ketika kita fokus pada uji nilai, kita biasanya menggunakan *prototipe pengguna dengan kesetiaan tinggi*.

*Kesetiaan tinggi* artinya prototipe tampak sangat realistis, yang terbukti secara khusus penting untuk uji nilai. Anda juga bisa menggunakan prototipe live-data atau prototipe hibrida.

## UJI NILAI SPESIFIK

Kesulitan utama dalam uji nilai ketika Anda duduk berhadapan dengan pengguna dan pelanggan sebenarnya adalah orang pada umumnya bersikap baik—dan tidak bersedia memberitahu Anda apa yang sesungguhnya ada di pikiran mereka. Jadi, semua uji nilai didesain untuk memastikan orang tidak hanya ingin bersikap baik terhadap Anda.

## Menggunakan Uang untuk Membuktikan Nilai

Satu teknik yang saya suka untuk mengukur nilai adalah melihat apakah pengguna bersedia membayar untuk ini, meskipun Anda tidak berniat mengenakan biaya kepada mereka untuk ini. Kita mencari pengguna yang bersedia mengeluarkan kartu kredit saat itu juga di sana dan meminta mereka untuk membeli produk (tetapi kami tidak sungguh-sungguh ingin informasi kartu kredit).

Jika ini merupakan produk yang mahal untuk bisnis—melebihi apa yang bisa dibayar seseorang dengan kartu kredit—Anda dapat meminta orang apakah mereka menandatangani “surat tidak mengikat untuk menyatakan niat membeli” yang merupakan indikator bagus bahwa orang tersebut berniat serius.

## Menggunakan Reputasi untuk Membuktikan Nilai

Namun, ada cara lain seorang pengguna dapat “membayar” untuk sebuah produk. Anda dapat melihat apakah mereka akan bersedia untuk membayar dengan reputasi mereka. Anda dapat meminta mereka bagaimana kemungkinan mereka bersedia merekomendasikan produk kepada teman atau teman sekerja atau bos (biasanya pada skala 0-10). Anda dapat meminta mereka berbagi cerita pada sosial media. Anda bisa meminta mereka memasukkan email bos, teman mereka untuk rekomendasi (meskipun kita tidak menyimpan emailnya, sangat berarti jika mereka bersedia memberikan alamat email tersebut).

## Menggunakan Waktu untuk Membuktikan Nilai

Terutama dengan bisnis, Anda juga bisa bertanya kepada orang apakah mereka bersedia menjadwalkan waktu yang signifikan bersama Anda untuk mengerjakan hal ini (meskipun Anda tidak membutuhkannya). Ini merupakan salah satu cara lain agar orang mau membayar untuk nilai.

## Menggunakan Akses untuk Membuktikan Nilai

Anda juga bisa meminta orang untuk memberikan mandat login untuk produk apa pun yang mereka bersedia menggantinya (karena Anda memberitahu mereka ada kegunaan migrasi atau sesuatu). Sekali lagi, Anda tidak sungguh-sungguh menginginkan login dan password mereka—kita hanya ingin tahu apakah mereka menilai produk kita cukup tinggi sehingga mereka benar-benar bersedia beralih seketika di sana saat itu juga.

## MENGULANG PROTOTIPE

Ingat, ini bukan mengenai membuktikan apa pun. Ini mengenai belajar cepat. Segera setelah Anda yakin bahwa Anda punya masalah, atau Anda mencoba pendekatan berbeda, Anda mencobanya.

Contohnya, jika Anda menunjukkan prototipe Anda kepada dua orang berbeda dan respons yang Anda dapat sangat berbeda, tugas Anda adalah mencoba mencari tahu mengapa. Mungkin Anda punya dua tipe pelanggan yang berbeda, dengan jenis masalah berbeda. Barangkali Anda mempunyai dua pengguna yang berbeda, dengan serangkaian keahlian atau pengetahuan bidang yang berbeda. Mungkin mereka saat ini sedang menjalankan solusi yang berbeda, satu orang senang dengan solusi yang sekarang ini berjalan, dan satu orang lagi tidak.

Anda bisa menentukan bahwa Anda hanya tidak mampu membuat orang tertarik pada masalah ini, atau Anda tidak bisa mencari tahu sebuah cara yang membuat ini cukup dapat dipergunakan sehingga target pengguna Anda dapat menyadari nilainya. Dalam kasus tersebut, Anda boleh memutuskan untuk berhenti di sana dan memasukkan ide tersebut ke dalam laci. Sebagian manajer produk menganggap ini kesalahan besar. Saya memandang ini sebagai menyelamatkan perusahaan dari buang-buang biaya untuk

membangun dan menyediakan produk yang dianggap tidak bernilai oleh pelanggan Anda (dan mereka tidak bersedia membelinya), juga menghindarkan dari hilangnya potensi keuntungan karena ahli teknik tidak membangun produk lain sebagai alternatif dari produk ini.

Hal luar biasa hebat tentang jenis uji kualitatif ini adalah betapa mudah dan efektifnya uji ini. Cara terbaik untuk membuktikan ini terhadap diri sendiri adalah berikan laptop atau ponsel Anda yang berisi produk atau prototipe di dalamnya kepada orang yang belum pernah melihatnya dan minta ia mencobanya.

Satu catatan penting. Sebagai manajer produk, Anda harus memastikan Anda ada pada setiap uji nilai diselenggarakan. Jangan mendelegasikan tugas ini, dan sudah pasti jangan mencoba menyewa sebuah perusahaan agar melaksanakannya untuk Anda. Kontribusi Anda terhadap tim berasal dari pengalaman dengan pengguna sebanyak mungkin, langsung, berinteraksi dan memberikan respons terhadap ide tim Anda. Jika Anda bekerja pada saya, keberlangsungan gaji bulanan Anda akan bergantung pada hal ini.

“  
*Sebagai manajer produk,  
Anda harus memastikan  
bahwa Anda ada pada setiap  
uji nilai diselenggarakan.  
Jangan mendelegasikan  
tugas ini.*  
”

## Bab 54

# TEKNIK UJI NILAI KUANTITATIF

Ketika uji kualitatif adalah semua yang berkaitan dengan belajar cepat dan wawasan luas, uji kuantitatif mengenai semua yang berkaitan dengan mengumpulkan bukti.

Kadang-kadang kita akan mengumpulkan data yang cukup sehingga kita punya *hasil yang secara statistik signifikan* (terutama dengan layanan pelanggan dengan banyak lalu lintas kunjungan situs setiap hari), dan di saat lain kita akan menetapkan batas minimum lebih rendah dan hanya mengumpulkan pemakaian data aktual yang kita anggap *bukti* yang berguna—bersama dengan berbagai faktor lain—untuk membuat sebuah keputusan dengan pengetahuan yang luas.

Ini adalah tujuan utama dari prototipe live-data yang kita diskusikan sebelumnya. Sebagai pengingat, prototipe live-data adalah salah satu bentuk prototipe yang dibuat dalam tahap penemuan produk yang dimaksudkan untuk mengungkap kasus penggunaan tertentu dalam grup pengguna terbatas untuk mengumpulkan suatu penggunaan data aktual.

Kita punya sedikit cara penting untuk mengumpulkan data ini, dan teknik yang kita pilih bergantung pada jumlah lalu lintas kunjungan yang kita punya, banyak waktu yang kita punya, dan toleransi kita terhadap risiko.

Dalam lingkungan perusahaan rintisan (startup) sebenarnya, kita tidak punya banyak lalu lintas kunjungan dan kita juga tidak punya banyak waktu, tetapi kita biasanya tidak punya masalah dengan risiko (kita belum punya banyak hal yang dikhawatirkan akan hilang).

Dalam perusahaan yang lebih mapan, kita sering kali punya banyak lalu lintas kunjungan, kita punya sejumlah waktu (utamanya kita khawatir tentang manajemen yang kehilangan kesabaran), dan perusahaan biasanya lebih enggan menghadapi risiko.

*Uji kualitatif mengenai semua yang berkaitan dengan pembelajaran yang cepat dan wawasan yang luas, sedangkan uji kuantitatif mengenai semua yang berkaitan dengan mengumpulkan bukti.*

## UJI A/B

Standar emas dari jenis uji ini adalah sebuah uji A/B. Alasan kita menyukai uji A/B adalah pengguna tidak tahu versi mana dari produk yang ia lihat. Data hasil bersifat sangat prediktif/bisa diduga, yakni apa yang secara ideal kita inginkan.

Selalu ingat dalam benak bahwa ini tipe uji A/B yang sedikit berbeda dengan *uji A/B optimisasi*. Uji optimisasi adalah di mana kita bereksperimen dengan panggilan berbeda, perlakuan warna berbeda pada sebuah tombol, dan seterusnya. Secara konsep uji itu sama, tetapi pada praktiknya ada beberapa perbedaan. Uji optimisasi normalnya ada pada tingkat-permukaan, pada perubahan yang berisiko rendah, yang seringnya kita lakukan dengan *split test*/pengujian yang terbagi (50:50).

Pada *uji A/B dalam tahap penemuan*, kita punya produk yang menunjukkan 99 persen dari pengguna, dan prototipe live-data menunjukkan hanya 1 persen atau kurang dari pengguna kita. Kita memonitor uji A/B ini dengan lebih dekat.

## UJI 'HANYA-YANG-DIUNDANG'

Jika perusahaan Anda lebih enggan menghadapi risiko, atau jika Anda tidak punya cukup lalu lintas kunjungan untuk mampu menunjukkan 1 persen—dan mendapat hasil berguna kapan saja dengan segera, maka cara efektif lain untuk mengumpulkan bukti adalah dengan uji 'hanya-yang-diundang'. Uji ini di mana Anda mengidentifikasi serangkaian pengguna atau pelanggan yang Anda hubungi dan undang untuk mencoba versi baru. Anda beri tahu mereka bahwa ini adalah versi percobaan, jadi mereka secara efektif memilih apakah akan menjalaninya atau tidak.

Data yang dihasilkan grup ini tidak sama prediktifnya seperti data dari uji A/B yang buta, dan sebenarnya. Kita menyadari bahwa mereka yang memilih untuk mengikuti uji ini biasanya jenis pengguna teknologi yang lebih awal; tetapi, kita mendapatkan serangkaian pengguna sebenarnya yang melaksanakan tugas mereka, dengan prototipe live-data kita, dan kita sedang mengumpulkan data yang sungguh menarik.

Saya tidak dapat mengatakan kepada Anda betapa sering kita punya sesuatu yang mereka akan sukai, lalu kita membuatnya ada bagi grup yang terbatas seperti ini dan kita mendapati mereka tidak punya kesan apa-apa, begitu saja. Sayangnya, dengan tes kuantitatif seperti ini kita hanya tahu dengan yakin bahwa mereka tidak akan menggunakannya—kita tidak tahu mengapa. Di sinilah di mana kita akan menindaklanjuti dengan uji kualitatif untuk mencoba dan mempelajari dengan cepat mengapa mereka tidak tertarik seperti apa yang kita harapkan.

## PROGRAM PENEMUAN PELANGGAN

Variasi dari uji hanya-yang-diundang adalah dengan menggunakan para anggota program penemuan pelanggan yang kita diskusikan dalam sesi teknik pembentukan ide. Berbagai perusahaan ini sudah memilih untuk menguji versi baru, dan Anda sudah punya hubungan yang dekat dengan mereka sehingga Anda dapat menindaklanjutinya dengan mudah.

Bagi produk untuk bisnis saya biasanya menggunakan ini sebagai teknik utama untuk mengumpulkan data pemakaian yang aktual. Kita punya program penemuan pelanggan, pelanggan sering mendapat informasi tentang prototipe live-data, dan kita bandingkan data pemakaian mereka dengan data serupa dari pelanggan kita yang lebih luas.

## Peran Analitik

Salah satu perubahan paling signifikan dalam bagaimana kita mengerjakan produk di masa sekarang adalah penggunaan analitik yang kita lakukan. Setiap manajer produk masa kini yang kompeten diharapkan punya rasa percaya diri menggunakan data dan paham cara memanfaatkan analitik untuk belajar dan meningkat dengan cepat.

*Setiap manajer produk masa kini yang kompeten diharapkan punya rasa percaya diri menggunakan data dan paham cara memanfaatkan analitik untuk belajar dan meningkat dengan cepat.*

Saya yakin perubahan ini akibat dari beberapa faktor.

Pertama, karena pasar untuk produk kita telah meluas secara dramatis akibat akses secara global—juga karena cara berbagai alat terkoneksi—data dalam volume yang besar secara

dramatis meningkat, yang memberi kita hasil menarik dan signifikan secara statistik dengan jauh lebih cepat.

Kedua, berbagai alat untuk menilai dan belajar dari data ini telah meningkat secara signifikan. Namun, sebagian besar saya melihat kesadaran yang meningkat tentang peran bahwa data dapat membantu Anda belajar dan beradaptasi dengan cepat.

Ada lima penggunaan analitik utama dalam tim produk yang kuat. Mari kita amati dari dekat setiap penggunaan ini:

### ***Memahami Perilaku Pengguna dan Pelanggan***

Ketika banyak orang memikirkan analitik, mereka memikirkan analitik *pengguna*. Namun, itu adalah salah satu jenis analitik. Idenya adalah bagaimana cara pengguna dan pelanggan kita menggunakan berbagai produk kita (ingat, bisa jadi ada banyak pengguna dalam satu pelanggan—setidaknya dalam konteks B2B/business to business). Kita mungkin melakukan ini untuk mengidentifikasi fitur yang tidak digunakan, atau untuk membuktikan bahwa fitur tersebut digunakan seperti yang kita harapkan, atau hanya untuk mendapat pemahaman yang lebih baik tentang perbedaan antara apa yang orang bilang dengan apa yang mereka sebenarnya lakukan.

Jenis analitik ini telah dikumpulkan dan digunakan untuk tujuan ini oleh tim produk yang baik sedikitnya selama 30 tahun. Satu dekade tanpa putus sebelum munculnya web, desktop, dan server yang mampu dihubungkan dengan rumah dan mampu mengunggah analitik perilaku, yang kemudian digunakan oleh tim produk untuk membuat peningkatan/perbaikan. Ini bagi saya adalah satu dari sedikit sekali hal yang tidak dapat dinegosiasikan dalam produk. Pendapat saya adalah apabila Anda akan menempatkan satu fitur, Anda setidaknya harus melakukan analitik penggunaan dasar untuk fitur tersebut. Jika tidak, bagaimana Anda bisa tahu apakah fitur itu bekerja seperti yang seharusnya?

### ***Mengukur Kemajuan Produk***

Sudah sejak lama saya menjadi penyokong yang kuat dari penggunaan data untuk mendorong tim produk. Alih-alih

menyediakan kepada tim produk cara pengerjaan produk gaya lama yang berisi daftar tebakan terbaik seseorang tentang fitur apa yang mungkin akan berhasil atau tidak berhasil, saya lebih menyukai untuk menyediakan kepada tim produk serangkaian tujuan bisnis—dengan target yang bisa diukur—kemudian tim membuat keputusan mengenai apa cara terbaik untuk mencapai target ini. Ini bagian dari tren yang lebih besar dalam produk untuk fokus pada hasil dari tindakan (*outcome*) dan bukan pada jumlah produk yang dihasilkan (*output*).

### ***Buktikan Apakah Ide Produk Berhasil***

Zaman sekarang ini, terutama untuk perusahaan konsumen, kita dapat mengisolasi kontribusi dari fitur baru, versi baru alur kerja, atau desain baru dengan menjalankan uji A/B dan membandingkan hasilnya. Ini memungkinkan kita membuktikan ide mana yang berhasil. Kita tidak harus melakukan semuanya dengan hal ini, tetapi dengan hal-hal yang punya risiko atau biaya penggunaan yang tinggi, atau hal yang membutuhkan perubahan dalam perilaku pelanggan, ini dapat menjadi alat yang kuat berpengaruh luar biasa. Bahkan ketika volume lalu lintas kunjungan dalam suatu pengumpulan hasil yang signifikan secara statistik sulit dilakukan atau memakan banyak waktu, kita masih tetap mengumpulkan data aktual dari prototipe live-data untuk membuat berbagai keputusan yang jauh lebih baik yang berisi banyak pengetahuan.

### ***Mencari Tahu Informasi Keputusan Produk***

Berdasarkan pengalaman saya, hal paling buruk tentang produk di masa lalu adalah bergantung pada pendapat. Biasanya semakin tinggi kedudukan orang dalam organisasi yang menyuarakan pendapat itu, semakin pendapatnya dianggap penting dan dihitung.

Zaman sekarang, dalam semangat *data mengalahkan pendapat*, kita punya pilihan untuk menjalankan saja sebuah uji, mengumpulkan suatu data, dan menggunakan data tersebut untuk mencari tahu informasi tentang keputusan kita. Data bukan segalanya, dan kita bukan budak bagi data, tetapi saya menemukan contoh yang tak terhitung banyaknya di masa sekarang ini bahwa, keputusan tim produk terbaik dibuat dengan informasi dari hasil uji. Saya terus-menerus mendengar tentang betapa sering mereka dikejutkan oleh data, dan betapa pikiran mereka berubah karenanya.

### ***Memberi Inspirasi Kerja Produk***

Meskipun secara pribadi saya menikmati setiap dari peran analitik di atas, saya harus mengakui bahwa favorit pribadi saya adalah hal terakhir ini. Data yang kita kumpulkan (dari semua sumber) dapat menjadi tambang emas. Saya sering kali mempersingkat dan meninggalkan bagian tak penting untuk mengajukan pertanyaan yang tepat. Namun, dengan mengeksplorasi data, kita dapat menemukan beberapa peluang produk yang sangat berpengaruh. Sebagian kerja produk terbaik yang saya lihat berjalan saat ini terinspirasi oleh data. Ya, kita sering mendapat ide hebat dengan mengamati pelanggan kita dan kita memang sering

mendapatkan ide hebat dengan menerapkan teknologi baru. Dengan mempelajari data itu sendiri dapat memberikan wawasan yang menghasilkan ide produk yang bersifat terobosan.

Pada umumnya, karena data sering sekali di luar dugaan. Kita mempunyai serangkaian asumsi tentang bagaimana produk digunakan—sebagian besar dari cara penggunaan itu bahkan tidak kita sadari—dan ketika kita lihat datanya, kita kaget bahwa itu tidak terlacak dengan asumsi ini. Kejutan inilah yang menghasilkan kemajuan sebenarnya.

Satu hal yang juga sangat penting bagi manajer produk teknologi untuk mempunyai pemahaman yang luas tentang jenis analitik yang penting bagi produk Anda. Banyak orang yang berpandangan terlalu sempit. Berikut ini rangkaian inti untuk sebagian besar produk teknologi:

- ☑ Analitik perilaku pengguna (jalur klik, keterlibatan)
- ☑ Analitik bisnis (pengguna aktif, tingkat konversi/persentase pembelian dari jumlah pengunjung situs, lifetime value/prediksi keuntungan bersih yang didapat dari keseluruhan hubungan dengan pelanggan, retensi/jumlah pelanggan yang bisa dipertahankan dibanding dengan jumlah risiko)
- ☑ Analitik finansial (ASP/Average Selling Price yakni harga di mana kelas tertentu barang atau jasa terjual, tagihan-tagihan, time to close)
- ☑ Kinerja (loadtime/waktu mengunggah, uptime/ukuran keandalan sistem; berapa persen mesin bisa berfungsi)

- ☑ Biaya operasional (penyimpanan, hosting)
- ☑ Biaya go to market (biaya untuk memperoleh pelanggan, biaya penjualan, biaya program). *Go to market/GTM* adalah rencana perusahaan memanfaatkan sumber daya dari luar dan dalam untuk memberikan proporsi nilai yang unik kepada pelanggan agar mencapai keuntungan kompetitif.
- ☑ Sentiment (NPS/Alat manajemen yang bisa digunakan untuk mengukur loyalitas hubungan pelanggan perusahaan, kepuasan pelanggan, survei).

Diharapkan, Anda dapat melihat kekuatan analitik untuk tim produk. Namun, sama kuatnya peran data bagi kita, hal penting yang harus selalu diingat dalam benak tentang analitik adalah data akan menyoroti tentang *apa* yang terjadi, tetapi tidak akan menjelaskan *mengapa*. Kita memerlukan teknik kualitatif untuk menjelaskan hasil kuantitatif.

---

Catat bahwa kita sering menyebut analitik sebagai Indikator Kinerja Kunci (KPI).

## Flying Blind (Melakukan Sesuatu yang Mengandalkan Intuisi)

Saya masih menemukan terlalu banyak tim produk yang tidak melengkapi produk mereka untuk mengumpulkan analitik, atau mereka melakukannya pada tingkat rendah sehingga mereka tidak tahu apakah dan bagaimana produk mereka digunakan.

Tim saya sendiri—dan semua tim yang seingat saya tidak pernah bekerja dengan saya—telah melakukan ini untuk waktu yang begitu lama sehingga sulit membayangkan untuk tidak memiliki informasi ini. Sulit bagi saya bahkan hanya untuk mengingat seperti apa rasanya tidak punya ide nyata tentang bagaimana produk digunakan, atau fitur apa yang sungguh-sungguh membantu pelanggan, dibanding dengan fitur yang kami pikir harus ada hanya untuk membantu terjadinya momen di mana pelanggan memutuskan untuk membeli.

Paling mudah melakukannya dengan menggunakan jasa dan produk berbasis-cloud, dan hampir semua dari kita menggunakan alat analitik, tetapi kadang kala kita juga menggunakan alat buatan sendiri untuk melakukan ini.

Tim produk yang baik telah melakukan ini selama bertahun-tahun. Tidak hanya dengan menggunakan situs berbasis-cloud, tetapi juga dengan aplikasi mobile atau desktop terinstal di tempat perangkat lunak, perangkat keras, dan alat yang dapat dihubungkan secara *periodic* dan mengirim balik pemakaian data ke tim. Beberapa gelintir perusahaan sangat konservatif dan meminta izin sebelum

mengirim data, tetapi kebanyakan ini terjadi begitu saja secara diam-diam.

Kita seharusnya menyajikan data tanpa nama dan mengumpulkannya secara keseluruhan sehingga tidak ada yang bisa diidentifikasi secara personal di sana. Namun, terkadang kita lihat di berita bahwa perusahaan lain mengalami masalah karena mengirim data mentah secara tergesa-gesa ke pasar. Tampaknya para wartawan media berpikir kita menelusuri data ini untuk tujuan jahat, padahal setidaknya pada perusahaan yang saya kenal dan bekerja sama, mereka hanya mencoba untuk membuat produk lebih baik—lebih berharga dan lebih berguna. Sejak lama hal ini telah menjadi alat kami yang paling berguna untuk melakukannya.

Cara keseluruhan proses berjalan adalah kita terlebih dahulu bertanya kepada diri sendiri apa yang kita perlu tahu tentang bagaimana produk kita digunakan, lalu kita lengkapi produk dengan alat untuk mengumpulkan informasi ini (teknik tertentu bergantung pada alat yang Anda gunakan dan apa yang ingin Anda kumpulkan). Akhirnya, kita menghasilkan berbagai bentuk laporan online untuk melihat dan menginterpretasikan data ini.

Untuk segala hal baru yang kita tambahkan, kita pastikan kita punya instrumen yang diperlukan sejak awal untuk mengetahui dengan segera apakah hal baru itu bekerja sebagaimana kita harapkan, dan apakah ada konsekuensi signifikan yang tidak direncanakan. Terus terang, tanpa instrumen seperti itu, saya tidak akan repot-repot meluncurkan fitur tersebut. Bagaimana Anda bisa tahu bahwa fitur itu berjalan dengan baik?

Bagi kebanyakan manajer produk, hal pertama yang mereka lakukan di pagi hari adalah mengecek analitik untuk melihat apa yang terjadi selama malam sebelumnya. Mereka biasanya menjalankan suatu bentuk uji hampir sepanjang waktu, jadi mereka tertarik dengan apa yang terjadi.

Tentu saja ada suatu lingkungan ekstrem di mana segala sesuatu hidup di balik sistem keamanan jaringan yang sangat ketat, tetapi biarpun begitu, produk bisa menghasilkan laporan pemakaian secara periodik sebelum diteruskan (melalui elektronik atau tercetak apabila perlu) kembali ke tim.

Saya menganggap sangat serius tentang menyederhanakan produk secara radikal dengan menghilangkan fitur yang tidak bisa menanggung bebannya sendiri. Namun, tanpa mengetahui apa yang digunakan, dan bagaimana digunakan, ini proses yang sangat menyakitkan untuk dilakukan ketika Anda tidak tahu apa yang sebenarnya sedang terjadi. Kita tidak punya data untuk mendukung teori atau keputusan kita, sehingga manajemen (memang seharusnya) menolak dengan keras.

Pendapat pribadi saya adalah Anda harus memulai dari posisi yang Anda memang harus punya data ini, dan kemudian bekerja dari sana untuk mencari tahu cara terbaik untuk mendapatkannya.

## Bab 55

# UJI KEMUNGKINAN BISA DIKERJAKAN

Ketika kita bicara tentang memvalidasi kemungkinan yang bisa dikerjakan, para ahli teknik sungguh-sungguh mencoba menjawab beberapa pertanyaan yang berkaitan dengannya:

- ☑ Apakah kita tahu *bagaimana cara* untuk membangun ini?
- ☑ Apakah kita memiliki *keahlian* dalam tim untuk membangun ini?
- ☑ Apakah kita punya *waktu* cukup untuk membangun ini?
- ☑ Apakah kita butuh perubahan arsitektural untuk membangun ini?
- ☑ Apakah kita punya semua *komponen* yang diperlukan tersedia untuk membangun ini?
- ☑ Apakah kita memahami *ketergantungan* yang terlibat dalam membangun ini?
- ☑ Apakah *kinerja* akan bisa diterima?
- ☑ Apakah ini akan *berkembang besar* sampai tingkat yang kita perlukan?
- ☑ Apakah kita memiliki *infrastruktur* yang diperlukan untuk menguji dan menjalankan ini?
- ☑ Dapatkah kita menanggung biaya untuk memasok ini?

Saya tidak ingin menakut-nakuti Anda. Sebagian besar ide yang ditinjau kembali oleh ahli teknik Anda, mereka akan dengan cepat mempertimbangkan hal-hal ini dan dengan mudah mengatakan “Tidak Masalah.” Itu karena sebagian besar dari pekerjaan kita bukan hal yang baru sama sekali, dan para ahli teknik biasanya telah membangun hal yang serupa berkali-kali sebelumnya.

Namun, ada ide yang sudah pasti ini bukan perkaranya, dan sebagian atau banyak pertanyaan bisa sangat sulit dijawab oleh para ahli teknik.

Satu contoh yang sangat umum saat ini adalah banyak tim mengevaluasi teknologi mesin pembelajaran, mempertimbangkan membangun/membuat keputusan, dan menilai apakah teknologi tersebut sesuai untuk pekerjaan saat ini—dan lebih umum, mencoba memahami potensi yang dimilikinya.

Berikut ini suatu saran yang sangat praktis dan penting bagi Anda untuk dipertimbangkan. Selenggarakan rapat perencanaan mingguan di mana Anda dapat mengajukan setumpuk ide kepada para ahli teknik—tuntut mereka agar memberi Anda semacam perkiraan dalam waktu, *story point* (unit ukuran untuk mengungkapkan perkiraan dari upaya keseluruhan), atau unit usaha lain—hampir pasti ini bakal berjalan dengan sulit. Jika Anda menempatkan seorang ahli teknik tepat di sana tanpa upaya untuk melakukan investigasi dan pertimbangan, Anda kemungkinan besar akan mendapat jawaban konservatif, yang didesain untuk membuat Anda pergi.

Namun, apabila para ahli teknik telah mengikuti tim yang selama ini telah mencoba ide ini dengan pelanggan (menggunakan prototipe) dan melihat seperti apa masalahnya dan bagaimana orang merasakan ide ini, para ahli teknik mungkin telah mempertimbangkan masalah ini selama suatu waktu. Jika ini sesuatu yang Anda anggap berharga, maka Anda perlu memberi waktu kepada

para ahli teknik untuk melakukan investigasi dan mempertimbangkannya.

Pertanyaannya bukan, “Dapatkah Anda melakukan ini?” Melainkan, Anda meminta mereka untuk mengamatinya secara mendalam dan menjawab pertanyaan, “Apa cara terbaik untuk melakukan ini dan berapa waktu yang dibutuhkan?”

Para ahli teknik terkadang kembali menemui Anda dan mengatakan mereka harus membuat *prototipe kelayakan apakah bisa dikerjakan* untuk menjawab satu atau lebih pertanyaan ini. Jika itu kasusnya, terlebih dahulu pertimbangkan apakah ide berpotensi sehingga layak menginvestasikan waktu yang diperlukan pada tahap penemuan. Jika iya, maka dorong ahli teknik untuk melanjutkan.

Satu hal terakhir dalam menilai apakah layak dikerjakan: saya bertemu banyak produk manajer yang membenci ide produk yang ahli teknik katakan perlu waktu tambahan untuk menginvestigasinya. Bagi para produk manajer tersebut, ini berarti sudah terlalu berisiko dan makan banyak waktu jika itu terjadi.

“Banyak ide produk terbaik kita berdasarkan pendekatan untuk menyelesaikan masalah yang hanya sekarang bisa mungkin, yang artinya teknologi baru dan waktu untuk investigasi dan mempelajari teknologi tersebut.”

Saya mengatakan kepada para manajer produk bahwa secara pribadi saya menyukai hal ini karena beberapa alasan. Pertama, banyak ide produk terbaik kita berdasarkan pendekatan untuk menyelesaikan masalah yang *hanya sekarang bisa diselesaikan*, yang artinya teknologi baru dan waktu untuk investigasi dan mempelajari teknologi tersebut. Kedua, saya mendapati bahwa ketika para ahli teknik diberi waktu bahkan satu atau dua hari untuk melakukan investigasi, mereka sering kali kembali tidak hanya dengan jawaban bagus terhadap pertanyaan apakah bisa dikerjakan, tetapi juga dengan cara

lebih baik untuk menyelesaikan masalah. Ketiga, hal semacam ini sering kali sangat memotivasi tim, karena ini memberi mereka waktu untuk belajar dan bersinar dengan cemerlang.

## Penemuan Produk Perangkat Keras

Begitu banyak produk yang diberdayakan teknologi di zaman sekarang ini punya unsur perangkat keras di da-

lamnya. Mulai dari telepon sampai ke jam tangan, robot, mobil, alat medis, alat pengatur panas, alat-alat cerdas di seputar kita.

Jadi bagaimana menambahkan perangkat keras ke persamaan yang berdampak pada semua, seperti yang telah kita diskusikan sejauh ini?

Ada beberapa perbedaan yang terlihat nyata, seperti serangkaian keahlian teknik yang berbeda, kebutuhan desain industrial, dan tentu saja pembuatan secara massal masih memerlukan waktu yang secara substansial lebih lama daripada perangkat lunak, meskipun ini terus-menerus semakin baik.

Namun, sebagian besar dari semua yang telah kita diskusikan sejauh ini masih berlaku, meskipun ada suatu kesulitan tambahan juga. Lebih jauh, ketika perangkat keras merupakan bagian dari persamaan, teknik penemuan

“*Setiap manajer produk masa kini yang kompeten diharapkan punya rasa percaya diri menggunakan data dan paham cara memanfaatkan analitik untuk belajar dan meningkat dengan cepat.*”

yang telah kita diskusikan bahkan menjadi lebih penting, terutama peran dalam pembuatan prototipe.

Alasannya adalah dengan perangkat keras konsekuensi kesalahan dalam hal waktu dan uang jauh lebih buruk. Pada perangkat lunak, kita biasanya bisa mengoreksi masalah secara relatif tidak mahal. Pada perangkat keras, tidak mungkin seberuntung itu.

Pada perangkat keras secara spesifik ada lebih banyak risiko apakah bisa dikerjakan secara teknis, dan ada risiko tambahan pada risiko kemampuan bisnis untuk terus berkembang. Contohnya, pada perangkat keras kita perlu analisis bagian, biaya pembuatan massal, dan analisis prediksi yang jauh lebih rumit. Itu berarti, pembuatan prototipe yang diperlukan dari alat perangkat keras selama ini telah membantu secara dramatis dengan datangnya penemuan teknologi cetak 3 dimensi.

Intinya adalah produk perangkat keras membutuhkan penanganan risiko nilai, kegunaan, apakah bisa dikerjakan, dan apakah mampu untuk terus berkembang secara agresif dan meningkatkan standar minimal Anda dari tingkat keyakinan yang Anda miliki sebelum Anda berkomitmen untuk membuat secara massal.

## Bab 56

# UJI KEMAMPUAN BISNIS UNTUK DAPAT TERUS BERKEMBANG

Tidak diragukan lagi bahwa sudah cukup sulit untuk mencoba menghasilkan produk yang disukai pelanggan Anda dan ahli teknik Anda dapat membangun dan menyajikannya. Banyak produk yang tidak pernah sampai pada titik ini.

Namun, kenyataannya ini belum cukup. Solusi juga harus *memberikan hasil baik bagi bisnis Anda*. Saya akan memberi peringatan kepada Anda bahwa ini sering kali jauh lebih sulit daripada kedengarannya.

Banyak manajer produk mengakui kepada saya bahwa ini bagian terakhir yang bisa dijadikan favorit dari pekerjaannya. Meskipun saya memahami hal itu, saya juga menjelaskan kepada mereka bahwa inilah apa yang memisahkan manajer produk yang baik dari manajer yang hebat, dan itu lebih dari segalanya, ini apa yang sebenarnya dimaksud dengan menjadi *CEO dari produk*.

Membangun sebuah bisnis selalu sulit. Anda harus punya sebuah model bisnis yang dapat terus berkembang. Biaya untuk produksi, memasarkan, dan menjual produk Anda harus lebih sedikit dari pendapatan yang dihasilkan produk Anda. Anda harus beroperasi sesuai dengan undang-undang negara tempat Anda menjual

produk. Anda harus memegang perjanjian bisnis dan kemitraan. Produk Anda harus sesuai dengan perjanjian merek dari penawaran lain perusahaan Anda.

Anda harus membantu melindungi pendapatan, reputasi, pegawai, dan pelanggan yang telah bekerja begitu keras bagi tim.

Pada bab ini saya menyebut pemegang kepentingan utama dalam perusahaan produk yang diberdayakan teknologi, mendiskusikan kekhawatiran dan keterbatasan mereka, dan menjelaskan bagaimana manajer produk akan menguji kemampuan bisnis untuk terus berkembang pada setiap bidang.

Meskipun ini daftar yang sangat umum, dan hampir semua bidang ini berlaku pada produk Anda, juga sangat umum bahwa setiap perusahaan memiliki satu atau lebih pemangku kepentingan spesial yang unik bagi bisnis. Hanya karena tidak ada dalam daftar berikut ini bukan berarti tidak mutlak penting untuk Anda tangani.

Hal terakhir yang Anda inginkan untuk terjadi adalah tim Anda bergerak maju dan menggunakan waktu untuk mengkomersilkan solusi dan menyajikan produk yang bisa dikirimkan ke pasar, hanya untuk mendapati bahwa Anda tidak dapat mengirimkannya ke pasar karena Anda melanggar berbagai batasan ini. Ini mutlak benar, apabila itu terjadi, itu tanggung jawab manajer produk. Tugas Anda adalah memastikan bahwa Anda memahami setiap batasan yang relevan, dan mengambil tindakan positif untuk bekerja dalam berbagai batasan ini.

“

*Ini apa yang sebenarnya dimaksud dengan menjadi CEO dari produk.*

”

## PEMASARAN

Kita sudah mendiskusikan pemasaran produk, yang kita pandang sebagai seorang anggota tim produk daripada sebagai seorang pemangku kepentingan. Namun, secara lebih umum, pemasaran mengurus tentang memungkinkan penjualan, mereka mengurus tentang merek dan reputasi perusahaan, dan mereka mengurus tentang persaingan pasar dan mengenali perbedaan pasar. Pemasaran memerlukan produk yang dihasilkan harus relevan dan menarik perhatian, dan bisa bekerja dengan saluran *go to market* (rencana perusahaan memanfaatkan sumber daya dari luar dan dalam untuk memberikan proporsi nilai yang unik kepada pelanggan agar mencapai keuntungan kompetitif). Jadi, apa pun yang Anda anggap akan menempatkannya dalam risiko akan menjadi masalah penting.

Jika apa yang Anda ajukan untuk dibangun dapat memberi dampak pada saluran penjualan, program pemasaran utama, atau secara potensial berada di luar janji produk (berbagai hal yang diharapkan pelanggan dari perusahaan Anda), maka Anda ingin mendiskusikan ini dengan bagian pemasaran dan menunjukkan kepada mereka prototipe tentang apa yang Anda ajukan *sebelum* Anda mempertimbangkan untuk membangun apa pun. Bekerja dengan mereka untuk menemukan cara agar dapat menangani perkara ini.

## PENJUALAN

Jika perusahaan Anda punya organisasi penjualan langsung atau organisasi periklanan untuk penjualan, maka ini punya dampak sangat besar pada organisasi produk. Produk yang sukses biasanya harus didesain seputar kekuatan dan keterbatasan dari saluran penjualan.

Contohnya, saluran penjualan langsung sangat mahal, dan ini membutuhkan produk dengan nilai-tinggi dan *price point* (harga di mana permintaan untuk barang tersebut diduga masih tetap relatif tinggi). Anda mungkin membangun saluran penjualan dengan serangkaian keahlian tertentu, dan jika produk baru Anda memerlukan serangkaian keahlian dan pengetahuan yang sangat berbeda, tenaga penjualan Anda mungkin sama sekali menolak produk tersebut.

Jika apa yang Anda ajukan menunjukkan tindakan yang berbeda dari apa yang telah dibuktikan saluran penjualan sebagai kemampuan mereka untuk menjual, duduklah bersama dengan pimpinan penjualan dan tunjukkan kepada mereka apa yang Anda ajukan sebelum Anda membangun apa pun, dan lihat apakah Anda secara bersama-sama dapat mencari tahu cara efektif untuk menjual ini.

## KESUKSESAN PELANGGAN

Sebagian perusahaan teknologi memiliki apa yang disebut model *high-touch* (Hubungan sangat dekat dengan pelanggan/klien) untuk membantu pelanggan mereka. Anda harus memahami apa strategi kesuksesan pelanggan perusahaan Anda, dan harus memastikan bahwa produk Anda sesuai dengan strategi tersebut.

Sekali lagi jika Anda mengajukan sesuatu yang akan menunjukkan sebuah perubahan, Anda bersedia duduk bersama dengan pimpinan dan mendiskusikan pilihan-pilihannya.

Sebagai catatan tambahan, jika Anda memiliki model layanan *high-touch*, orang-orang ini luar biasa berguna untuk wawasan produk dan uji prototipe.

## KEUANGAN

Keuangan sering kali menunjukkan beberapa pembatasan dan pertimbangan yang berbeda, setidaknya keterbatasan tentang apakah Anda mampu membiayai pembangunan, menjual dan mengoperasikan produk baru Anda. Namun, analitik bisnis dan pelaporan sering kali dalam hal keuangan, dan relasi penanam modal serta masalah lain mungkin membawa rangkaian pembatasan sendiri.

Jika ada masalah biaya terlibat, duduk bersama orang di bagian keuangan dan membuat model biaya akan sangat penting dan mendesak untuk menunjukkan kepada pimpinan bahwa Anda telah berhasil mengembangkan pendekatan yang punya kemampuan untuk bertahan dan berkembang terus.

## HUKUM

Bagi banyak perusahaan yang diberdayakan teknologi, terutama perusahaan yang bekerja keras untuk mengganggu pasar, hukum dapat memainkan peran yang sangat signifikan. Masalah privasi, masalah kepatuhan, masalah hak kepemilikan intelektual, dan masalah persaingan semua adalah pembatasan umum yang berkaitan dengan hukum. Anda dapat menghemat banyak sekali waktu dan aman dari rasa kecewa dengan sejak awal duduk bersama orang dari bagian tim hukum Anda dan berdiskusi dengan mereka tentang apa yang Anda ajukan dan apakah mereka mengantisipasi setiap masalah atau bidang yang seharusnya Anda perhatikan.

## PENGEMBANGAN BISNIS

Sebagian besar bisnis memiliki sejumlah hubungan bisnis yang dekat dengan berbagai tipe mitra, biasanya dengan kontrak di balik setiap hubungan yang mempunyai serangkaian ketentuan tentang

komitmen dan pembatasan. Terkadang berbagai perjanjian ini dapat melemahkan kemampuan perusahaan Anda untuk bersaing. Terkadang perjanjian tersebut merupakan kemenangan besar. Dalam kasus lain, Anda harus memahami dampak dari berbagai hubungan ini dalam produk Anda dan apa yang Anda ajukan untuk dilakukan.

## **KEAMANAN**

Kita biasanya memikirkan keamanan tidak sebagai seorang pemangku kepentingan, tetapi lebih sebagai bagian tak terpisahkan dari organisasi teknis dan karenanya sebagai bagian dari tim produk. Namun, masalah yang melibatkan keamanan adalah sangat penting bagi begitu banyak perusahaan yang diberdayakan teknologi sehingga saya pikir sangat berguna untuk memanfaatkan bidang ini. Jika Anda mengajukan apa yang sedikit saja berkaitan dengan keamanan, Anda mungkin ingin membawa petunjuk teknologi Anda dan duduk bersama dengan pimpinan keamanan sejak awal untuk mendiskusikan berbagai ide dan bagaimana Anda akan menangani masalah-masalah ini.

### **CEO-CHIEF EXECUTIVE OFFICER/ COO-CHIEF OPERATING OFFICER/ GM-GENERAL MANAGER**

Tentu saja dalam perusahaan ada CEO atau General Manager yang bertanggung jawab atas unit bisnis. Mereka kemungkinan besar mengetahui semua pembatasan ini, dan biasanya mereka mengkhawatirkan itu semua. Jika manajer produk juga tidak mengetahui masalah tersebut, atau tidak punya rencana untuk mengatasi pembatasan ini, para eksekutif tidak akan mempercayai manajer produk atau tim produk.

Tidak perlu waktu lama bagi seorang CEO untuk mencari tahu apakah manajer produk telah mengerjakan tugasnya dan memahami aspek yang berbeda dari bisnis.

Uji kemampuan bisnis untuk bisa bertahan dan berkembang terus berarti memastikan bahwa solusi produk yang diajukan tim Anda akan memberi hasil baik dalam pembatasan dari setiap bidang ini. Bagi para pemangku kepentingan yang terkena dampaknya, penting bahwa mereka punya peluang untuk meninjau ulang proposal dan memastikan berbagai masalah mereka telah ditangani.

## Uji Pengguna Vs. Demo Produk Vs. Panduan

Sepanjang buku ini, saya telah bicara tentang “menunjukkan prototipe”. Kenyataannya, ada tiga teknik berbeda untuk memperlihatkan prototipe, dan Anda harus berhati-hati menggunakan teknik yang tepat untuk situasi yang tepat.

*Uji pengguna* adalah ketika kita menguji ide produk pada pengguna dan pelanggan sebenarnya. Ini teknik kegunaan kualitatif dan teknik uji-nilai, dan biarkan pengguna mendorong. Tujuannya adalah untuk *menguji* kegunaan dan nilai dari prototipe atau produk.

*Demo produk* adalah ketika Anda *menjual* produk Anda ke calon pengguna dan calon pelanggan, atau menyebarkan hal-hal baik tentang produk Anda ke seluruh perusahaan. Ini alat penjualan atau alat persuasif. Pemasaran produk biasanya membuat demo produk dengan naskah yang dibuat secara hati-hati, tetapi manajer produk sesekali akan diminta untuk memberi demo produk—

terutama dengan pelanggan yang bernilai tinggi atau para eksekutif. Dalam kasus ini manajer produklah yang melakukan dorongan. Tujuannya adalah untuk *memamerkan* nilai dari prototipe atau produk.

Panduan adalah ketika Anda menunjukkan prototipe Anda kepada para pemangku kepentingan dan Anda ingin memastikan mereka melihat dan mencatat dengan mutlak semua yang mungkin merupakan sebuah masalah. Tujuannya adalah memberi para pemangku kepentingan setiap peluang untuk melihat sebuah masalah. Manajer produk biasanya melakukan dorongan, tetapi jika pemangku kepentingan ingin memainkan prototipe kita dengan gembira izinkan mereka. Anda tidak sedang mencoba menjual apa pun kepada mereka, Anda tidak sedang mencoba menguji mereka, dan Anda *pastinya* tidak mencoba menyembunyikan sesuatu dari mereka.

*Ada tiga teknik berbeda untuk memperlihatkan prototipe, dan Anda harus berhati-hati menggunakan teknik yang tepat untuk situasi yang tepat.*

Saya pernah melihat banyak manajer produk yang tidak berpengalaman melakukan panduan dengan calon pelanggan ketika seharusnya mereka mempersiapkan demo produk. Satu kesalahan orang tak berpengalaman yang sangat umum adalah melakukan demo produk selama uji pengguna, dan mereka bertanya kepada pengguna apa pendapat mereka.

Pastikan untuk jadi jelas tentang apakah Anda sedang melakukan uji pengguna, demo produk, atau panduan. Pastikan juga Anda ahli dalam melakukan ketiga hal tersebut.

## Bab 57

# PROFIL: KATE ARNOLD DARI NETFLIX

Netflix adalah salah satu produk dan perusahaan favorit saya sepanjang waktu. Namun, dulu di tahun 1999 Netflix yang masih belia—berbasis di Los Gatos dengan pegawai kurang dari 20 orang—sedang dalam kondisi nyaris bangkrut. Mereka mempunyai beberapa pendiri berpengalaman, termasuk Reed Hasting yang sekarang jadi legenda, tetapi masalahnya adalah mereka mandek dengan pelanggan sekitar 300.000 orang.

“

*Ini semua adalah inovasi yang diberdayakan teknologi yang memungkinkan model bisnis baru yang jauh lebih didambakan.*

”

Pada saat itu mereka pada intinya memberikan pengalaman membayar-per-sewa pada umumnya sama seperti yang disediakan Blockbuster, hanya saja dengan versi online. Seperti biasa selalu ada pengguna awal teknologi, dan sebagian orang hidup di tem-

pat-tempat yang tidak punya toko video, tetapi kenyataannya tidak banyak alasan untuk menyewa DVD lewat Layanan Portal Amerika Serikat di mana Anda dapat hanya mampir di toko lokal Blockbuster dalam perjalanan pulang ke rumah. Orang dapat menyewa sekali dari Netflix dan dengan cepat melupakan tentang layanan tersebut.

Mereka tampaknya tidak terlalu bersedia untuk berubah. Tim tahu layanan tidak cukup baik untuk mampu membuat orang berubah.

Lebih buruk lagi penjualan DVD pada saat itu mulai ketinggalan zaman, dan serangan Hollywood memperumit situasi. Kemudian ada kesulitan dengan pemenuhan logistik, kesusahan memelihara kualitas DVD, dan mencoba mencari tahu cara melakukan semua ini dengan cara yang bisa memenuhi semua biaya dan menghasilkan uang.

Kate Arnold saat itu adalah manajer produk untuk tim kecil ini, dan tim tahu mereka perlu melakukan sesuatu yang berbeda.

Salah satu dari banyak uji yang mereka coba adalah pindah ke layananan berlangganan. Idennya adalah mendapatkan orang untuk mendaftar untuk berlangganan selama 1 bulan, dan menawarkan film tak terbatas. Akankah hal itu dianggap cukup baik untuk membuat mereka mengubah perilaku konsumsi media mereka?

*Kabar baik*-nya adalah, ya pendekatan ini benar-benar menarik bagi orang. Biaya bulanan tetap dan semua video dapat mereka nikmati terdengar sangat bagus.

Kabar buruknya adalah tim telah menciptakan suatu masalah nyata bagi mereka sendiri. Tidak mengejutkan bahwa pelanggan Netflix ingin menyewa hampir semua fitur film yang baru saja diluncurkan; tetapi ini membuat biaya persediaan film yang harus disiapkan Netflix jadi jauh lebih mahal, mereka harus menyediakan begitu banyak salinan film sehingga kemungkinan besar mereka akan kehabisan uang dengan cepat.

Jadi kesulitan dari produk ini adalah bagaimana mereka memastikan pelanggan Netflix dapat menonton serangkaian film yang mereka sukai, tetapi tidak membuat perusahaan bangkrut.

Mereka tahu mereka perlu entah dengan cara bagaimana membuat pelanggan menginginkan dan meminta campuran dari judul yang mahal dan yang kurang mahal. Kebutuhan adalah ibu yang

melahirkan penemuan hal baru, inilah asal muasal dari semuanya, antrean Netflix, sistem peringkat, mesin rekomendasi.

Maka, tim pun mulai bekerja. Dalam waktu tiga bulan, tim mendesain ulang situs—memperkenalkan antrean, sistem peringkat, dan mesin rekomendasi semuanya dengan dukungan Netflix sebagai layanan berlangganan.

Mereka juga menulis ulang sistem penagihan untuk menangani model langganan bulanan (cerita kecil sampingan yang lucu adalah mereka meluncurkan tanpa hal ini, karena mereka punya sistem percobaan gratis selama 30 hari, yang membuat mereka punya waktu ekstra yang dibutuhkan).

Dengan begitu banyak bagian yang berpindah dan upaya antar koneksi, rapat yang dilaksanakan sambil berdiri melibatkan tepat semua orang di perusahaan.

Bekerja dengan mitra pendiri tentang strategi tersebut, memvalidasi konsep dengan pengguna, menilai analitik, mendorong fitur dan fungsionalitas dengan tim—bekerja dengan bagian keuangan mengenai model bisnis baru, dengan bagian pemasaran tentang perolehan pelanggan, dan dengan gudang tentang pemenuhan pasokan—dapat Anda bayangkan beban kerja yang harus dihadapi Kate sehari-hari. Namun, tim berhasil meluncurkan layanan baru dan menjalankan serta menggunakan ini untuk memberi energi dan mengembangkan bisnis mereka selama tujuh tahun ke depan, sampai mereka mengacaukan diri mereka sendiri lagi dengan cara pindah secara agresif ke model *streaming*.

Kate adalah orang pertama yang mendapat pujian sebagai tim yang sangat menakjubkan, termasuk beberapa ahli teknik luar biasa, dan visi serta dorongan dari para pendiri. Namun, saya akan memperdebatkan bahwa tanpa Kate yang mendorong solusi berbasis teknologi yang dapat memberi energi pada bisnis ini, ada peluang besar Netflix yang kita kenal seperti sekarang ini tidak akan pernah terjadi.

Satu sisi kecil lagi yang menarik tentang masa-masa awal Netflix—ketika mereka kesulitan secara finansial di tahap awal, mereka menawarkan untuk menjual diri ke Blockbuster dengan harga \$50 juta, dan Blockbuster menolak mereka. Saat ini, Blockbuster adalah kolam kematian sedangkan Netflix bernilai lebih dari \$40 miliar.

Kate sekarang pemimpin produk di New York.

## BERBAGAI TEKNIK TRANSFORMASI

### GAMBARAN UMUM

Sampai sejauh ini, kita telah mendiskusikan berbagai teknik untuk menemukan produk yang sukses. Namun, penting untuk diakui bahwa membuat tim dan perusahaan menerapkan teknik baru dan bekerja secara berbeda sering kali mudah untuk dikatakan daripada dilakukan.

Sebagian karena manusia adalah manusia. Namun, ini sulit terutama karena perubahan itu sering kali bersifat budaya.

Seperti contoh yang sangat eksplisit, berpindah dari gaya *mercenary*/prajurit, produk yang didorong oleh petunjuk pengerjaan, tim yang fokus pada output, jumlah produk yang dihasilkan, untuk benar-benar diberdayakan/punya wewenang, tim bertanggung jawab yang diukur dengan hasil bisnis, menunjukkan pergeseran budaya yang besar dan pelepasan kekuatan dan kendali yang substansial dari manajemen ke para individu dalam tim.

Percayalah kepada saya, ini bukan tipe perubahan yang dapat terjadi dengan mudah.

Untungnya, ada teknik yang dapat membantu organisasi melewati situasi ini.

## Bab 58

# TEKNIK LARI CEPAT DALAM PENEMUAN

Saya mendapati bahwa banyak tim, khususnya tim yang baru terhadap teknik produk modern, mencari pengenalan terstruktur terhadap penemuan produk modern. Pada bab ini, saya menggambarkan konsep *lari cepat dalam penemuan*.

*Lari cepat dalam penemuan* adalah sekotak pekerjaan penemuan produk dalam waktu satu minggu, didesain untuk menangani masalah atau risiko yang substansial yang dihadapi tim produk Anda.

*Teknik lari cepat dalam penemuan* pastinya sangat berguna lebih banyak daripada hanya untuk transformasi. Ini dapat dengan mudah dianggap sebagai teknik perencanaan penemuan atau teknik pembuatan prototipe penemuan. Namun, saya menemukan bahwa hal ini paling membantu dalam menyatukan semuanya, jadi saya memilih untuk memasukkannya di sini.

Sebagian orang memakai istilah *lari cepat dalam desain* alih-alih *lari cepat dalam penemuan*, tetapi sebagai tujuan dari pekerjaan—ketika diselesaikan dengan baik—berjalan melebihi desain secara signifikan, saya lebih suka istilah yang lebih umum.

Lebih jauh, jika perusahaan Anda selama ini berjuang dalam kesusahan dengan konsep MVP, ini merupakan cara sangat bagus untuk memulai nilai dari teknik kunci ini.

Saya pertama kali bertemu tim Google Venture (GV) bertahun-tahun lalu ketika mereka baru saja memulai. Mereka adalah bagian dari badan investasi Google, tapi bahkan lebih berharga bagi perusahaan rintisan tersebut daripada uang mereka, GV membuat tim kecil untuk bergabung masuk dan membantu perusahaan, mereka berinvestasi dengan membantu upaya produk mereka untuk memulai satu awal yang bagus. Model mereka adalah biasanya menggunakan waktu satu minggu dengan perusahaan rintisan—bersiap untuk berjuang dan menunjukkan kepada mereka cara melakukan penemuan produk dengan bekerja sama erat bersama mereka.

“

*Lari cepat dalam penemuan adalah kotak waktu satu minggu dalam pekerjaan penemuan produk, didesain untuk menangani masalah atau risiko substansial yang dihadapi tim produk Anda.*

”

Saya juga mengenal beberapa orang produk yang telah teruji, dikenal dengan *pelatih penemuan* yang pada intinya melakukan hal yang sama bagi tim yang sedang mereka bantu.

Dalam kasus mana pun, selama minggu kerja penemuan yang intens ini, Anda dan tim Anda kemungkinan akan mengeksplorasi

lusinan ide dan pendekatan berbeda, dengan target menyelesaikan suatu masalah bisnis yang signifikan. Anda akan selalu mengakhiri minggu dengan memvalidasi solusi potensial Anda dengan pengguna dan pelanggan yang sebenarnya. Berdasarkan pengalaman saya, hasilnya secara konsisten merupakan pembelajaran dan wawasan yang luas—semacam pembelajaran yang dapat mengubah arah produk dan atau perusahaan Anda.

Dalam kerangka kerja umum ini, pelatih penemuan menyarankan berbagai metoda yang berbeda untuk membantu tim melewati proses dan mendapatkan pembelajaran yang penting hanya dalam lima hari.

Setelah bekerja dengan lebih dari 100 tim produk, dan memperbaiki metoda mereka selagi mereka belajar tentang apa yang berhasil dengan baik dan apa yang tidak, GV tim memutuskan untuk berbagi pembelajaran mereka dalam sebuah buku. Buku tersebut berjudul *Sprint: How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days*, ditulis oleh Jake Knapp, John Zeratsky, dan Braden Kowitz.

Penulis memaparkan lima hari dalam satu minggu yang dimulai dengan membatasi masalah dengan memetakan ruang masalah, memilih masalah yang akan diselesaikan dan target pelanggan, lalu mereka maju melanjutkan mengejar beberapa pendekatan berbeda untuk solusi. Tim selanjutnya mengurangi dan menambah lebih banyak informasi dan detail solusi potensial yang berbeda, lalu membuat prototipe pengguna dengan kesetiaan-tinggi—akhirnya menempatkan prototipe tersebut di hadapan target pengguna sebenarnya dan mengamati reaksi mereka.

Ya, Anda mutlak dapat melakukan ini semua dalam satu minggu.

Buku *Sprint* menjelaskan dengan sederhana dan jelas berbagai teknik favorit penulis untuk sukses mencapai setiap dari banyak langkah ini, dan jika Anda membacanya lebih jauh, Anda akan mengenali semua langkah tersebut. Namun, apa yang saya sangat sukai dari buku GV adalah ketika tim memulai, mereka sering mengukir struktur dari resep yang sudah teruji langkah demi langkah. Buku tersebut menjelaskan dengan sederhana dan jelas tentang hal ini dalam hampir 300 halaman, dengan lusinan contoh dari produk dan tim yang hebat yang akan Anda kenali.

Ada beberapa situasi yang saya rekomendasikan untuk lari cepat dalam penemuan, dimulai dengan ketika tim mempunyai sesuatu yang besar dan sangat penting mendesak dan/atau sulit untuk ditangani. Situasi lain bantuan lari cepat dalam penemuan adalah

ketika tim baru saja belajar bagaimana melakukan penemuan produk. Namun, satu lagi yang lain ketika segala sesuatunya hanya bergerak terlalu lambat dan tim harus melakukan kalibrasi ulang tentang seberapa cepat mereka mampu dan harus bergerak.

*Sprint* adalah satu lagi yang wajib dibaca manajer produk dan saya sangat merekomendasikannya.

## Pelatih Penemuan

Ketika tim pindah ke metoda Agile (mereka biasanya memulai dengan Scrum) banyak perusahaan memutuskan untuk mengontrak atau mempekerjakan seorang pelatih Agile. Para pelatih ini membantu tim yang lebih luas—khususnya para ahli teknik, Quality Assurance, manajer produk dan desainer produk—mempelajari metoda dan pola pikir yang terlibat dalam proses pindah ke Agile.

Ini terdengar cukup mudah, tetapi banyak masalah muncul karena mayoritas besar dari pelatih Agile ini tidak mempunyai pengalaman dengan perusahaan produk teknologi, jadi pengalaman mereka terbatas pada menyajikan saja. Oleh karena itu mereka lebih akurat untuk dianggap sebagai pelatih penyajian Agile. Mereka memahami teknik dan sisi peluncuran hal-hal tersebut, tetapi bukan sisi penemuan dari hal-hal tersebut.

Begitu banyak perusahaan produk pernah mengalami masalah ini sehingga ini menciptakan kebutuhan akan pelatih yang memang memiliki pengalaman mendalam dengan perusahaan produk dan peran produk yang penting, khususnya manajemen produk dan desain produk. Para individu ini sering disebut *pelatih penemuan*.

Pelatih penemuan biasanya adalah seorang mantan manajer produk atau desainer produk (atau mantan pemimpin di bidang ini) dan mereka biasanya pernah bekerja untuk, atau dengan, perusahaan produk ternama. Jadi, mereka mampu untuk bekerja erat bersama dengan manajer produk dan desainer sebenarnya—tidak hanya sekadar mengulang kata-kata hampa Agile, tetapi menunjukkan kepada tim bagaimana cara untuk bekerja secara efektif.

Setiap pelatih penemuan memiliki cara yang lebih ia sukai untuk ikut serta dalam tim, tetapi biasanya mereka terlibat dalam satu atau sejumlah kecil tim produk selama satu minggu atau lebih.

Selama waktu ini, mereka membantu Anda melewati satu atau lebih siklus penemuan tahap pembentukan ide; membuat prototipe; dan memvalidasi prototipe dengan pelanggan untuk mengukur reaksi mereka, dengan ahli teknik untuk mengevaluasi apakah bisa dikerjakan, dan dengan para pemangku kepentingan untuk menilai apakah solusi ini akan memberi hasil baik bagi bisnis Anda.

Sulit bagi saya untuk membayangkan seorang pelatih penemuan yang efektif yang tidak memiliki pengalaman langsung sebagai manajer produk atau desainer produk di perusahaan produk modern. Itulah kemungkinan salah satu alasan ada kekurangan pelatih penemuan di masa sekarang ini. Juga penting bahwa pelatih penemuan

“Pelatih penemuan biasanya mantan manajer produk atau desainer produk dan mereka biasanya pernah bekerja untuk atau dengan perusahaan produk ternama.”

memahami bagaimana memasukkan teknik dalam kombinasi—bersikap sensitif terhadap waktu mereka, tetapi memahami pesan inti yang mereka mainkan dalam inovasi.

Pelatih penemuan tidak sama dengan Pelatih Perusahaan Rintisan Lean. Perbedaan utamanya adalah Pelatih Perusahaan Rintisan Lean fokus pada membantu tim menemukan tidak hanya produk mereka, tetapi juga bisnis model, strategi penjualan dan pemasaran mereka. Begitu bisnis baru memiliki suatu daya tarik, penemuan biasanya lebih untuk terus-menerus meningkatkan sebuah produk yang sudah ada dengan cara besar-besaran alih-alih menciptakan bisnis yang sama sekali baru. Oleh karena perbedaan ini, banyak Pelatih Perusahaan Rintisan Lean tidak punya pengalaman produk yang perlu. Pendapat saya adalah penemuan produk adalah kompetensi yang paling penting dari perusahaan rintisan baru, jadi saya meyakini seorang Pelatih Perusahaan Rintisan Lean juga harus sangat berbakat kuat dalam hal produk.

## Bab 59

# TEKNIK TIM PERINTIS

**D**i awal buku ini kita berdiskusi tentang kurva penggunaan teknologi dan bagaimana teori ini menggambarkan cara orang yang berbeda akan menerima perubahan. Terbukti kemudian teori ini juga berlaku untuk organisasi kita sendiri dan khususnya pada bagaimana kita membuat perubahan tentang bagaimana organisasi bekerja.

Sebagian orang dalam organisasi kita menyukai perubahan, sebagian ingin melihat terlebih dahulu orang lain yang menggunakannya dengan sukses, sebagian lagi butuh waktu untuk mencerna perubahan, dan segelintir yang benci perubahan dan hanya berubah jika mereka dipaksa untuk melakukannya.

Apabila Anda terlalu bersemangat dan mengampanyekan perubahan signifikan kepada semua orang dalam organisasi secara sekaligus, maka orang yang ketinggalan zaman (mereka yang benci perubahan) mungkin menolak bahkan melakukan sabotase terhadap upaya Anda.

Alih-alih berperang melawan realitas ini, kita dapat menerimanya. Salah satu teknik paling mudah untuk mempermudah perpindahan ke cara kerja baru adalah menggunakan tim perintis. *Tim Perintis* memungkinkan peluncuran perubahan kepada bagian terbatas organisasi sebelum menerapkannya lebih luas. Idennya adalah Anda mencari tim produk untuk secara sukarela mencoba beberapa teknik

baru. Anda membiarkan mereka berjalan sementara waktu (biasanya satu atau dua kwartal) dengan cara kerja baru ini dan melihat bagaimana segala sesuatunya berjalan.

Ukuran kesuksesan spesifik Anda akan bergantung pada target Anda, tetapi pada akhirnya, Anda melihat untuk membandingkan keefektifan tim dalam memberikan hasil bisnis, yakni seberapa baik tim perintis mencapai tujuan mereka dibanding dengan yang lain atau dibanding dengan yang mereka lakukan di masa lalu?

“

*Sebagian orang dalam organisasi kita menyukai perubahan, sebagian ingin melihat terlebih dahulu orang lain yang menggunakannya dengan sukses, sebagian lagi butuh waktu untuk mencerna perubahan, dan segelintir yang benci perubahan dan hanya berubah jika mereka dipaksa untuk melakukannya.*

”

Mengingat sifat dari eksperimen, perbandingan Anda akan bersifat kualitatif, tetapi tidak membuatnya jadi kurang mendesak.

Jika segala sesuatunya berjalan dengan baik, Anda kemungkinan berakhir dengan beberapa tim lain sangat berminat untuk menggunakannya. Jika segala sesuatu tidak berjalan dengan baik, Anda mungkin memutuskan teknik ini tidak sesuai untuk Anda, atau Anda mungkin memutuskan untuk membuat penyesuaian.

Untuk memaksimalkan peluang tim perintis mempunyai hasil yang bagus, kita dengan hati-hati mempertimbangkan orang yang terlibat, lokasi mereka, dan derajat kewenangan mereka. Idealnya, kita punya orang yang terbuka terhadap cara kerja baru, orang penting dalam tim yang berada dalam lokasi yang sama, dan tim secara umum terkendali dalam hal bagaimana mereka bekerja dan tidak terlalu bergantung pada tim lain yang masih bekerja dengan cara lama.

## Bab 60

# PERLAHAN HENTIKAN ORGANISASI GUNAKAN PETUNJUK Pengerjaan

Banyak tim produk ingin meninggalkan petunjuk pengerjaan produk, tetapi organisasi mereka kuno, ketinggalan dengan petunjuk pengerjaan produk setiap kuartal yang sudah ketinggalan zaman. Akibatnya, mereka tidak paham bagaimana cara melakukan transisi agar organisasi mereka maju.

Berikut ini apa yang saya sarankan dalam kasus ini: Rencana untuk melanjutkan proses petunjuk pengerjaan yang sudah ada selama 6 sampai 12 bulan. Namun, mulailah segera, setiap kali Anda merujuk ke satu petunjuk pengerjaan produk, atau mendiskusikannya dalam presentasi atau rapat, pastikan untuk memasukkan satu pengingat tentang *hasil bisnis* yang aktual dan fitur itu dimaksudkan untuk membantu.

Jika fitur yang sedang Anda kerjakan adalah menambahkan PayPal sebagai metoda pembayaran, dan alasannya adalah untuk meningkatkan konversi, maka pastikan selalu menunjukkan tingkat konversi terkini dan hasil yang Anda harap bisa tercapai. Paling penting, setelah fitur hidup, pastikan untuk menyoroti dampak dari tingkat konversi tersebut.

Jika dampaknya bagus, rayakan. Jika dampaknya tidak seperti apa yang diharapkan, maka tekankan kepada setiap orang bahwa meskipun Anda mengirimkan fiturnya, hasilnya tidak sukses. Tunjukkan secara spesifik apa yang telah dipelajari, tetapi jelaskan bahwa Anda punya ide lain untuk mendapatkan hasil yang diinginkan.

Targetnya adalah bahwa sepanjang waktu (ini bisa butuh waktu selama satu tahun) organisasi memindahkan fokusnya dari fitur spesifik yang diluncurkan pada tanggal tertentu ke hasil bisnis.

Agar ini bisa berhasil, penting untuk mengakui dua alasan penting mengapa para pemangku kepentingan secara khusus begitu tertarik pada petunjuk pengerjaan produk:

1. Mereka ingin suatu kemampuan untuk melihat pada apa yang Anda sedang kerjakan dan menjamin bahwa Anda mengerjakan hal paling penting.
2. Mereka ingin mampu merencanakan bisnis dan perlu mengetahui kapan hal kritis bakal terjadi.

Alternatif modern selain petunjuk pengerjaan yang didiskusikan di sini bisa mengatasi kedua masalah ini. Tim mengerjakan tujuan bisnis prioritas yang ditentukan oleh para pemimpin. Kami berbagi cerita tentang hasil penting kami secara transparan, dan kami berkomitmen pada komitmen berintegritas tinggi ketika diperlukan tanggal penyerahan yang kritis.

## PROSES PADA UKURAN YANG DIBUTUHKAN UNTUK MENYELESAIKAN MASALAH

### GAMBARAN UMUM

Bisa dipahami bahwa ketika perusahaan tumbuh, mereka menjadi lebih enggan menghadapi risiko. Ketika perusahaan Anda masih kecil sungguh tidak banyak hal yang kita khawatirkan akan hilang, tetapi ketika Anda telah berkembang menjadi besar, maka cukup banyak divisi dalam perusahaan, dan banyak orang di seluruh perusahaan siap melindungi aset-aset ini.

Salah satu cara perusahaan mencoba melindungi apa yang mereka capai adalah dengan melembagakan proses memformalkan dan menstandarkan tentang bagaimana segala sesuatu dilaksanakan dengan tujuan untuk mengurangi kesalahan atau risiko. Ini berlaku mulai dari bagaimana cara kita mengganti biaya pengeluaran perjalanan, sampai ke cara kita meminta perubahan dalam laporan, cara kita menemukan dan menyajikan produk.

“

*Terlalu mudah melembagakan proses yang mengatur bagaimana cara Anda memproduksi produk yang dapat membuat inovasi terhenti.*

”

Dalam banyak bidang, seperti pelaporan pengeluaran, peraturan itu mengganggu tapi kemungkinan tidak akan mendatangkan perbedaan pada kesuksesan dan kegagalan perusahaan.

Di sisi lain, terlalu mudah melembagakan proses yang mengatur bagaimana cara Anda memproduksi produk yang dapat membuat inovasi terhenti. Tidak ada orang yang melakukan ini dengan sengaja, tetapi ini terjadi begitu sering, di banyak perusahaan, sehingga saya merasakannya cukup luar biasa.

Hanya untuk contoh saja dalam bidang proses, metoda Agile secara umum sangat kondusif untuk inovasi yang konsisten. Namun, ada beberapa konsultasi proses yang dikhususkan pada “Agile at Scale” yang memperkenalkan metoda dan struktur yang ditujukan untuk mengembangkan jumlah ahli teknik, tetapi ini dapat menghancurkan harapan akan inovasi.

Sungguh tidak harus jadi seperti ini. Banyak perusahaan terbaik di dunia yang merupakan perusahaan yang sangat besar yang telah secara sukses mengembangkan produk dan organisasi teknologinya. Berbagai teknik dan metoda yang dideskripsikan di sini semuanya mengenai memelihara kemampuan Anda untuk secara konsisten berinovasi seiring dengan Anda yang terus berkembang dan menjadi besar.

## **Bab 61**

# **MENGELOLA PARA PEMANGKU KEPENTINGAN**

**B**agi banyak manajer produk, mengelola para pemangku kepentingan mungkin merupakan bagian yang paling tidak disukai dalam pekerjaan mereka. Saya tidak ingin menyarankan bahwa ini akan selalu mudah, tetapi ini biasanya bisa tidak meningkat secara substansial.

Pertama, mari kita pertimbangkan saja siapa pemangku kepemimpinan, apa yang menjadi tanggung jawab manajer produk adalah pemangku kepentingan ini. Setelah itu, kita bicarakan tentang teknik untuk kesuksesan.

## **DEFINISI PEMANGKU KEPENTINGAN**

Pada banyak perusahaan produk, hampir setiap orang dan semua orang merasa seolah-olah mereka punya hak dan pengaruh dalam keputusan mengenai produk. Mereka sudah pasti peduli pada produk, dan mereka sering punya banyak ide—apakah didapatkan dari penggunaan mereka sendiri atau apa yang mereka dengar dari pelanggan. Namun, terlepas dari apa yang mereka pikir, mereka tidak akan menganggap sebagian besar dari mereka sebagai pemangku kepentingan. Mereka hanya bagian dari masyarakat pada umumnya—satu sumber input lain pada produk, bersama banyak sumber lain.

Satu uji praktis tentang apakah seseorang dianggap pemangku kepentingan adalah apakah mereka punya atau tidak kekuatan untuk memveto, atau apakah mereka dapat menghentikan hasil karya Anda untuk diluncurkan.

Kelompok orang ini biasanya termasuk:

- ☒ Tim eksekutif (CEO dan para pemimpin pemasaran, penjualan, dan teknologi)
- ☒ Mitra bisnis (untuk memastikan produk dan bisnis berkesesuaian)
- ☒ Keuangan (untuk memastikan produk sesuai dengan parameter keuangan dan model perusahaan)
- ☒ Hukum (untuk memastikan apa yang Anda ajukan dapat dibela/dipertahankan)
- ☒ Kepatuhan (untuk memastikan apakah yang Anda ajukan sesuai dengan standar atau kebijakan terkait)
- ☒ Pengembangan bisnis (untuk memastikan apa yang Anda ajukan tidak bertentangan dengan kontrak atau hubungan kerja sama yang ada)

Mungkin ada yang lain, tetapi Anda dapat intinya.

Dalam sebuah perusahaan rintisan, ada segelintir pemangku kepentingan karena perusahaan sangat kecil, tidak banyak yang perlu dikhawatirkan bakal hilang. Akan tetapi, dalam perusahaan besar lumayan banyak orang yang siap bersedia melindungi aset besar perusahaan.

## **TANGGUNG JAWAB MANAJER PRODUK**

Dalam hal pemangku kepentingan, manajer produk punya tanggung jawab untuk memahami pertimbangan dan keterbatasan dari berbagai pemangku kepentingan, dan membawa pengetahuan ini ke dalam tim produk. Tidak seorang pun suka membangun sesuatu

yang mungkin memberi hasil baik bagi pelanggan, tetapi pada suatu rapat peninjauan diketahui bahwa Anda tidak diizinkan menggunakan apa yang telah dibuat. Ini terjadi jauh lebih banyak dari yang mungkin Anda sadari, dan setiap kali ini terjadi, perusahaan telah kehilangan sedikit rasa percaya pada tim produk.

Namun, melebihi pemahaman atas keterbatasan dan kepentingan setiap pemangku kepentingan, jika Anda ingin keleluasaan untuk menghasilkan solusi yang paling efektif, maka sangat penting agar manajer produk menyakinkan setiap pemangku kepentingan bahwa ia tidak hanya memahami masalah tetapi juga berkomitmen untuk menghasilkan solusi, solusi yang tidak hanya memberi hasil baik bagi pelanggan, tetapi memberi hasil baik juga kepada para pemangku kepentingan. Ini harus dilakukan secara tulus. Saya menekankan hal ini karena bila pemangku kepentingan tidak punya kepercayaan bahwa Anda akan menyelesaikan masalah untuk kepentingan mereka, maka mereka akan mundur, atau mereka akan mencoba mengambil kontrol.

*“Manajer produk punya tanggung jawab untuk memahami pertimbangan dan keterbatasan dari berbagai pemangku kepentingan, dan membawa pengetahuan ini ke dalam tim produk.”*

## STRATEGI UNTUK KESUKSESAN

Sukses dalam hal manajemen pemangku kepentingan berarti bahwa pemangku kepentingan menghormati Anda dan kontribusi Anda. Mereka percaya bahwa Anda memahami kepentingan mereka dan akan memastikan solusi berhasil dengan baik bagi mereka juga. Mereka percaya bahwa Anda akan terus memberi mereka informasi tentang keputusan dan perubahan penting. Satu hal paling penting, mereka memberi Anda ruang agar Anda leluasa menghasilkan solusi

terbaik, bahkan ketika solusi tersebut berbeda dari apa yang mungkin mereka bayangkan pada awalnya.

Tidak sulit mendapatkan hubungan seperti ini dengan para pemangku kepentingan, tetapi memang membutuhkan satu hal yang paling penting lebih dari segalanya, yakni Anda adalah seorang manajer produk yang kompeten. Ini terutama berarti Anda memiliki pemahaman yang mendalam tentang pelanggan, analitik, teknologi, industri Anda, dan secara khusus, bisnis Anda.

Tanpa ini, mereka tidak akan percaya pada Anda (Wajar saja mereka tidak harus percaya). Cara penting kita menunjukkan pengetahuan ini kepada organisasi adalah dengan berbagi cerita secara terbuka tentang apa yang kita pelajari.

Dengan ini sebagai landasan, teknik penting adalah menggunakan waktu untuk bertemu langsung dengan pemangku kepentingan yang utama. Duduk bersama mereka dan dengarkan apa kata mereka. Jelaskan semakin baik Anda memahami keterbatasan mereka, semakin baik solusi yang akan dihasilkan. Ajukan banyak pertanyaan. Bersikap terbuka dan transparan.

Satu kesalahan paling umum yang dibuat manajer produk terhadap pemangku kepentingan adalah mereka menunjukkan solusi setelah mereka membanggunya. Terkadang ada masalah karena manajer produk tidak memahami keterbatasan dengan cukup jelas. Tidak hanya pemangku kepentingan yang bakal frustrasi, para ahli teknik juga ikut frustrasi dengan semua pekerjaan yang harus mereka ulang. Jadi, berkomitmenlah untuk melakukan pratinjau terhadap solusi Anda selama proses penemuan bersama dengan pemangku kepentingan *sebelum* pekerjaan ini dimasukkan ke dalam daftar produk yang harus dikerjakan.

Ini salah satu hal kunci dalam tahap penemuan produk. Dalam tahap penemuan, Anda tidak hanya memastikan bahwa solusi Anda berharga dan bisa digunakan (dengan pelanggan), dapat dikerjakan

(dengan ahli teknik), tetapi Anda juga memastikan para pemangku kepentingan akan mendukung solusi yang diajukan.

Kesalahan besar lain yang sering saya lihat dilakukan ketika situasi bagian utamanya adalah pendapat manajer produk vs pendapat pemangku kepentingan. Dalam kasus ini, biasanya pemangku kepentingan menang karena biasanya ia lebih senior. Namun, seperti yang telah kita diskusikan beberapa kali sebelumnya, kuncinya adalah untuk mengubah permainan dengan menjalankan uji dan mengumpulkan bukti secara cepat. Pindahkan diskusi dari pendapat menjadi data. Berbagi tentang apa yang telah Anda pelajari dengan sangat terbuka. Mungkin saja tak satupun dari pendapat Anda yang benar. Sekali lagi, pekerjaan penemuan didesain secara spesifik sebagai tempat untuk menjalankan berbagai uji ini.

Utamanya ini tentang menciptakan hubungan pribadi saling menghormati satu sama lain dan bekerja sama. Bagi kebanyakan perusahaan, butuh dua sampai tiga jam dalam satu minggu—rapat selama setengah jam atau lebih dengan setiap pemangku kepentingan kunci—untuk selalu menjaga agar mereka selalu tahu perkembangan, dan untuk mendapat umpan balik dari mereka tentang berbagai hal baru. Cara favorit saya untuk melaksanakan ini adalah dengan makan siang atau minum kopi dengan pemangku kepentingan yang paling terlibat.

Banyak manajer produk mengatakan kepada saya bahwa cara mereka menangani uji kemampuan bisnis untuk bisa berkembang adalah dengan menjadwalkan rapat grup yang besar dan mengundang semua pemangku kepentingan. Kemudian manajer grup mempresentasikan apa yang ingin mereka bangun, biasanya dengan presentasi menggunakan PowerPoint.

Ada dua masalah sangat serius terkait hal ini (berpotensi membatasi karier).

Pertama, presentasi mengerikan untuk menguji kemampuan bisnis untuk bisa berkembang. Alasannya adalah presentasi terlalu

sangat ambigu, bermakna ganda. Seorang pengacara harus melihat layar, halaman, kata-kata yang sebenarnya diajukan. Seorang pemimpin pemasaran ingin melihat desain produk sebenarnya. Pemimpin keamanan harus melihat apa tepatnya yang sedang dicoba dilakukan produk tersebut. Presentasi sangat buruk untuk semua kebutuhan ini.

Sebaliknya, prototipe dengan kesetiaan-tinggi *ideal* untuk ini. Saya memohon kepada para produk manajer di berbagai perusahaan besar agar tidak percaya pada penyelesaian apa pun selain dari prototipe dengan kesetiaan—tinggi. Saya telah menyaksikan terlalu sering para eksekutif menyetujui sesuatu berdasarkan presentasi, tetapi ketika mereka melihat produk sebenarnya, mereka benar-benar kaget, frustrasi, dan sering terlihat jelas marah.

Masalah kedua adalah pengaturan grup bukan forum untuk mendesain produk yang kuat. Ini mengakibatkan desain yang dibuat oleh komite, hasilnya paling terbaik pun hanya rata-rata saja. Sebaliknya, bertemu secara pribadi dengan masing-masing pemangku kepentingan, perlihatkan prototipe dengan kesetiaan-tinggi kepada mereka, dan beri mereka peluang untuk menyebutkan berbagai hal penting apa pun.

Ini mungkin berkesan seperti lebih banyak pekerjaan bagi Anda, tetapi mohon percaya kepada saya bahwa, dalam jangka Panjang, ini akan terbukti merupakan pekerjaan yang jauh lebih sedikit, lebih sedikit waktu dan kecemasan.

Satu catatan terakhir: dalam banyak perusahaan, sebagian pemangku kepentingan mungkin bahkan tidak mengerti apa yang dilakukan produk, dan sebagian bahkan merasa terancam oleh peran mereka. Bersikap sensitiflah pada hal ini. Anda mungkin perlu menghabiskan waktu untuk menjelaskan peran mereka serta bagaimana cara perusahaan-produk yang berbasis teknologi berjalan dan mengapa.

## Perubahan dari Baik ke Buruk

Banyak orang telah menulis kesulitan tentang manajemen pertumbuhan, dan khususnya tentang pentingnya bekerja keras untuk memelihara kualitas staf saat Anda mengembangkan organisasi menjadi besar.

Hanya sedikit yang meragukan bahwa organisasi menjadi semakin buruk dalam kemampuan mereka untuk dengan cepat memberikan inovasi konsisten seiring mereka tumbuh, tetapi sebagian besar orang yakin ini diakibatkan oleh kualitas staf, proses dan masalah komunikasi ketika berkembang besar. Sebagian orang meyakini ini tidak bisa dihindarkan.

Ada pola bertentangan yang saya lihat di banyak perusahaan yang bekerja sangat bagus, tumbuh berkembang secara agresif, tetapi kadang-kadang mereka akan—secara perlahan dan tanpa sengaja—mengganti perilaku baik mereka dengan perilaku buruk.

Saya tidak pernah melihat pola bertentangan ini ditulis sebelumnya, dan saya menduga ini akan membuat lebih dari sedikit orang jadi tidak nyaman. Akan tetapi, ini masalah serius yang saya pikir perlu dinyatakan secara terbuka, karena tidak sulit dihindari jika Anda menyadari.

“

*Hanya sedikit yang meragukan bahwa organisasi menjadi semakin buruk dalam kemampuan mereka untuk dengan cepat memberikan inovasi konsisten seiring mereka tumbuh, tetapi sebagian besar orang yakin ini diakibatkan oleh kualitas staf, proses dan masalah komunikasi ketika berkembang besar.*

”

Skenarionya adalah Anda mungkin sebuah perusahaan rintisan atau perusahaan dalam tahap perkembangan. Anda mungkin telah mencapai produk/pasar yang sesuai setidaknya untuk produk awal, dan untuk dapat meraih itu, Anda barangkali telah melakukan hal-hal penting secara tepat. Namun, Anda kemudian mendapat suatu pendanaan yang besar, anggota dewan direksi dengan kuat menyarankan bahwa Anda harus mendatangkan “pengawasan dari orang dewasa” atau orang berpengalaman dari perusahaan dengan merek ternama.

Ini masalahnya. Orang baru yang Anda rekrut seringkali berasal dari perusahaan besar dengan merek ternama yang telah berhenti berkembang, telah lama kehilangan kemampuan untuk berinovasi, dan telah lama bergantung pada merek mereka selama bertahun-tahun. Oleh karena itu mereka tidak sedang berada dalam kondisi melejit tinggi seperti yang pernah mereka alami dulu, dan orang telah meninggalkan mereka.

Apakah Anda lebih memilih merekrut semua staf Anda dari Google, Facebook, Amazon, dan Netflix? Sudah pasti Anda suka, tetapi orang-orang ini sangat langka dan ada banyak orang berbakat di perusahaan lain.

Namun, katakanlah Anda berada di perusahaan muda tahap berkembang, dan Anda memutuskan untuk mempekerjakan seorang pemimpin senior—mungkin pemimpin produk, atau pemimpin ahli teknik, atau pemimpin pemasaran—dari merek terkenal seperti Oracle. Dewan direksi Anda mungkin suka itu.

Masalahnya adalah kecuali Anda membuat situasinya jelas sejak awal, bahwa pemimpin baru Anda mungkin

mengasumsikan Anda merekrut mereka untuk pengetahuan mereka tentang proses dan cara mendefinisikan dan menyajikan produk. Maka, mereka membawa serta pandangan mereka tentang bagaimana cara segala sesuatu harus berjalan. Lebih buruk lagi, sering kali mereka kemudian melanjutkan dengan mempekerjakan orang yang bersedia bekerja dengan cara-cara tersebut.

Catat bahwa saya memilih Oracle di sini sebagai contoh saja, tetapi mereka sudah pasti bukan satu-satunya. Ada banyak sekali orang sangat kuat untuk dipekerjakan dari Oracle karena mereka gemar mengakuisisi perusahaan, sering kali perusahaan yang sangat bagus, tetapi orang dengan produk, desain, teknologi yang kuat juga jarang diperoleh seperti halnya budaya atau cara Oracle menciptakan produk.

Saya telah menyaksikan pola bertentangan terjadi di setiap tingkat pada sebuah perusahaan—mulai dari ahli teknik perorangan sampai ke CEO. Ini tidak terjadi dalam waktu singkat, ini terjadi perlahan selama bertahun-tahun. Namun, saya melihatnya cukup banyak untuk yakin bahwa ini pola-bertentangan. Banyak orang secara intuitif merasakan ini sebagai masalah tetapi biasanya hanya meyakini ini akibat “orang dari perusahaan besar,” tetapi ini sedikit sekali diakibatkan karena orang tersebut berasal dari perusahaan besar tetapi lebih disebabkan karena ia berasal dari perusahaan yang tidak kuat dalam hal produk.

Saya tahu dua acara untuk mencegah agar masalah ini tidak menular ke perusahaan Anda:

Pertama adalah memiliki budaya produk yang sangat kuat dan teguh pendirian, dan memiliki budaya itu yang

ternanam dengan baik sehingga orang yang baru direkrut tahu bahwa mereka bergabung dengan tipe perusahaan yang bangga pada cara mereka bekerja dan menggunakan praktik terbaik. Ketika Anda bergabung di Netflix, atau Airbnb, atau Facebook, ini adalah sesuatu yang akan Anda ketahui di hari pertama, dan memang mereka berniat begitu.

Cara kedua untuk menghindari hal ini adalah membuat situasi ini eksplisit saat proses wawancara kerja dan proses pengenalan. Sebagai bagian dalam pekerjaan sebagai penasihat, saya sering berada dalam tim wawancara untuk posisi senior, dan ketika ada orang berasal dari satu dari tipe perusahaan ini, saya bicara terus terang kepada calon pegawai tersebut. Kita bicara tentang kenapa perusahaan tempat mereka bekerja sebelumnya tidak memproduksi produk baru yang sukses selama bertahun-tahun, dan saya menekankan kepada mereka bahwa perusahaan baru tertarik kepada mereka karena otak dan bakat mereka, dan tentu saja mereka tidak akan membawa serta praktik buruk dari perusahaan lama mereka.

Berdasarkan pengalaman saya, orang bersikap baik tentang ini ketika Anda bicara secara terbuka dan jujur tentang hal itu. Sebenarnya, orang sering mengatakan kepada saya ini adalah alasan utama kenapa mereka ingin meninggalkan perusahaan sebelumnya. Ini lebih tentang menjadikan ini sebagai sesuatu yang berarti bagi Anda dan mereka sangat menyadari hal ini.

## Bab 62

# MENGOMUNIKASIKAN PEMBELAJARAN PRODUK

**B**erbagi tentang apa yang kita pelajari dalam sebuah perusahaan rintisan terjadi secara alami karena tim produk dan perusahaan adalah satu hal yang persis sama. Namun, ketika perusahaan berkembang menjadi besar, ini menjadi lebih sulit secara substansial biarpun begitu, ini juga menjadi semakin penting untuk dilakukan.

Sebuah teknik yang saya suka untuk membantu ini adalah untuk pimpinan produk, pada rapat besar reguler pertemuan semua pegawai dan pimpinan perusahaan atau rapat serupa setiap minggu atau dua minggu, mengambil waktu 15 sampai 30 menit untuk menyoroti apa yang telah dipelajari dalam tahap penemuan produk di berbagai tim produk.

Catat bahwa ini untuk membahas pembelajaran besar bukan hal-hal kecil—apa yang berhasil apa yang tidak berhasil dan apa yang akan direncanakan tim untuk minggu berikutnya.

Pembaharuan ini harus bergerak cepat dan dijaga tetap pada tingkat pembelajaran besar, itulah sebabnya saya lebih suka yang melakukannya adalah wakil presiden produk. Ini bukan tempat di mana setiap manajer produk berparade di depan semua orang untuk pembaharuan secara detail, butuh waktu satu atau dua jam pada setiap hal lebih detail dari yang ingin dilihat kebanyakan orang. Ini

juga bukan dimaksudkan untuk mengulang tinjauan *sprint* (konsep lari cepat dalam penemuan).

Sebaliknya, pembaharuan adalah dimaksudkan untuk menangani beberapa tujuan, sebagian bersifat taktis, sebagian bersifat budaya.

- ☑ Pembelajaran besar adalah penting untuk disebarkan secara luas, terutama ketika segala sesuatu tidak berjalan seperti yang diharapkan. Manfaat sampingannya, terkadang seseorang yang hadir punya sebuah wawasan tentang apa yang mungkin bisa menjelaskan hasilnya.
- ☑ Ini cara yang berguna dan mudah bagi berbagai tim produk untuk tetap mengetahui apa yang dipelajari tim-tim lain, juga memastikan bahwa pembelajaran yang berguna sampai ke para pemimpin
- ☑ Teknik ini mendorong tim produk untuk menjaga fokus mereka pada pembelajaran besar dan bukan pada eksperimen kecil yang tidak memiliki pelanggan sebenarnya atau dampak bisnis dengan satu cara atau cara lain.
- ☑ Secara budaya, penting bahwa organisasi memahami bahwa penemuan dan inovasi adalah tentang menjalankan eksperimen ini dengan secara cepat dan terus-menerus lalu belajar dari hasilnya.

Juga penting secara budaya bahwa organisasi produk bersikap transparan dan murah hati tentang apa yang mereka pelajari dan bagaimana cara kerja mereka. Ini membantu organisasi yang lebih luas untuk memahami organisasi produk ada bukan untuk “melayani bisnis” melainkan untuk menyelesaikan masalah untuk pelanggan kita dengan cara yang memberi hasil baik bagi bisnis kita.

## Bab 63

# PROFIL: CAMILLE HEARST DARI APPLE

Saya senang sekali mengenalkan Anda kepada satu lagi manajer produk yang sangat kuat, Camille Hearst.

Camille adalah manajer produk untuk tim iTunes di Apple, dan seperti bisa Anda bayangkan suatu produk yang bersifat sangat mengganggu dan merupakan terobosan baru, ia mengalami dan mendapat pembelajaran yang sangat banyak selama tahun-tahun produk yang berkembang di Apple. Ini terutama jadi kasus karena ia berada di sana selama tahun-tahun pindah dari iTunes DRM asli berdasarkan musik ke DRM-bebas, yang sangat kritis dan penting dalam membantu iTunes menjadi benar-benar pasar massal.

Pindah dari pengguna teknologi pertama ke dalam pasar massal melibatkan banyak upaya yang berbeda, beberapa produk, pemasaran, dan beberapa campuran keduanya. Contoh yang bagus dari campuran ini adalah hubungan tim iTunes terlibat dalam program televisi *American Idol*.

Ini kemudian terbukti menjadi salah satu upaya produk yang paling dramatis dan menonjol—tetapi susah—bagi tim iTunes.

Selama tahun 2008 *American Idol* adalah ikon budaya—ditonton oleh lebih dari 25 juta orang dua kali seminggu, dengan tingkat perjanjian berulang yang sebagian besar tak tertandingi.

Apple melihat ini sebagai peluang untuk mengekspos target pasar yang ideal bagi kekuatan iTunes dan musik digital. Bukan hanya dengan menjual musik dari kontestan yang tampil dalam pertunjukan tetapi juga membuat iTunes menjadi bagian tak terpisahkan dari kehidupan pelanggan.

Namun, saat potensinya besar, demikian pula kesulitannya signifikan juga.

VP iTunes, Eddy Cue, dan yang lain membuat perjanjian bisnis, sedangkan Camille bekerja sebagai manajer produk pada banyak integrasi dua perusahaan tersebut untuk membantu memikirkan dan memahami hal ini.

Sebagai satu contoh saja, program American Idol semuanya terkait erat dengan pemberian suara, dan Apple dengan cepat menyadari bahwa penjualan musik kontestan kemungkinan besar akan

*Ini adalah contoh yang hebat tentang betapa manajer produk yang hebat bekerja untuk menemukan solusi kreatif untuk setiap masalah yang sangat sulit.*

menjadi indikasi kuat pada hasil pemberian suara. Jadi, meskipun biasanya iTunes didesain untuk menunjukkan musik yang sedang tren dan menyoroti judul lagu yang populer, dalam kasus ini, penting untuk menggunakan perhatian ekstrem agar tidak mengganggu pemberian suara.

Ini jelas sekali sangat penting bagi produser *Idol*—ini akan mengurangi atau bahkan mengeliminasi ketegangan untuk mengamati kontestan mana yang akan lanjut tampil di minggu berikutnya.

Integrasi juga memungkinkan tim untuk menargetkan pribadi yang sangat spesifik dan bekerja untuk mendorong keterikatan dengan grup ini. Salah satu kuncinya adalah memudahkan untuk terhubungnya dengan iTunes bagi mereka yang belum menginstal aplikasinya.

Dengan menangani hal ini dan kesulitan lain tak terhitung yang menghadang di depan, Camille dan timnya menemukan solusi teknologi yang membuat peristiwa American Idol semakin menarik, tetapi juga menanamkan iTunes sebagai komponen penting dalam kehidupan penggemar. Ini memberi kontribusi untuk apa yang pada tahun 2014 dulu, sebelum pindah ke streaming, merupakan bisnis senilai sekitar \$20 miliar.

Bagi saya ini adalah contoh yang hebat tentang betapa manajer produk yang hebat bekerja untuk menemukan solusi kreatif untuk setiap masalah yang sangat sulit.

Camille melanjutkan untuk bergabung dengan tim YouTube lalu memimpin produk di Hailo berbasis London. Sekarang dengan bahagia saya mengatakan bahwa ia adalah seorang CEO dari perusahaan rintisan yang berbasis di NYC.



# Bagian V

BUDAYA YANG TEPAT

**K**ita telah bekerja melewati cukup banyak informasi, dan saya yakin di titik ini akan sangat berharga untuk mundur kembali dan mempertimbangkan jenis dan ruang lingkup tentang bagaimana peran manajer produk didefinisikan, bagaimana orang-orang ini bekerja secara bersama-sama dengan tim produk mereka, dan berbagai teknik yang mereka gunakan untuk secara cepat menghasilkan berbagai produk yang layak dibangun dan disajikan kepada pelanggan.

Akan sangat mudah untuk menjadi khawatir tentang hal-hal kecil terkait semua ini, tetapi apa yang sangat penting di sini adalah menciptakan budaya produk yang tepat untuk meraih sukses.

Pada bab-bab terakhir ini, saya mendorong Anda untuk fokus pada apa yang paling penting bagi kesuksesan Anda. Secara khusus, bagaimana perilaku sebuah tim produk yang hebat, dan bagaimana cara perusahaan produk yang kuat memberikan berbagai tim ini lingkungan yang bisa membuat mereka berkembang?

## **BAB 64**

# **TIM PRODUK YANG BAIK/ TIM PRODUK YANG BURUK**

**S**aya punya nasib yang luar biasa beruntung untuk mampu bekerja dengan banyak tim produk teknologi terbaik di dunia—orang yang menciptakan produk-produk yang Anda gunakan dan sukai setiap hari, tim yang mengubah dunia dalam arti sebenarnya.

Saya juga dilibatkan dalam pekerjaan untuk mencoba membantu perusahaan yang bekerja tidak terlalu baik. Perusahaan rintisan bergegas untuk mendapat daya tarik sebelum kehabisan uang. Perusahaan lebih besar berjuang keras untuk mengulangi inovasi awal mereka. Berbagai tim yang gagal terus-menerus menambah nilai pada bisnis mereka. Para pemimpin frustrasi dengan berapa lama waktu diperlukan untuk maju dari sekadar ide jadi terwujud realitas. Para ahli teknik merasa jengkel dengan para manajer produk mereka.

Apa yang saya pelajari adalah ada perbedaan mendalam antara bagaimana cara perusahaan produk terbaik menciptakan produk teknologi dengan cara yang dilakukan semua perusahaan lainnya. Yang saya maksud bukan perbedaan kecil. Semua hal mulai dari bagaimana para pemimpin berperilaku sampai ke tingkat kewenangan para tim sampai ke bagaimana organisasi berpikir tentang pendanaan, penyusunan staf, dan memproduksi produk, sampai ke cara

“

*Tim yang baik punya visi produk mendesak yang mereka kejar dengan semangat bagaikan misionari. Tim buruk bagaikan prajurit.*

”

membuat produk, desain dan kerja sama di bidang teknik untuk menemukan berbagai solusi efektif bagi pelanggan.

Dengan anggukan hormat untuk postingan klasik Ben Horowitz “Manajer Produk

yang Baik/Manajer Produk yang Buruk,” bagi mereka yang belum mendapat peluang untuk berpartisipasi atau mengamati tim produk yang kuat dari dekat, pada bab ini saya memberikan Anda sekilas perbedaan penting antara produk tim yang kuat dan tim yang lemah:

- ☑ Tim yang baik punya visi produk mendesak yang mereka kejar dengan semangat bagaikan misionari. Tim buruk bagaikan prajurit.
- ☑ Tim yang baik mendapatkan inspirasi dan ide produk dari visi dan tujuan mereka, dari mengamati kesulitan pelanggan, dari menganalisis data pelanggan yang dihasilkan dari penggunaan produk mereka, dan dari pencarian secara konstan untuk menerapkan teknologi baru untuk menyelesaikan masalah yang nyata. Tim buruk mengumpulkan kebutuhan penjualan dan pelanggan.
- ☑ Tim yang baik memahami siapa dari setiap pemangku kepentingan kunci mereka, mereka memahami keterbatasan yang dihadapi para pemangku kepentingan saat bekerja, dan mereka berkomitmen untuk menemukan solusi yang memberi hasil baik bukan hanya bagi pengguna dan pelanggan tetapi juga berhasil dalam keterbatasan bisnis. Tim yang buruk mengumpulkan kebutuhan dari para pemangku kepentingan.

- ☑ Tim yang baik ahli dalam banyak teknik untuk dengan cepat melakukan uji produk untuk menentukan mana produk yang sungguh-sungguh layak untuk dibangun. Tim yang buruk mengadakan rapat untuk menghasilkan petunjuk cara pengerjaan produk yang diprioritaskan.
- ☑ Tim yang baik senang berdiskusi untuk bertukar pikiran dengan para pemimpin yang cerdas dari seluruh bagian perusahaan. Tim yang buruk tersinggung ketika ada orang di luar tim mereka berani menyarankan agar mereka melakukan sesuatu.
- ☑ Tim yang baik membuat bidang produk, desain dan teknik duduk berdampingan dan mereka menganut cara saling memberi dan menerima antara fungsionalitas, pengalaman pengguna, dan teknologi yang memungkinkan. Tim yang buruk duduk dalam menara mereka masing-masing, dan meminta yang lain mengajukan permintaan untuk layanan mereka dalam formulir dokumen dan rapat yang terjadwal.
- ☑ Tim yang baik secara konstan menguji berbagai ide baru untuk berinovasi, tetapi melakukannya dengan cara yang melindungi pendapatan dan melindungi merek. Tim yang buruk masih menunggu izin untuk menjalankan sebuah uji.
- ☑ Tim yang baik bersikeras agar mereka punya keahlian yang melekat dalam tim mereka, seperti desain produk yang kuat, diperlukan untuk membuat produk yang disukai. Tim yang buruk bahkan tidak tahu apa desainer produk itu.
- ☑ Tim yang baik memastikan para ahli teknik punya waktu untuk menguji prototipe dalam tahap penemuan setiap hari sehingga mereka bisa memberi kontribusi pikiran mereka tentang bagaimana cara agar membuat produk lebih

baik. Tim yang buruk memperlihatkan prototipe kepada ahli teknik selama perencanaan *sprint* (konsep lari cepat dalam penemuan) sehingga mereka dapat membuat perkiraan.

- ☑ Tim yang baik terlibat secara langsung dengan pengguna akhir dan pelanggan setiap minggu untuk memahami pelanggan mereka dengan lebih baik, dan untuk melihat respons pelanggan terhadap berbagai ide terbaru mereka. Tim yang buruk berpikir mereka sendiri adalah pelanggan.
- ☑ Tim yang baik tahu bahwa banyak dari ide favorit mereka tidak berakhir dengan berhasil untuk pelanggan, dan bahkan ide memerlukan beberapa kali pengulangan untuk sampai ke titik di mana ide tersebut memberikan hasil yang diinginkan. Tim yang buruk hanya membangun apa yang ada dalam petunjuk cara pengerjaan produk, dan mereka puas dengan tanggal rapat dan memastikan kualitas.
- ☑ Tim yang baik memahami kebutuhan akan kecepatan dan bagaimana pengulangan yang cepat adalah kunci untuk inovasi, dan mereka memahami kecepatan ini berasal dari teknik yang baik dan bukan tenaga kerja yang dipaksa. Tim yang buruk mengeluh mereka lambat karena kolega mereka tidak bekerja dengan cukup keras.
- ☑ Tim yang baik membuat komitmen berintegritas tinggi setelah mereka mengevaluasi permintaan dan memastikan mereka punya solusi yang dapat dikerjakan dan akan memberikan hasil baik kepada pelanggan dan bisnis. Tim yang buruk mengeluh tentang perusahaan yang hanya didorong penjualan.
- ☑ Tim yang baik melengkapi karya mereka dengan alat sehingga mereka dapat seketika memahami bagaimana produk mereka digunakan dan membuat penyesuaian ber-

dasarkan data. Tim yang buruk mempertimbangkan analitik dan pelaporan adalah sesuatu yang baik untuk dimiliki.

- ☑ Tim yang baik mengintegrasikan dan meluncurkan secara terus-menerus, mengetahui bahwa arus konstan peluncuran yang lebih kecil memberikan solusi yang jauh lebih stabil bagi pelanggan mereka. Tim yang buruk menguji secara manual pada akhir fase integrasi yang menyakitkan lalu meluncurkan semuanya sekaligus.
- ☑ Tim yang baik terobsesi dengan pelanggan yang memberi referensi. Tim yang buruk terobsesi dengan pesaing mereka.
- ☑ Tim yang baik merayakan ketika mereka mencapai dampak yang signifikan pada hasil bisnis. Tim buruk merayakan ketika akhirnya mereka meluncurkan sesuatu.

Jika sejumlah angka yang signifikan dari hal-hal di atas sangat mirip dengan kondisi Anda sendiri, saya harap Anda meningkatkan standar untuk tim Anda. Lihat apakah Anda tidak ingin menggunakan berbagai teknik dalam buku ini untuk merasakan perbedaannya.

## Bab 65

# ALASAN TERATAS PENYEBAB KERUGIAN INOVASI

Saya mendefinisikan inovasi yang konsisten sebagai kemampuan dari sebuah tim untuk berulang-ulang menambah nilai pada bisnis. Banyak organisasi kehilangan kemampuan untuk berinovasi pada saat berkembang, dan ini luar biasa membuat frustrasi baik para pemimpin maupun pada anggota tim produk. Ini salah satu alasan utama orang sering meninggalkan perusahaan besar demi bekerja untuk perusahaan rintisan.

Namun, kehilangan kemampuan untuk berinovasi adalah mutlak dan terbukti tidak terhindarkan. Sebagian dari perusahaan inovatif yang paling konsisten dalam industri kita adalah perusahaan yang sangat besar—pikirkan Amazon, Google, Facebook, dan Netflix sebagai contoh.

Organisasi yang kehilangan kemampuan untuk berinovasi saat berkembang besar tak terhindarkan kehilangan satu atau lebih dari sifat-sifat berikut ini:

1. **Budaya yang berpusatkan pada pelanggan.** Seperti yang dikatakan Jeff Bezos CEO Amazon, “Pelanggan selalu tampak cantik, sangat tidak puas, bahkan ketika mereka melaporkan bahwa mereka merasa bahagia dan bisnis dalam kondisi yang bagus. Bahkan ketika mereka belum tahu,

pelanggan ingin sesuatu yang lebih baik dan keinginan Anda untuk menyenangkan pelanggan akan mendorong Anda untuk melakukan penemuan atas nama mereka.” Perusahaan yang tidak punya fokus pada pelanggan—dan tidak punya kontak langsung dan sering dengan mereka—kehilangan semangat dan sumber penting inspirasi.

2. **Visi produk yang mendesak.**

Seiring waktu banyak perusahaan jadi besar, visi produk awal mereka sekarang sebagian besar terwujud, dan tim bekerja keras untuk memahami apa berikutnya. Ini sering kali bercampur karena pendiri yang asli mungkin telah pindah, dan mereka kemungkinan penjaga visi tersebut. Dalam kasus ini, orang lain—biasanya CEO atau VP Produk—harus maju dan mengisi kekosongan ini.

“

*“Pelanggan selalu tampak cantik, sangat tidak puas, bahkan ketika mereka melaporkan bahwa mereka merasa bahagia dan bisnis dalam kondisi yang bagus. Bahkan ketika mereka belum tahu, pelanggan ingin sesuatu yang lebih baik dan keinginan Anda untuk menyenangkan pelanggan akan mendorong Anda untuk melakukan penemuan atas nama mereka.”*

”

3. **Strategi fokus pada produk.** Salah satu jalan yang pasti menuju kegagalan produk adalah mencoba menyenangkan semua orang sekaligus. Namun, perusahaan besar sering lupa realitas ini. Strategi produk harus menjelaskan dengan sederhana dan jelas urutan terget pasar yang dimaksud dan logis untuk difokuskan oleh tim produk.

4. **Manajer produk yang kuat.** Kekurangan manajer produk yang cakap dan kuat biasanya adalah alasan utama penyebab kurangnya inovasi produk. Ketika ukuran perusahaan

masih kecil, CEO atau salah satu pendiri perusahaan biasanya memainkan peran ini, tetapi saat perusahaan sudah besar, setiap tim produk bergantung pada manajer produk yang cakap dan kuat.

5. **Tim produk yang stabil.** Salah satu prasyarat untuk inovasi yang konsisten adalah sebuah tim yang telah memiliki peluang untuk mempelajari ruang, teknologi, dan derita/kekecewaan pelanggan. Ini tidak akan terjadi jika anggota tim sering berganti.
6. **Ahli teknik dalam tahap penemuan.** Sering sekali kunci pada inovasi adalah ahli teknik berada dalam tim, tetapi ini berarti (a) termasuk mereka sejak awal sekali dan bukan hanya pada akhir proses dan (b) memaparkan mereka langsung pada kekecewaan/derita pelanggan.
7. **Keberanian perusahaan.** Bukan rahasia bahwa banyak perusahaan menjadi sangat enggan menghadapi risiko saat mereka tumbuh jadi lebih besar. Sebab, ada jauh lebih banyak yang mereka khawatirkan akan hilang, tentu saja. Namun, perusahaan produk-teknologi terbaik tahu bahwa strategi yang paling berisiko dari semua adalah berhenti berani mengambil risiko. Kita memang harus cerdas dalam cara bekerja, tetapi kesediaan untuk mengambil risiko terhadap bisnis kita adalah inti penting untuk berinovasi secara konsisten.
8. **Tim produk yang punya wewenang.** Meskipun organisasi Anda mungkin telah memulai dengan menggunakan praktik terbaik, banyak organisasi mengalami kemunduran saat mereka berkembang besar, dan jika Anda kembali hanya sekadar menangani petunjuk pengerjaan produk dari berbagai fitur dalam tim, maka Anda tidak bisa lagi mengharapkan manfaat dari tim produk yang punya wewenang/

diberdayakan. Ingat mempunyai wewenang berarti tim mampu menangani dan menyelesaikan berbagai masalah bisnis yang ditugaskan kepada mereka dengan cara terbaik yang mereka anggap sesuai.

9. **Pola pikir produk.** Dalam sebuah organisasi berpola pikir Teknologi Informasi, manajer produk ada untuk melayani kebutuhan bisnis. Sebaliknya, dalam organisasi berpola pikir produk, tim produk ada untuk melayani pelanggan perusahaan dengan cara yang memenuhi kebutuhan bisnis. Perbedaan yang dihasilkan antara dua pola pikir ini banyak sekali dan mendalam.
10. **Waktunya untuk berinovasi.** Saat perusahaan jadi besar, sangat besar kemungkinan bahwa tim produk Anda seluruhnya sibuk hanya melakukan apa yang kita sebut sekadar melakukan tugas operasional sehari-hari. Mencari dan menghapus kesalahan dalam program komputer, menerapkan kemampuan untuk berbagai bagian berbeda dalam bisnis, mengatasi *technical debt* (biaya timbul tersirat dari kerja ulang tambahan akibat memilih solusi yang mudah dan terbatas alih-alih menggunakan pendekatan lebih baik yang mungkin butuh waktu lebih lama), dan banyak lagi. Jika situasi ini Anda alami, Anda jangan kaget akan kekurangan inovasi. Sebagian dari ini normal dan sehat, tetapi pastikan tim Anda punya ruang untuk juga mengejar penyelesaian masalah yang lebih sulit dan lebih berpengaruh.

Saya harap Anda memerhatikan bahwa daftar di atas pada intinya menggambarkan budaya dari inovasi yang konsisten. Ini lebih membahas mengenai budaya daripada sekadar proses—atau hal lainnya.

## Bab 66

# ALASAN TERATAS PENYEBAB KEHILANGAN KECEPATAN

Ketika perusahaan berkembang besar, bukan hal yang tidak biasa segala sesuatu jadi melambat. Mereka tidak harus begitu, dan di organisasi terbaik mereka bisa mempercepatnya. Namun, jika Anda menyaksikan gerak melambat, berikut ini adalah hal-hal pertama yang dicari

1. **Technical debt** (biaya tersirat dari kerja ulang tambahan akibat memilih solusi yang mudah alih-alih menggunakan pendekatan lebih baik yang mungkin butuh waktu lebih lama). Sering kali arsitektur tidak memudahkan atau memungkinkan evolusi cepat dari produk. Ini bukan sesuatu yang bisa diperbaiki dalam waktu sekejap, tetapi perlu diperangi dengan upaya terus-menerus, terencana dan tegas.
2. **Kekurangan manajer yang kuat.** Kekurangan produk manajer yang cakap dan kuat biasanya merupakan penyebab utama dari lambatnya produk. Dampak dari manajer produk yang lemah terlihat dengan banyak cara, tetapi terlihat dengan sangat jelas ketika tim tampak seperti prajurit bukan seperti pengemban misi. Manajer produk tidak memberi inspirasi atau penyebar hal-hal baik terhadap tim, atau tim telah hilang kepercayaan terhadap manajer produk.

3. **Kekurangan manajemen yang menyajikan.** Fungsi paling penting dari manajer penyajian adalah menyingkirkan rintangan, dan daftar rintangan berkembang tidak dalam pola segaris saat organisasi teknologi berkembang semakin besar. Sebagian besar rintangan tidak lenyap dengan cepat tanpa ada orang yang aktif memburu dan menanganinya.
4. **Siklus peluncuran produk jarang.** Sebagian tim dengan kecepatan lambat meluncurkan sarana yang juga jarang. Tim Anda seharusnya meluncurkan produk tidak kurang dari setiap dua minggu sekali (tim yang sangat bagus meluncurkan produk berkali-kali dalam satu hari). Mengoreksi kondisi ini biasanya berarti menjadi lebih serius soal uji otomatisasi dan meluncurkan otomatisasi sehingga tim dapat bergerak dengan cepat dan meluncurkan dengan rasa percaya diri.
5. **Kurang visi dan strategi produk.** Suatu inti yang penting bahwa tim punya visi yang jelas tentang gambaran besar dan bagaimana kerja mereka yang segera memberi kontribusi kepada keseluruhan.
6. **Kekurangan tim produk yang bekerja tahan lama dalam satu lokasi.** Jika berbagai tim terbagi dalam berbagai lokasi—atau lebih buruk lagi, jika ahli teknik merupakan tenaga alih daya dari luar perusahaan—selain penurunan dramatis dalam inovasi, kecepatan organisasi akan turun parah secara signifikan. Bahkan komunikasi yang mudah pun akan jadi sulit. Ini akan buruk sekali karena banyak perusahaan alih daya menambah lapisan orang untuk

“

*Kekurangan produk manajer yang cakap dan kuat biasanya merupakan penyebab utama dari lambatnya produk.*

”

mengoordinasi dan komunikasi, yang biasanya membuat segala sesuatu semakin memburuk.

7. **Tidak menyertakan para ahli teknik cukup awal selama tahap penemuan produk.** Para ahli teknik harus berpartisipasi pada tahap penemuan produk sejak awal pembentukan ide. Mereka akan sering memberi kontribusi pendekatan alternatif yang bisa jadi lebih cepat untuk diterapkan jika Anda mengikutsertakan mereka cukup awal dalam proses sehingga manajer produk dan desainer bisa menyesuaikan. Jika tidak cukup awal, saran mereka yang sangat penting terlalu lambat dalam prosesnya.
8. **Tidak memanfaatkan desain produk dalam tahap penemuan produk dan malah meminta mereka mencoba melakukan pekerjaannya pada waktu yang bersamaan dengan para ahli teknik membangun.** Tidak melakukan ini juga akan memperlambat laju kerja dan mengakibatkan desain yang buruk.
9. **Mengubah prioritas terus-menerus.** Sadari bahwa prioritas yang berubah-ubah dengan cepat menyebabkan kebingungan dan kebingungan yang signifikan dan secara substansial mengurangi hasil kerja dan menurunkan moral.
10. **Budaya konsensus.** Banyak organisasi berjuang untuk konsensus. Meskipun ini biasanya berasal dari niat baik, apa yang dimaksud ini dalam praktiknya adalah berbagai keputusan sangat sulit untuk dibuat dan semua berjalan lambat bagai merangkak.

Tentu saja ada sejumlah penyebab lain yang membuat produk lambat, tetapi berdasarkan pengalaman saya, semua di atas adalah pelaku yang paling umum.

## Bab 67

# MEMBANGUN BUDAYA PRODUK YANG KUAT

S elagi kita bicara tentang tim produk dan berbagai teknik untuk menemukan produk yang sukses, saya harap Anda memerhatikan bahwa apa yang sesungguhnya kita bicarakan dalam buku ini adalah *budaya* produk. Saya telah mendeskripsikan kepada Anda bagaimana perusahaan produk yang hebat berpikir, mengatur, dan beroperasi.

Saya memikirkan budaya produk dalam dua dimensi. Dimensi pertama adalah apakah perusahaan dapat secara konsisten berinovasi untuk menghasilkan berbagai solusi berharga untuk para pelanggan mereka. Semua ini tentang penemuan produk.

Dimensi kedua adalah pelaksanaan. Tidak berarti apa-apa betapa pun hebatnya ide itu jika Anda tidak bisa memproduksi, mengirim, dan menyajikannya ke pelanggan. Semua ini tentang penyajian produk.

Target saya dalam bab akhir ini adalah untuk menggambarkan karakteristik dari sebuah produk *inovasi* yang kuat lawan karakteristik dari budaya *pelaksanaan* yang kuat.

Apa sebenarnya yang dimaksud dengan budaya inovasi yang kuat?

- ☑ Budaya melakukan eksperimen—tim tahu mereka dapat melakukan uji; sebagian akan sukses dan banyak yang akan gagal, dan ini bisa diterima dan dipahami.
- ☑ Budaya berpikiran terbuka—tim tahu bahwa ide yang bagus bisa datang dari mana saja dan tidak selalu jelas sejak awal.
- ☑ Budaya memiliki wewenang—secara perorangan dan dalam tim orang merasa punya wewenang untuk mampu mencoba sebuah ide.
- ☑ Budaya teknologi—tim menyadari bahwa inovasi sesungguhnya bisa terinspirasi dari teknologi baru dan analisis data, juga dari pelanggan.
- ☑ Budaya bisnis dan tim yang memahami pelanggan—tim termasuk pengembang aplikasi memiliki pemahaman yang dalam tentang kebutuhan dan keterbatasan bisnis dan pemahaman tentang (dan akses terhadap) pengguna dan pelanggan.
- ☑ Budaya serangkaian keahlian dan keanekaragaman staf—tim menyadari bahwa berbagai keahlian dan latar belakang yang berbeda memberi kontribusi pada berbagai solusi yang inovatif—khususnya ahli teknik, desain, dan produk.
- ☑ Budaya berbagai teknik penemuan—mekanisme sudah tersedia sejak awal agar berbagai ide diuji secara cepat dan aman (melindungi merek, pendapatan, dan kolega).

Apa sebenarnya yang dimaksud memiliki budaya pelaksanaan yang kuat?

- ☑ Budaya keadaan mendesak—orang merasa bagai sedang perang, apabila tidak menemukan cara untuk bergerak cepat maka sesuatu yang buruk bakal terjadi.

- ☑ Budaya komitmen integritas-tinggi—tim paham kebutuhan akan (dan kekuatan dari) komitmen, tetapi mereka juga bersikeras pada komitmen integritas-tinggi.
- ☑ Budaya punya wewenang—tim merasa seolah-olah mereka punya alat, sumber daya, dan izin untuk melakukan apa pun yang perlu dilakukan untuk memenuhi komitmen mereka.
- ☑ Budaya tanggung jawab—orang dan tim merasakan tanggung jawab yang mendalam untuk memenuhi komitmen mereka. Tanggung jawab berarti juga konsekuensi—tidak harus selalu diberhentikan dari pekerjaan, kecuali dalam situasi ekstrem dan berulang-ulang, tetapi lebih seperti konsekuensi terhadap reputasi mereka di antara teman sebaya dalam pekerjaan.
- ☑ Budaya kerja sama—walaupun otonomi dan wewenang itu penting, tim memahami kebutuhan yang bahkan lebih tinggi untuk bekerja sama agar dapat meraih banyak tujuan yang paling besar dan paling berarti
- ☑ Budaya hasil—apakah fokus pada jumlah produk yang dihasilkan (*output*) atau fokus pada hasil?
- ☑ Budaya pengakuan—tim sering menangkap isyarat apa yang dihargai dan apa yang diterima. Apakah hanya tim yang menghasilkan ide baru hebat yang mendapat penghargaan atau tim yang menyajikan dengan komitmen yang keras dan jelas? Dan apa pesannya jika melanggar sebuah komitmen terlihat mudah dimaafkan?

Jadi, jika berbagai karakteristik ini membantu mendefinisikan setiap budaya, ini memohon beberapa pertanyaan yang sangat sulit:

- ☑ Apakah budaya inovasi dilihat dari suatu sifat dasarnya berbeda dengan budaya pelaksanaan?

- ☑ Apakah budaya pelaksanaan yang kuat mengakibatkan lingkungan yang membuat stres (atau lebih buruk lagi)?
- ☑ Tipe orang seperti apa, termasuk para pemimpin, yang tertarik pada dan diperlukan oleh setiap tipe budaya?

Saya bisa mengatakan kepada Anda bahwa ada perusahaan yang sangat kuat baik pada inovasi yang konsisten maupun pada pelaksanaan. Amazon adalah salah satu contoh terbaik. Namun, lingkungan kerja Amazon juga sangat dikenal tidak cocok untuk hati yang lemah. Saya menemukan bahwa kebanyakan perusahaan yang luar biasa kuat pada pelaksanaan adalah tempat yang sangat keras untuk bekerja.

*Setiap manajer produk masa kini yang kompeten diharapkan punya rasa percaya diri menggunakan data dan paham cara memanfaatkan analitik untuk belajar dan meningkat dengan cepat.*

Dalam pengalaman saya bekerja dengan banyak perusahaan, hanya sedikit perusahaan yang kuat baik dalam inovasi maupun dalam pelaksanaan. Banyak perusahaan yang bagus dalam pelaksanaan tetapi lemah dalam inovasi; sebagian perusahaan kuat dalam inovasi tetapi hanya lumayan saja pada pelaksanaan; dan ada per-

usahaan dalam jumlah yang menyedihkan, buruk dalam hal inovasi juga dalam pelaksanaan (biasanya perusahaan tua yang telah lama kehilangan produk berkekuatan ajaib mereka, tetapi masih memiliki merek yang kuat dan pelanggan yang bisa dijadikan sandaran).

Dalam kasus apa pun, apa yang saya harap Anda dan tim Anda pertimbangkan untuk dilakukan adalah menilai diri sendiri dalam dimensi inovasi dan pelaksanaan ini, dan tanya diri sendiri posisi mana yang Anda inginkan, atau pikirkan Anda harus seperti apa, sebagai tim atau perusahaan.

# UCAPAN TERIMA KASIH

Sifat alami dari menyusun buku untuk berbagi praktik terbaik dari berbagai perusahaan produk terbaik ini, berarti saya telah belajar dari banyak orang hebat. Selama ini saya sangat beruntung punya peluang bekerja dengan dan untuk perusahaan produk terbaik di industri kita. Saya belajar dari setiap orang ini, tetapi sebagian dari mereka membuat kesan yang sangat dalam di diri saya sehingga saya harus berterima kasih kepada mereka di sini.

Pertama dan terutama, rekan saya di Silicon Valley Product Group. Mereka adalah kolega saya tepatnya karena saya selama ini sangat terkesan dengan bakat mereka dan belajar banyak sekali dari setiap mereka selama bertahun-tahun: Lea Hickman, Martina Launchengco, dan Chris Jones.

Saya juga harus berterima kasih pada Peter Economy, Jeff Patton, Richard Narramore untuk bantuan mereka meninjau ulang dan memperbaiki buku ini.

Cikal bakal buku ini adalah bahan yang dikembangkan di Netscape Communications. Netscape menyediakan peluang belajar tak tertandingi, dan saya mendapatkan banyak wawasan tentang produk dan kepemimpinan dengan bekerja untuk dan bersama orang dengan otak yang benar-benar cemerlang, termasuk Marc Andreessen, Barry Appelman, Jennifer Bailey, Jim Barksdale, Peter Currie, Eric Hahn, Basil Hashem, Mike Homer, Ben Horowitz, Omid Kordestani, Keng Lim, Bob Lisbonne, Debby Meredith,

Mike McCue, Danny, Shader, Sharmila Shahani, Ram Shriram, Bill Turpin, dan David Weiden.

Di eBay, saya harus memberi pujian khusus pada Marty Abbott, Mike Fisher, Chuck Geiger, Jeff Jordan, Josh Kopelman, Shri Mahesh, Pierre Omidyar, Lynn Reedy, Stephanie Tilenius, dan Maynard Webb.

Setiap orang ini secara langsung telah memengaruhi dan memberitahu topik spesifik dalam buku ini, apakah dengan bantuan eksplisit dan pembinaan atau hanya dengan cara kepemimpinan dan tindakan mereka yang saya cukup beruntung menyaksikannya dengan mata kepala sendiri.

Bekerja untuk berbagai perusahaan luar biasa ini adalah sebuah pengalaman belajar tak ternilai, saya merasakan saya mulai bekerja dengan tim teknologi dalam tugas penasihat dan pembinaan sebagai bagian dari SVPG, saya sangat diuntungkan dengan mendapat peluang untuk bertemu dan bekerja dengan pemimpin produk di banyak perusahaan terbaik dalam industri kita. Terlalu banyak orang untuk disebutkan satu per satu, tetapi mereka tahu siapa diri mereka, dan saya sangat berterima kasih kepada setiap orang dari mereka.

Buku ini berdasarkan bahan yang diproduksi untuk blog dan newsletter yang telah saya publikasikan selama bertahun-tahun, serta setiap dan semua topik diperbaiki berkat umpan balik dan komentar dari ribuan manajer produk dan pemimpin produk dari setiap pelosok dunia. Saya berterima kasih kepada semua orang yang telah membaca, berbagi, dan berkomentar pada berbagai artikel ini.

Akhirnya, orang yang tahu budaya perusahaan tempat saya pernah bekerja memahami bahwa banyak sekali waktu yang terlibat, dan saya tidak dapat memberikan kontribusi kepada perusahaan ini tanpa dukungan dari istri dan anak saya.

## TENTANG PENULIS

**S**ebelum mendirikan Silicon Valley Product Group untuk mengejar minatnya dalam membantu orang lain menciptakan berbagai produk yang sukses melalui tulisannya, menjadi pembicara, memberi nasihat, memberi pembinaan, Marty Cagan bekerja sebagai seorang eksekutif yang bertanggung jawab dalam mendefinisikan dan membangun produk untuk beberapa perusahaan paling sukses di dunia, termasuk Hewlett-Packard, Netscape Communication, dan eBay.

Marty memulai kariernya selama satu dekade sebagai ahli teknik perangkat lunak di Hewlett-Packard Laboratories, melakukan riset tentang teknologi perangkat lunak dan membangun beberapa produk perangkat lunak untuk pengembang perangkat lunak lain.

Setelah di HP, Marty bergabung dengan perusahaan yang kemudian jadi cikal bakal Netscape Communication, tempat ia punya peluang untuk berpartisipasi dalam peristiwa kelahiran industri Internet. Marty bekerja langsung untuk pendirinya Marc Andreessen, di mana ia jadi wakil presiden sistem komputer dan peralatan Netscape, dan kemudian aplikasi perdagangan elektronik, dan bekerja untuk membantu perusahaan rintisan Internet dan juga perusahaan yang termasuk dalam Fortune 500 untuk sama-sama memahami dan menggunakan teknologi yang baru saja muncul.

Marty baru saja menjabat menjadi wakil presiden senior untuk produk dan desain di eBay, tempat ia bertanggung jawab dalam

mendefinisikan produk dan jasa untuk situs perdagangan elektronik (e-commerce) dunia milik perusahaan tersebut.

Selama kariernya, Marty secara pribadi melaksanakan dan mengelola sebagian besar peran organisasi produk perangkat lunak modern, termasuk ahli teknik, manajemen produk, pemasaran produk, desain pengalaman pengguna, uji perangkat lunak, manajemen teknik dan manajemen umum.

Sebagai bagian dari pekerjaannya di SVPG, Marty juga merupakan pembicara yang diundang di berbagai konferensi besar dan perusahaan papan atas di seluruh dunia.

Marty adalah lulusan dari University California di Santa Cruz dengan gelar bachelor of arts di bidang computer science and applied economics (1981) dan dari Stanford University Executive Institute (1994).

## BELAJAR LEBIH BANYAK

**S**itus Silicon Valley Product Group ([www.svpg.com](http://www.svpg.com)) didesain sebagai sumber gratis dan terbuka, tempat kita berbagi pemikiran dan pembelajaran terkini dari dunia produk—yang—diberdayakan teknologi.

Anda juga akan menemukan contoh dari berbagai teknik yang dijelaskan dalam buku (lihat [www.svpg.com/examples](http://www.svpg.com/examples)) juga daftar bacaan terbaru yang direkomendasikan (lihat [www.svpg.com/recommended-reading](http://www.svpg.com/recommended-reading)).

Bagi orang yang bercita-cita menjadi manajer produk, kami menyelenggarakan sesi pelatihan intensif, biasanya di San Francisco, New York City, dan London. Target kami adalah berbagi pembelajaran terkini dan memberikan pengalaman pembentukan karier bagi orang yang bercita-cita menjadi manajer produk teknologi (lihat [www.svpg.com/public-workshops/](http://www.svpg.com/public-workshops/)).

Bagi perusahaan yang menyakini bahwa mereka membutuhkan perubahan dramatis dan bermakna di seluruh organisasi produk dan teknologi untuk bersaing dalam memproduksi produk—yang—diberdayakan teknologi, kami juga menawarkan layanan kerja sama, yang sesuai kebutuhan, di tempat perusahaan.

Anda dapat menemukan informasi lebih banyak mengenai berbagai pilihan ini dan belajar lebih banyak mengenai mitra SVPG yang menyediakan jasa-jasa ini di [www.svpg.com](http://www.svpg.com).

# INDEXS

Page references followed by *fig* indicate an illustrated figure.

## A

A/B testing, 266

Adobe

- consistent product innovation  
by, 14

- Creative Suite and Creative Cloud  
of, 103–106

- Lea Hickman of, 48, 103–106

AdWords (Google), 71–73

Agile at Scale, 295

Agile methods

- as conducive to consistent  
innovation, 295

- inadequate application of, 20
- leveraging the core principles  
of, 24

- product owner role in the, 50
- in support of, 23–24
- waterfall process versus, 17

Airbnb, 7

Amazon

- consistent product innovation  
by, 14

- customer-centric culture  
of, 315–316

- customer letter technique

  - used by, 183–184, 185

- product leadership of, 103

Analytics for quantitative value  
testing, 267–270

Andreessen, Marc, 167

API platforms

- customer discovery through, 202
- developer misbehavior on public,  
219

Apple

- Camille Hearst of, 48, 307–308

- consistent product innovation  
by, 14

- consumer device products by, /
- iTunes product, 307–308

Architecture

- alignment of product team  
with, 95–96

- CTO responsibility to build  
strong, 89

- technical debt, 78, 319

Arnold, Kate, 48, 283–285

Audible, 7

## Autonomy

- accountability tied to, 101–102
- company culture emphasis
  - on leverage versus, 100–101
- as principle of product team, 38
- product team structured for, 94–95
- relationship between successful scaling and product team, 97–102

## B

### BBC

- Alex Pressland of the, 48, 155–157
- “BBC Out of Home” product of, 156

Bezos, Jeff, 315–316

Blockbuster, 283, 285

Business accounting/finance skills, 51–52

Business cases fatal flaw, 18

### Business objectives

- CEO’s responsibility for, 141
- for each product team, 116–117
- OKR (objectives and key results) of products for, 137–138, 139–141, 143–145, 147–149

*See also* Product Team objectives

### Business results/outcomes

- execution culture with focus on, 325
- focusing on outputs instead of, 108, 117
- leveraging technology for, 101

## OKR (objectives and key results)

- of products, 137–138, 139–141, 143–145, 147–149
- outcome-based roadmaps, 118
- product manager’s deep knowledge of your, 44–45

## Business strategy

- aligning product strategy with, 133
- focusing on outputs versus outcomes, 108, 117

Business viability risk, 165, 168

## Business viability testing

- business development, 280
- challenges related to, 277–278
- customer success, 279
- description of, 173–174
- finance, 279–280
- legal, 280
- marketing, 278
- sales, 279
- security, 280

## C

*CEO of the Product*, 277–278

*Certified Scrum Product Owner* class, 41

## Chief Executive Officers (CEOs)

- being *CEO of the product*, 277–278
- interest in business viability testing by, 281
- responsibility for organization’s objectives and key results, 141

- VP product position interview
  - with, 83
  - who drives the product vision, 81–82
- Chief Information Officers (CIOs), 88
- Chief Technology Officers (CTOs)
  - comparing CIOs and, 88
  - six major responsibilities of a, 88–89
  - leading the technology organization, 77, 87–88
  - VP product position interview with, 83
  - See also* VP engineering
- Collaboration
  - company culture of, 325
  - Lean and Agile principles, 24
  - product team, 35
- Communication
  - of product learnings, 305–306
  - of product strategy across the organization, 134
  - story map as technique for, 193–194
- Company culture
  - customer-centric, 315–316
  - emphasis on autonomy versus leverage in, 100–101
  - loss of velocity due to consensus, 321
  - See also* Product culture
- Computer programming skills, 51
- Concierge testing technique, 215–216
- Consistent innovation
  - Agile methods as conducive to, 295
  - challenge of maintaining, 13–14
  - definition of, 315
  - ideas leading to, 15–19, 55
  - top reasons for loss of, 315–317
- Consumer device products, 7
- Consumer products discovery program, 202–203
- Consumer-service products, 7
- Contextual inquiry, 212
- Continuous discovery and delivery concept, 26–27*fig*
- Corporate courage, 317
- Creative Suite and Creative Cloud (Adobe), 103–106
- Cue, Eddy, 308
- Culture. *See* Company culture; Product culture
- Customer-centric culture, 315–316
- Customer discovery program techniques
  - applied to consumer products, 202–203
  - applied to customer-enabling tools, 202
  - applied to platform/API products, 202
  - power of reference customers, 196–198
  - for qualitative value testing, 267
  - recruiting the prospective reference customers, 199
  - single target market, 198
  - when to use the, 195–196
- Customer-enabling tools, 202
- Customer interviews
  - different forms of the, 211–212
  - return on your time, 213

# Customer interviews (*Continued*)

- as important skill to have, 211, 212
- tips on getting the most out of, 212–213

# Customer letter technique

- Amazon's applications of the, 183–184, 185
- description of the, 177
- Nordstrom's application of the, 184–185

# Customer misbehavior technique, 217–218

# Customer problems

- problems versus solutions, 177–178
- opportunity assessment technique to identify the, 179, 180

# Customers

- alignment of product team with users or, 96–97
- as always dissatisfied and wanting more, 316
- building relationship with prospective, 199–201
- concierge test technique used with, 215–216
- obsessing over competitors rather than your, 134
- opportunity assessment technique to identify target market, 179, 180–181
- problem of too late product validation by, 20
- product evangelism by giving great demos to, 152
- product evangelism by sharing the pain of, 152

- product manager's deep knowledge of the, 43–44
- reference, 196–198, 199
- unaware of what is possible with technology products, 166

# Customer success strategy, 279

# D

- Data analysts, 68–69
- Data knowledge, 44
- Dedicated product teams, 33
- Delivery managers
  - description of and need for, 91–92
  - loss of velocity tied to lack of, 320
  - Scrum Master role of, 91
  - See also* Product delivery
- Demand testing techniques
  - landing page demand test, 254–255
  - reasons for using, 253–254
- Demos
  - product evangelism by giving great, 152
  - user test versus walkthrough versus product, 281–282
- Design. *See* Product design
- Design sprint technique, *See* Discovery Sprint technique.
- Developer misbehavior technique, 219
- Discovery coaches, 288, 289–290
- Discovery framing techniques
  - customer letter, 177, 183–185
  - description of the, 171
  - to ensure team is on the same page, 175

to identify all the big risks,  
175–177

mistake to focus on solutions  
instead of problems,  
177–178

opportunity assessment, 177,  
179–181

startup canvas, 177, 187–190

story map used for, 193–194

*See also* Risks

#### Discovery ideation techniques

concierge test, 215–216

customer interviews, 211–213

customer misbehavior, 217–218

description of the, 172

developer misbehavior, 219

hacks days, 221–222

story map used for, 193–194

when to use the, 208–209

*See also* Ideas

#### Discovery pivot, 130

#### Discovery planning techniques,

172, 191

customer discovery program,  
195–203, 267

overview of the, 191

story map, 193–194

#### Discovery prototyping techniques

description of the, 172, 223

feasibility prototype, 229–231

hybrid prototype, 239–240

live-data prototype, 235–237

types of prototypes for,  
224–225

user prototype, 233–234

*See also* Prototypes

#### Discovery Sprint technique,

287–289

#### Discovery testing techniques

overview of the, 172–173,  
241–242

in risk-averse companies, 255–258

testing business viability, 173–174,  
277–282

testing demand, 252, 253–255

testing feasibility, 173, 273–276

testing usability, 173, 243–249,  
260–261

testing value, 173, 251–252,  
259–262, 265–271

*See also* Risks

Doerr, John, 34

Durable product teams, 33

## E

### eBay

e-commerce of, 2

“Everything Else” category of, 218

### Empowerment

accountability tied to, 101–102

company culture of, 324

innovation tied to product teams  
with, 317

product team accountability  
and, 34

### Engineers

being brought in too late to  
product development  
process, 20

innovation tied to discovery  
participation by, 316

loss of velocity tied to not  
including them in  
discovery, 320

making them feel like missionaries  
not mercenaries, 61

## Engineers (*Continued*)

- relationship between product managers and, 59–61
- tech lead role of, 61–62
- test automation, 69

## Enterprise companies

- consistent product innovation challenge of, 13–14

## Ethical risk, 168–169

## Etsy, 7

## Evangelizing

- by CTOs for technology organization, 89
- by product management, 151–153
- the product vision, 131

## Execution product culture

- assessing your company's, 326
- characteristics of, 324–325

## Experimentation culture, 324

## F

### Facebook

- consistent product innovation by, 14
- platform strategy of, 219
- product leadership of, 103
- as social media product, 7

### Failed products

- Root Causes of Failed Product Efforts, 17–21

### Feasibility prototypes, 224, 274

### Feasibility prototype technique, 229–231

### Feasibility risk, 165, 166–168

### Feasibility testing

- considering a feasibility prototype for, 224, 274
- description of, 173

### questions answered by, 273–274

### tips for successful, 274–275

## Finances, 279–280

## Fisher, Mike, 218

## Founder product vision, 81–82

## Front-end developers, 61

## G

### Gates, Bill, 206

### Geiger, Chuck, 87

### “Good Product Manager/Bad Product Manager” (Horowitz post), 317

## Google

- consistent product innovation by, 14

### creation of the AdWords product of, 71–73

### Google Ventures (GV) team, 288

### Jane Manning of, 48, 71–73

### OKR (objectives and key results) approach used at, 137–138

### product leadership of, 103

### Go to market (GTM), 127

### Group product manager role (GPM), 83–85

### Growth-stage companies

- how they devolve from good to bad, 301–304
- scaling to success challenges of, 11–12

## H

### Hack days

- two major benefits of, 222
- undirected vs. directed, 221

### Hardware product discovery, 275–276

*Knowing what we can't know*

- lesson, 18

- Kordestani, Omid, 72

- Kowitz, Braden, 288

**L**

- Landing page demand test, 254–255

- Lauchengco, Martina, 48, 205–207

- Leadership

- holistic view of, 75–78

- talent development role of, 75

- See also* Product managers

- Leadership roles

- product design, 76–77

- product management, 75

- technology organization, 77

- VP product, 79–85

- Lean principles

- leveraging the core principles of, 24

- in support of, 23–24

- Lean Startup coaches, 290

- The Lean Startup* (Ries), 29

- Legal issues, 280

- LinkedIn, 7

- Live-data prototypes, 224

- Live-data prototype technique, 235–237

- Lockhart, Walker, 184

**M**

- Management By Objectives (MBO), 137

- Manning, Jane, 48, 71–73

- Markets

- focus on one target, 133

- go to market (GTM), 127

- opportunity assessment technique to identify target, 179, 180–181

- prioritizing, 126–127

- product manager's deep knowledge of your, 45–46

- single target market technique for target, 198

- time to market (TTM), 127

- total addressable market (TAM), 127

- See also* Product/market fit

- Mercenaries

- making engineers feel like missionaries and not, 61

- teams made of up, 34

- Microsoft

- developing the Word for Mac of, 205–207

- Martina Lauchengco of, 48, 205–207

- Minimum Viable Product (MVP), 29–30, 162, 287

- Missionaries

- hack days used to build, 221–222

- making engineers feel like, 61

- teams made up of, 34

- Mission statements, 123

**N**

- Netflix

- consistent product innovation by, 14

- consumer-service products of, 7

- Kate Arnold of, 48, 283–285

- product leadership of, 103

- Harik, Georges, 72
- Hastings, Reed, 283
- Hearst, Camille, 48, 307–308
- Hewlett Packard (HP)
- management by objectives (MBO)
    - approach used at, 137
- Hickman, Lea, 48, 103–106
- High-fidelity user prototypes, 245
- High-integrity commitments
- as alternative to product roadmap, 113, 115–120
  - execution culture with, 324
  - OKR (objectives and key results)
    - paired with, 140
  - understanding how to get the best results from, 118–120
- Holistic view of product
- leadership roles in context of, 77–78
  - leaders of product design, 76–77
  - leaders of product
    - management, 76
  - leaders of technology
    - organization, 77
  - understanding the concept of, 25–26
- Horowitz, Ben, 312
- Hybrid prototypes, 225
- Hybrid prototype technique, 239–240
- I**
- Ideas**
- as first step in product development, 15–16*fig*
  - problem with source of, 17–18
  - understanding that most will never work, 19
  - user testing to assess the value of, 55
- See also* Discovery ideation techniques; Innovation
- Industrial design, 56
- Industry knowledge, 45–46
- Infrequent release cycles, 320
- Innovation
- Agile methods as conducive to consistent, 295
  - challenge of maintaining consistent product, 13–14
  - definition of consistent, 315
  - ideas leading to, 15–19, 55
  - source of future, 100
  - top reasons for loss of, 315–317
- See also* Ideas; Scaling
- Innovation product culture
- assessing your company's, 326
  - characteristics of a, 323–324, 325
- Instagram, 7
- Interaction design, 56
- Invite-only testing, 266–267
- Iterations
- discovery, 287–289
  - product discovery, 169–170
  - the prototype, 262–263
- Sprint*: (Knapp, Zeratsky, and Kowitz) on, 288, 289
- time to money cost of implementing, 19
- IT-mindset organizations, 317
- iTunes (Apple), 307–308
- K**
- Kawasaki, Guy, 151
- Keep The Lights On* activities, 317
- Knapp, Jake, 288

*Knowing what we can't know*

lesson, 18

Kordestani, Omid, 72

Kowitz, Braden, 288

**L**

Landing page demand test, 254–255

Lauchengco, Martina, 48, 205–207

**Leadership**

holistic view of, 75–78

talent development role of, 75

*See also* Product managers

**Leadership roles**

product design, 76–77

product management, 75

technology organization, 77

VP product, 79–85

**Lean principles**

leveraging the core principles  
of, 24

in support of, 23–24

Lean Startup coaches, 290

*The Lean Startup* (Ries), 29

Legal issues, 280

LinkedIn, 7

Live-data prototypes, 224

Live-data prototype technique,  
235–237

Lockhart, Walker, 184

**M**

Management By Objectives  
(MBO), 137

Manning, Jane, 48, 71–73

**Markets**

focus on one target, 133

go to market (GTM), 127

opportunity assessment technique  
to identify target, 179,  
180–181

prioritizing, 126–127

product manager's deep  
knowledge of your,  
45–46

single target market technique  
for target, 198

time to market (TTM), 127

total addressable market (TAM),  
127

*See also* Product/market fit

**Mercenaries**

making engineers feel like  
missionaries and not, 61  
teams made of up, 34

**Microsoft**

developing the Word for  
Mac of, 205–207

Martina Lauchengco of, 48,  
205–207

Minimum Viable Product (MVP),  
29–30, 162, 287

**Missionaries**

hack days used to build,  
221–222

making engineers feel like, 61  
teams made up of, 34

Mission statements, 173

**N****Netflix**

consistent product innovation  
by, 14

consumer-service products of, 7

Kate Arnold of, 48, 283–285

product leadership of, 103

Netscape Communications,

2, 72, 207

Nordstrom, 184–185

## O

**Objectives.** *See* Business objectives;  
Product Team objectives

**OKR (objectives and key results)**

critical points to remember when  
using, 139–141

description and function of,  
137–138

high-integrity commitments  
paired with, 140

product team objectives approach  
using the, 143–145

scaling the, 147–149

**Opportunity assessment technique**

business objective, 179, 180

customer problem, 179, 180

description of the, 177

key results question, 179, 180

target market question, 179,  
180–181

**Opportunity cost,** 20–21

**Outcome-based roadmaps,** 119

**Outcomes.** *See* Business results

**Output versus outcome,** 108, 117

## P

Packard, Dave, 137

Page, Larry, 71, 137

Patton, George, 137

Patton, Jeff, 193, 194

PayPal, 293

Pilot team technique, 291–292

Platform/API products, 202

Platform product teams, 148

*The Power of Customer Misbehavior*  
(Fisher), 218

Pressland, Alex, 48, 155–157

**Priorities**

deciding on market, 126–127

loss of velocity tied to rapidly  
shifting, 321

**Product culture**

creating the right culture for  
success, 309

description and importance of,  
82–83

innovation versus execution,  
323–326

VP product position who supports  
a strong, 83

*See also* Company culture

**Product delivery**

continuous discovery and,  
26–27fig

CTO's responsibility for, 88

understanding the purpose of, 28

*See also* Delivery managers

**Product demos**

product evangelism by giving  
great, 152

user test versus walkthrough  
versus, 281–282

**Product design**

the costs of absent, 56–58

holistic user experience (UX),  
54–55

industrial, 56

interaction and visual, 56

leaders of, 76–77

loss of velocity tied to not utilizing  
in discovery, 320

**Product design** (*Continued*)

user experience design team  
providing, 16–17

**Product designers**

holistic user experience (UX)  
design by, 54–55  
interaction and visual  
design by, 56  
product discovery applied by,  
53–54  
prototyping by, 55  
user testing by, 55

**Product development**

consistent product innovation  
requirement of, 13–14  
differences in the way best  
companies go about, 3  
growth-stage companies scaling to  
success with new, 11–12  
importance of integration to, 100  
importance of speed to, 99–100  
knowing what we can't know  
lesson on, 18  
problem in the role of, 19  
sources of future innovation, 100  
startups finding  
product/marketing fit,  
9–10  
waterfall process of, 15–21  
*See also* Engineering

**Product development process**

Agile methods, 17, 20  
fatal flaws and root causes of  
failed, 17–21  
ideas starting the, 15–16 *fig*, 17–18  
iterations (“sprints”) 17, 19,  
169–170, 262–263,  
287–289

product deployed to customers, 17  
user experience design team  
providing designs, 16–17  
waterfall process, 15–21

**Product discovery**

*build things that don't scale*  
philosophy of, 240  
continuous delivery and, 26–27 *fig*  
critical risks addressed by, 165  
CTO's responsibility for, 89  
ethical risk examined through,  
168–169  
for hardware products, 275–276  
iterations of, 169–170  
loss of velocity tied to not  
including engineers in, 320  
loss of velocity tied to not utilizing  
design in, 320  
principles of addressing critical  
risks, 165–168  
product designer's application  
of, 53–54  
providing enough time for  
effective, 119  
validated product backlog  
output of, 27  
why it is so important, 161–163

**Product discovery techniques**

customer discovery program,  
195–204, 267  
discovery framing, 171, 175–178,  
179–181, 183–185,  
187–190, 193–194  
discovery ideation, 172, 193–194,  
208–209, 211–213,  
215–216, 217–219,  
221–222  
discovery planning, 172, 191

- discovery prototyping, 172, 223–225, 227–228, 229–231, 233–234, 235–237, 239–240
- discovery sprint, 287–289
- discovery testing, 172–173, 191, 241–242, 243–249, 251–263, 265–282
- story map, 193–194
- transformation, 174, 286
- Product evangelism
  - of the product vision, 131
  - as “selling the dream,” 151–153
- Product foundational concepts
  - continuous discovery and delivery, 26–27*fig*
  - holistic product, 25–26
  - minimum viable product (MVP), 29–30, 162, 287
  - product delivery, 28
  - product discovery, 27
  - products and product/market fit, 28
  - product vision, 29
  - prototypes, 27–28
  - See also specific foundational concept*
- Product learnings
  - communicating, 305–306
  - generous sharing of credit and, 152
  - knowing what we can’t know, 18
  - summarizing usability testing, 249
- Product management
  - backlog administrator
    - model of, 41
  - leaders of, 76
  - management by objectives (MBO), 137
  - OKR (objectives and key results), 137–138, 139–141, 143–145, 147–149
  - versus product owner role
  - responsibilities of, 42–46
  - roadmap administrator
    - model of, 41
  - why they want to have product roadmaps, 109
- Product manager responsibilities
  - deep knowledge of the customer, 43–44
  - deep knowledge of the data, 44
  - deep knowledge of your business, 44–45
  - deep knowledge of your market and industry, 45–46
  - understanding the key, 42–43
- Product managers
  - business accounting/finance
    - course recommended for, 51–52
  - computer programming
    - course recommended for, 51
  - how they can work in order to be successful, 41–42
  - innovation tied to strong, 316
  - loss of velocity tied to lack of strong, 319
  - product owner versus the, 50
  - profiles and examples of the best, 48–50
  - relationship between engineers and, 59–61
  - role and key responsibilities of, 5–6, 42–46
  - role in startups by, 9

**Product managers (*Continued*)**

smart, creative, and persistent qualities of the best, 46–48

stakeholder management by, 298–301

VP product responsibility to develop strong team of, 80–85

*See also* Leadership

**Product/market fit**

defining the, 203–204

how consumer-focused companies structure the, 125

importance of, 28

sales organization's selling to markets with, 125–126

Sean Ellis test for assessing, 203–204

startups finding their, 9–10

*See also* Markets

**Product marketing managers**

description of the, 63–64

focus of the, 64–65

**Product-mindset**

organizations, 317

**Product objectives**

OKR (objectives and key results), 137–138, 139–141, 143–145

using the OKR system at scale, 147–149

*See also* Business objectives

**Product owner role, 50****Product principles, 135–136****Product roadmaps**

definition of, 108

description and functions of, 18

high-integrity commitments as alternative to, 113, 115–120, 140, 324

outcome-based roadmaps, 118

problems with, 19, 111–113

stakeholder-driven roadmap form of, 108, 109

two purposes of, 115–116

typically focused on output not outcome, 108

as typically the root cause of waste and failed efforts, 109

weaning an organization off, 293–294

why management wants to have, 109

why stakeholders are so attracted to, 294

**Product strategy**

align business strategy with, 133

applications of, 125–126

business context provided by, 116

description of the, 124

innovation tied to focused, 316

loss of velocity tied to lack of, 320

principles of, 133–134

product team structured to support, 95

should be focused, 126

**Product team principles**

development of techniques based on, 39–40

team autonomy, 38

team collaboration, 35

team composition, 34

team duration, 38

team empowerment and accountability, 34

- team location, 36
- team of missionaries, 34
- team reporting structure, 35
- team scope, 36–37
- team size, 35, 95

#### Product teams

- autonomy of, 38, 94–95, 97–102
- business objectives for each, 108, 116–117
- challenges faced by growth-stage company, 11–12
- characteristics of good versus bad, 311–314
- comprised of product manager and engineers, 6
- as cross-functional set of professionals, 143
- delivery manager's role in removing impediments for the, 91–92
- how to split up product across many, 94
- innovation tied to empowered, 317
- innovation tied to stable, 316
- loss of velocity tied to lack of co-located and durable, 320
- OKR (objectives and key results) applications by, 143–145
- OKR (objectives and key results) scaling by, 147–149
- principles of strong, 33–40
- principles of structuring, 93–102
- share learnings and credit generously, 152
- three team skill levels of, 99

understand that *It's all about the product team*, 37

#### Product vision

- business context provided by, 116
- CEO or founder type of, 81–82
- description and purpose of, 29, 81, 123–124
- innovation tied to compelling, 316
- loss of velocity tied to lack of, 320
- principles of, 129–131
- product evangelism by sharing the, 152
- product team structured to support, 95
- should be inspiring, 126, 130
- when there is no clear visionary driving, 81

#### Profiles

- Alex Pressland, 48, 155–157
- Camille Hearst, 48, 307–308
- Jane Manning, 48, 71–73
- Lea Hickman, 48, 103–106
- Martina Lauchengco, 48, 205–207
- Kate Arnold

Programmers. *See* Engineers

Programming skills, 51

#### Prototypes

- description and function of, 27–28
- feasibility, 224, 274
- high-fidelity user, 245
- hybrid, 225
- iterating the, 262–263
- live-data, 228
- minimum viable product (MVP), 29–30, 162, 287
- principles of, 227–228
- product designer's prototyping of, 55

**Prototypes (*Continued*)**

product evangelism by using, 152

testing your, 246–248

user, 224, 233–234

user test versus product demo

versus walkthrough for

showing, 281–282

visiontype, 123

Wizard of Oz, 240

*See also* Discovery prototyping techniques

Public APIs, 219

**Q**

QA testing, 17

Qualitative value testing

begin with an interview, 260

description of, 252, 259–260

specific value tests, 261–262

usability test, 260–261

Quantitative value testing

A/B testing, 266

customer discovery program, 267

description of, 252, 265–266

flying blind when, 271–272

invite-only testing, 266–267

role of analytics in, 267–270

**R**

Recognition culture, 325

Reference customers

recruiting the prospective, 199

understanding the power of,  
196–198

Ries, Eric, 29

Risks

addressed by product  
discovery, 165

business viability, 165, 168

ethical, 168–169

feasibility, 165, 166–168

usability, 165, 167

value, 165, 166

Roadmap administrator model, 41

Robinson, Frank, 29

**S**

Sales-driven specials model,  
17–18

Salesforce.com, 7

Sales organizations

aligning product strategy to

strategy of the, 134

Google AdWords opposed by  
Google's, 72

selling to markets with  
product/market fit,  
125–126

testing business viability benefits  
to, 279

Scaling

Agile at Scale consultancies  
on, 293

*build things that don't scale*  
philosophy of product  
discovery, 240

as growth-stage company  
challenge, 11–12

*keep the lights on* activities, 317

the OKR system, 147–149

product team autonomy to  
facilitate, 97–102

structuring product teams  
for effective, 93–102

understanding that the right talent  
drive, 74

- See also* Innovation; Products; Technology-powered products
- Scrum Master role, 91
- Sean Ellis test, 203–204
- Security issues, 280
- Shared services product teams, 148
- Silicon Valley Product Group, 106, 207
- Single target market technique, 198
- Skill-set diversity culture, 324
- Social media products, examples of, 7
- Sonos, 7
- Source of ideas problem, 17–18
- Sprint: How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days* (Knapp, Zeratsky, and Kowitz), 288, 289
- Sprints. *See* Iterations
  - in discovery *See* Discovery Sprints
  - in delivery, *See* Scrum Sprints
- Stakeholder management
  - product manager responsibilities for, 298–299
  - strategies for successful, 299–301
- Stakeholders
  - defining, 297–298
  - interest in business viability testing by, 281
  - product evangelism by giving great demos to key, 152
  - stakeholder-driven products using ideas from, 17–18
  - stakeholder-driven roadmap, 108, 109
  - why they are so attracted to roadmaps, 294
- Startup canvas technique
  - description of the, 177
  - tackling the biggest risks first using the, 188–190
  - when to use the, 187–188
- Startups
  - discovery testing in, 255–257
  - finding their product/marketing fit, 9–10
  - founders driving product vision in, 81–82
- Story map technique, 193–194
- T**
- Target markets
  - opportunity assessment technique to identify, 179, 180–181
  - single target market technique for, 198
- Technical debt, 78, 319
- Technology
  - company culture of, 324
  - maturity of, 101
- Technology organizations
  - CTO's six responsibilities to the, 88–90
  - leadership of the, //, 87–90
- Technology-powered products
  - consistent product innovation challenge of, 13–14
  - customers as always wanting more and better, 316
  - description and examples of, 7–8
  - discovery for hardware products, 275–276
  - Google AdWord, 71–73
  - growth-stage companies scaling to success with, 11–12

## Technology-powered products (Continued)

- root causes of failed, 15–21
- startups finding
  - product/marketing fit, 9–10

*See also* Products; Scaling

Tesla, 7

Test automation engineers, 69

Time to market (TTM), 127

Time to money, 112

Total addressable market  
(TAM), 127

Transformation techniques,  
174, 286

Twitter, 7

## U

Uber, 7

University of California,  
Berkeley, 207

Urgency culture, 324

Usability risk, 165, 167

Usability testing

- description of, 173, 243–244
- preparing the test, 245–246
- qualitative, 260–261
- recruiting users to test, 244–245
- summarizing the learning from  
the, 249
- testing your prototype, 246–248

User experience design teams,  
16–17

User experience (UX) design,  
54–55

User prototypes, 224, 233–234

User researchers, 68

*User Story Mapping: Discover the  
Whole Story, Build the Right  
Product* (Patton), 194

User testing

- description of, 55
- product demo versus walkthrough  
versus, 281–282

## V

Validated product backlog, 27

Value risk, 165, 167

Value testing

- description of, 173, 251–252
- qualitatively, 252, 259–262
- quantitatively, 252, 265–271
- testing demand, 252

Value tests

- using access to demonstrate  
value, 262
- using money to demonstrate  
value, 261
- using reputation to demonstrate  
value, 261–262
- using time to demonstrate value,  
262

Vision pivot, 130

Vision. *See* Product vision

Visiontype, 123

Visual design, 56

VP engineering, 77

*See also* Chief technology officers  
(CTOs)

VP product

- competencies required for the,  
80–83
- description and titles of the, 79
- group product manager (GPM)  
type of, 83–85

**Walkthrough, 282**

**Waterfall process**

Agile methods versus, 17

product development fatal flaws  
of the, 17–21

product development using the,  
15–17

**Wizard of Oz prototype,**  
240

**Word for Mac (Microsoft), 205–207**

**Workday, 7**

**Workiva, 7**

## **Y**

**YouTube, 73, 308**

## **Z**

**Zeratsky, John, 288**





# Pujian untuk **INSPIRASI**

"Jarang menemukan orang seperti Marty yang telah memberi pengaruh pada pendiri pemula, perusahaan rintisan yang berkembang pesat, dan perusahaan bernilai jutaan dolar selama puluhan tahun melalui kepemimpinannya di bidang produk. Jadi ketika ia memutuskan untuk membuat intisari pengetahuannya dalam sebuah buku, ini jadi buku yang wajib dibaca!"

—**Avid Larizadeh Duggan**, General Partner, GV (Google Venture)

"Jika Anda hanya punya satu buku tentang manajemen produk, maka inilah bukunya."

—**Chad Dickersen**, Mantan CEO Etsy

"Buku ini adalah katalis untuk membantu kita mengubah cara kita mengatur dan mengoperasikan perusahaan. Marty memberi kita kasus mendesak agar kita berubah, langkah-langkah yang bisa dilaksanakan, dan kenyataan mendasar untuk membuat kita tetap berkembang."

—**Ann Yauger**, Area Vice President product, CarlMax

"Ketika saya jadi pemimpin produk, saya mengalami sedikit kesuksesan dan kegagalan yang sulit dipahami. Tulisan Marty membantu kami memahami bagaimana sebenarnya cara kerja seorang manajer produk dan organisasi produk. Seandainya saja saya punya buku ini sejak bertahun-tahun lalu."

—**Jeff Patton**, Agile Product Leadership Coach

"Saya tidak tahu apakah ada orang lain yang mempunyai pengetahuan dan wawasan yang luas dan mendalam tentang Manajemen Produk seperti yang dimiliki Marty. Ini bukan sejenis buku yang dapat dibaca cepat dalam waktu 30 menit. *INSPIRASI* adalah buku yang dapat Anda pelajari, diskusikan, digunakan untuk mengajar, diperlihatkan kepada manajemen Anda, dan digunakan sebagai kekuatan untuk perubahan dalam perusahaan atau karier Anda."

—**Kyrie Robinson**, VP Pengalaman Pengguna, Chegg

"*INSPIRASI* adalah sumber tak ternilai bagi saya dan bagi tim Heroku ketika kami berkembang melewati kesulitan di fase 50-150 pegawai. Buku ini seharusnya ada di rak semua orang yang berada di posisi kepemimpinan produk."

—**Adam Wiggins**, Pendiri Heroku

"Edisi pertama *INSPIRASI* membentuk pemikiran saya sebagai manajer produk pemula, dan sekarang saya menugaskan kepada para murid saya untuk memastikan mereka melakukan hal yang benar dengan cara yang tepat. *INSPIRASI* mengajarkan Anda untuk berpikir seperti manajer produk paling cerdas di Silicon Valley."

—**Christina Wodke**, Penulis, Dosen, dan Penasihat Perusahaan Rintisan

"Manajemen Produk adalah seni dan ilmu menciptakan produk yang membuat perusahaan memiliki eksistensi. Ini adalah inti dari sebuah bisnis. Bagi dunia digital, Marty Cagan membantu Anda memahami dan menguasai Manajemen Produk sampai tak tertandingi. Ini buku penting agar tetap bisa sesuai dengan kondisi masa depan."

—**Frerk-Malte Feller**, Workplace by Facebook

"Ketika ditanya produk apa, dan bagaimana perusahaan dapat mempercepat pertumbuhan, saya selalu memulai dengan 'baca *INSPIRASI* terlebih dahulu baru kemudian kita bisa bicara.'"

—**Sarah Bernard**, VP Produk, Jet.com

"Ketika Marty bicara dan menulis tentang produk, jelas bahwa pengetahuannya berdasarkan keahlian, kemampuan, dan pengalaman. Ia mengetahui perbedaan antara teknologi yang hebat, dan produk hebat karena teknologi yang hebat."

—**Bjorn Carlson**, Pemimpin Tim Ahli Teknik, Google Cloud Platform

PT ELEX MEDIA KOMPUTINDO  
Kompas Gramedia Building  
Jl. Palmerah Barat 29-37, Jakarta 10270  
Telp. (021) 53650110-53650111, Ext 3216  
Webpage: [www.elexmedia.id](http://www.elexmedia.id)

SELF-IMPROVEMENT

17+



720060739

**Harga P. Jawa Rp150,000,-**

