

INTISARI

Seri Biografi



KISAH SUKSES

Pebisnis Dunia

Rp 25.000,-

KISAH SUKSES PEBISNIS DUNIA

INTISARI

KISAH SUKSES

Pebisnis Dunia

BERKEMBANG
INTISARI

INTISARI



Kisah Sukses Pebisnis Dunia

Penerbit

© 2003 PT Intisari Mediatama
Jl. Palmerah Selatan 24 – 26
Gedung Unit II – Lt. V
Jakarta 10270
Tlp. (021) 5483008, 5490666, 5480888
Ext. 3402, 3403
Fax. (021) 53696525
E-mail: intisari@gramedia-majalah.com

Pengolah naskah

Helen Ishwara

Penyunting naskah & bahasa

Cisca Setiawan
Lily Wibisono

Desain sampul & tata letak

Y. Agus Rustanto

Foto Sampul

Sabar Basuki

Percetakan

PT Gramedia

(Isi di luar tanggung jawab percetakan)

Cetakan I, Oktober 2003

Untuk informasi hubungi Unit Layanan Jual,
Jl. Palmerah Selatan 22 - 28, Telp. (021) 5360441-5360442
Fax. (021) 5481341, dan Layanan 24 jam; Jabotabek (021) 6359007

Pengantar

Produk-produk Sony, Coca-Cola, Honda, Hyundai, Marks and Spencer, McDonald's, Microsoft, dan Toyota sudah akrab dengan kehidupan kita. Beberapa di antaranya bahkan seakan telah menyatu dengan detak kegiatan sehari-hari. Dari anak-anak yang mulai belajar menggunakan komputer di sekolah sampai pekerja kantor, nyaris semua kenal dan menggunakan produk Microsoft. Begitupun seliwernya mobil bermerek Honda dan Toyota telah menjadi pemandangan sehari-hari.

Timbul pertanyaan bagaimana usaha-usaha yang kini telah meraksasa itu dulu dirintis? Boleh dikatakan dari nol besar! Soichiro Honda, Chung Ju-Yung (Hyundai), dan Michael Marks (Marks & Spencer) awalnya betul-betul miskin. Honda semula hanyalah seorang pesuruh yang bertugas menimang-nimang bayi majikannya, sebelum diperkenankan mengotak-atik mobil di bengkel. Chung Ju-Yung pernah menjadi petani, kuli bangunan, dan kuli pelabuhan. Michael Marks yang buta huruf memulai usahanya dengan menggendong dagangan keluar masuk kampung.



Ray Kroc, orang yang berjasa membesarkan McDonald's, awalnya cuma *salesman* biasa. Seisi Kato, salah seorang pendiri perusahaan mobil Toyota pun tak berbeda. Cuma Akio Morita dan Bill Gates yang memiliki orang tua kaya raya. Begitupun, Sony dan Microsoft adalah murni hasil jerih payah mereka sendiri. Bukan warisan.

Bagaimana caranya orang-orang "biasa" yang berprestasi istimewa ini sanggup mendirikan usaha, mengembangkannya, mempertahankannya dari persaingan, bahkan menyelamatkannya melewati perang dan malapetaka?

Yang jelas - entah mereka berasal dari AS, Eropa, maupun Asia - semuanya menunjukkan sikap-sikap unggul yang sama: sangat gigih, sangat inovatif, penuh dedikasi, dan luar biasa tabah dalam menghadapi persaingan maupun menanggulangi kesulitan.

Mutu produk benar-benar dijaga. Mereka bukan sekadar mengeduk keuntungan sebesar-besarnya. Namun, mampu menghasilkan produk bagus saja belum cukup. Tenaga *marketing* mereka pun andal. Contoh paling jelas terlihat dalam pertarungan antarraksasa Coca-Cola melawan Pepsi-Cola. Yang bertarung bukan lagi produknya, tetapi orang-orang yang menjual produk itu.

Satu hal lagi yang tak dapat disangkal adalah dukungan dari pihak lain. Bill Gates atau Honda boleh saja tangguh, tetapi peran serta mitra kerja, atau orang-orang lain yang mendukung mereka, tak boleh dilupakan.

Oleh karena itulah, kami ingin mengajak Anda menikmati kisah sukses delapan pebisnis besar dunia ini. Siapa tahu tak hanya sekadar kenikmatan, namun juga pelajaran berharga dapat dipetik. □

Daftar Isi

Pengantar	III
Rahasia Sukses Akio Morita	2
Bill Gates, Si Genius Millarder	40
Perang COKE lawan PEPSI	66
Soichiro Honda, Mantan "Kacung" Genius	88
Marks & Spencer	128
McDonald's, Raja Hamburger	156
Chung Ju -Yung, Pendiri Hyundai	182
Seisi Kato, Pendiri Toyota	204



Rahasia Sukses Akio Morita

Akio Morita ketika berumur setahun, dalam gendongan ayahnya, Kyuzaemon (1922)

Mungkin Anda lebih mengenalnya sebagai "bapak" perusahaan Sony. Sony lahir setelah Jepang kalah perang habis-habisan. Apa kiatnya sampai perusahaan elektronik itu bisa tumbuh dan melesat ke seluruh dunia?



Menurut ukuran Jepang rumah ayah saya besar sekali. Di halamannya ada lapangan tenis. Keluarga Toyoda yang rumahnya berseberangan dengan kami mempunyai lapangan tenis pula, seperti semua tetangga kami yang lain. Daerah tempat tinggal kami, Shirakabecho di Nagoya, mendapat julukan 'jalan orang kaya'.

Keluarga kami sudah 300 tahun menjadi pengusaha sake (arak beras) yang paling bermutu yang diberi merek Neno-himatsu. Kami juga membuat kecap dan *miso* (semacam tauco) yang tidak terpisahkan dari menu sehari-hari orang Jepang.

Belajar Menjadi Bos

Ibu saya baru berumur 17 tahun ketika menikah dengan Ayah. Orang tua saya harus menunggu 7 tahun sebelum saya lahir sebagai anak sulung tanggal 26 Januari 1926. Mereka sampai sempat khawatir tidak mempunyai keturunan. Padahal, memiliki anak laki-laki penting sekali bagi orang Jepang masa itu. Kemudian saya mendapat dua adik laki-laki dan seorang adik perempuan.

Ibu saya pendiam, artistik, dan lembut. Untuk ukuran Jepang masa itu, ia sangat mandiri. Pendidikan saya sangat diperhatikannya, walaupun ia tidak seperti ibu-ibu zaman sekarang yang menjejalkan pelbagai kursus kepada anaknya. Ia penuh pengertian dan lebih mudah diajak berbicara daripada Ayah yang hidupnya didaulat perusahaan.

Ibu selalu mau menerima hal-hal yang baru. Walaupun tetap mengenakan kimono, ia banyak mengubah tradisi keluarga kami. Pada saat orang lain masih tidur di *tatami*, saya sudah tidur di ranjang. Saya mempunyai kamar sendiri dan meja belajar sendiri. Bahkan juga meja kerja, ketika saya sudah senang melakukan pelbagai percobaan. Ayah dan Ibu memang ingin saya berpikiran modern dan sejak kecil saya dipersiapkan untuk menggantikan Ayah sebagai pemimpin perusahaan keluarga Morita.

Ketika masih berumur 10 – 11 tahun, saya sudah dibawa Ayah ke kantor dan juga ke pabrik untuk melihat cara kerja perusahaan kami. Saya harus duduk di samping Ayah dalam rapat-rapat perusahaan, padahal rapatnya lama dan membosankan. Dari sanalah saya tahu bagaimana caranya berbicara dengan karyawan dan juga tentang apa yang dibicarakan dalam diskusi bisnis.

Kemudian, ketika saya remaja, liburan sekolah



Akio Morita = Sawah Yang Subur

Dalam keluarga kami, setiap putra sulung diberi nama Tsunesuke seperti kakek saya atau Hikutaro seperti ayah saya. Kalau tiba saatnya untuk mengepalai perusahaan keluarga, mereka berganti nama menjadi Kyuzaemon.

Sebagai putra sulung, saya mestinya kebagian nama Tsunesuke, tetapi menurut ayah nama itu terlalu kuno. Jadi, ia lalu memanggil seorang cendekiawan yang menyarankan nama Akio. 'Aki' artinya 'bercahaya'. Kalau digandengkan dengan 'Morita' artinya 'sawah subur', nama saya memberi kesan optimisme. □

saya ditelan oleh bisnis, bisnis, bisnis. Kewajiban yang ditimpakan Ayah kepada saya dalam usaha mempersiapkan saya sebagai penggantinya sering menjadi bahan pertengkaran di antara kami. Rupanya, hal itu melatih saya untuk berpikir dan mengemukakan argumen secara logis.

Saya sering diberi tahu bahwa kelak saya akan langsung menjadi bos sebab saya putra sulung. "Namun, jangan mengira mentang-mentang bos kamu bisa menyuruh orang seenakmu," pesan Ayah. "Kamu harus tahu dengan jelas apa yang akan kamu lakukan dan apa yang kamu minta agar dilaksanakan oleh manajermu. Kamu harus bertanggung jawab penuh atas semuanya."

"Menyalahkan bawahan dan mencari kambing hitam tidak ada gunanya," kata Ayah. Menurut ajaran Jepang yang saya terima di rumah, kita harus meman-

faatkan motivasi bersama untuk mencapai tujuan yang menguntungkan atasan maupun bawahan sebab semua orang ingin sukses.

Selama belajar bekerja sama dengan para karyawan, saya sadar manajer harus belajar bersabar dan penuh pengertian. Manajer tidak boleh melakukan tindakan yang mementingkan diri sendiri atau menjadi pemberang. Konsep-konsep itu tertanam pada saya dan membantu mengembangkan falsafah manajemen yang sangat menolong di masa lampau maupun masa kini.

Setelah dewasa, saya sering tidak tahan pada ke-konservatifan Ayah dalam bisnis. Walaupun orangnya praktis, di mata saya ia terlalu lamban membuat keputusan. Ia juga selalu mencemaskan hal-hal yang sebetulnya tidak perlu dicemaskan. Namun, sebagai ayah ia penuh kehangatan. Ia mengajar kami berenang, memancing, dan mengajak kami berolahraga jalan.

Walaupun konservatif, ia senang teknologi baru dan produk asing. Semasa saya kecil, kami bukan hanya memiliki mobil buatan Amerika, tetapi juga memakai mesin cuci buatan General Motor dan lemari pendingin Westinghouse.

Kalau bekerja, Ayah memakai pakaian barat. Bahkan kakek saya sering mengenakannya. Kakek senang menonton film barat dan saya pernah diajaknya menyaksikan "King Kong". Pengaruh barat yang paling besar datang dari Paman yang bersekolah di Prancis selama 4 tahun.

Ayah dan Kakek sering berkata, "Uang sebanyak apa pun tidak bisa dipakai membeli pendidikan. Pendidikan harus kita tuntut sendiri. Uang hanya bisa memberikan satu jenis pendidikan, yaitu pendidikan yang diperoleh dengan melihat dunia."



Karena itulah, ketika masih di sekolah menengah saya diongkosi pergi ke seluruh Jepang, Korea, serta Manchuria bersama teman sekelas.

Gara-gara Ibu Senang Musik

Ibu senang sekali mendengarkan musik barat klasik dari fonograf yang ketika itu banyak diganggu bunyi kresek-kresek. Pengeras suaranya seperti corong. Ketika muncul fonograf baru, Ayah membelinya walaupun harganya setengah harga mobil buatan Jepang. Suaranya jauh lebih bagus dan saya pun ingin tahu bagaimana cara membuat benda sehebat itu.

Juragan Kecap dan Sake

Di tempat asalnya, desa Kosugaya, nenek moyang saya selalu menjadi pemuka masyarakat dan terkenal cinta pembaharuan. Kyuzaemon ke-I pernah mendatangkan ahli Prancis untuk menolongnya bercocok tanam anggur dan membuat minuman dari buah itu. Kaisar Meiji yang hidup di zamannya memang menganjurkan rakyat belajar dari barat.

Tanaman anggur Kyuzaemon ke-I dimusnahkan wabah yang terbawa dari Prancis sehingga usahanya gagal, tetapi sake dan kecapnya muncul dalam pameran internasional di Paris pada tahun 1899. Salah satu produk itu bahkan memenangkan medali emas.

Ia juga mendirikan pabrik roti yang kini bernama Pasco dan makmur sampai sekarang, bahkan mempunyai cabang di luar negeri.

Nenek moyang saya itu bukan hanya ingin mempelajari hal-hal baru, tetapi juga mempunyai keberanian dan kekuatan untuk tidak putus asa kalau

Seorang kerabat kami, insinyur, berhasil membuat fonograf sendiri sehingga saya datang ke rumahnya untuk meminta keterangan. Saya pun membeli buku-buku tentang elektronika dan berlangganan majalah dalam maupun luar negeri yang menjelaskan penemuan-penemuan baru dalam bidang reproduksi suara dan radio.

Begitu terduga-gilanya saya pada barang elektronik sehingga prestasi saya merosot di sekolah. Ibu pun sering dipanggil.

Sebetulnya saya pandai matematika, fisika, dan kimia, tetapi selalu mendapat nilai di bawah rata-rata

gagal. Ketabahan, kegigihan, dan optimismenya rupanya menurun.

Ia mempergunakan uangnya untuk membangun jalan-jalan dan sarana kesejahteraan rakyat di Kosugaya sehingga Kaisar Meiji memberinya bintang.

Kakek buyut saya dan kakek saya mempergunakan sebagian besar uang dan waktunya untuk mensponsori seniman, pengrajin, dan pedagang barang-barang seni. Begitu cintanya mereka pada keindahan sampai perusahaan keluarga mereka terlantar.

Ketika Ayah masih belajar ekonomi di Universitas Keio di Tokyo, ia dipanggil pulang untuk menyelamatkan perusahaan keluarga yang terancam bangkrut. Terpaksa ia pulang untuk menghadapi kenyataan hidup yang jauh lebih sulit daripada memecahkan kasus dari buku teks.

Ayah merasa tidak bisa mengandalkan para manajer yang ada, jadi ia mengambil alih kemudi perusahaan. Ketika saya lahir sebagai anak sulungnya, perusahaan keluarga Morita sudah kokoh lagi. □



untuk ilmu bumi, sejarah, dan bahasa Jepang. Akibatnya saya didudukkan di baris depan bersama anak-anak bodoh supaya bisa diawasi terus oleh guru. Sementara itu di rumah, saya dilarang Ibu mengotak-atik alat-alat elektronik. Saya terpaksa menurut. Ketika nilai saya sudah naik lagi, saya mulai lagi dengan hobi saya dan nilai di sekolah pun merosot lagi.

Kadang-kadang percobaan saya gagal, sampai saya merasa frustrasi walaupun tidak pernah jera mencoba lagi.

Pelajaran sekolah bagi saya membosankan, walaupun saya selalu mendapat nilai terbaik untuk fisika. Guru yang paling besar pengaruhnya terhadap saya adalah Prof. Hattori yang memperkenalkan saya kepada Prof. Asada, ahli sains terapan di Universitas Osaka yang modern. Ayah kecewa saya memilih fisika sebab ia ingin saya belajar ekonomi atau kimia pertanian sebagai persiapan memegang kendali perusahaan keluarga.

Saya masuk perguruan tinggi di masa perang dan berusaha melakukan riset sebanyak-banyaknya di laboratorium universitas yang dijadikan tempat penelitian Angkatan Laut. Namun, saya sering membolos kuliah karena kuliah terasa membosankan.

Pada masa itu, Prof. Asada mengisi kolom sains di surat kabar. Kalau ia terlalu sibuk, saya menggantikan tugasnya.

Mertua Sampai Dibawa-bawa

Saya terpaksa masuk AL, belajar berbaris, dan dikerjakan sebagai buruh kasar di pabrik. Saya pikir saya bisa gila kalau begini terus. Untunglah beberapa minggu kemudian ada yang menyadari bahwa saya salah tempat. Saya pun dipindahkan ke laboratorium optik dan disuruh menemukan cara mencegah kerusakan pada foto-foto udara. Saya berhasil setelah mem-

bongkar naskah di perpustakaan dan melakukan pelbagai percobaan di laboratorium. Laporan untuk AL itu kemudian saya jadikan skripsi saya.

Setelah menerima pangkat letnan, saya dimasukkan ke kelompok khusus yang terdiri atas ahli riset ketiga angkatan bersenjata maupun sipil yang bertugas menemukan alat-alat pencari panas. Saya harus sering menghadiri rapat dengan para profesor terkemuka dan para perwira. Kami diminta mengemukakan pendapat masing-masing. Pada saat itulah saya merasakan manfaat latihan manajemen yang saya terima di rumah.

Sahabat kental saya masa itu ialah Masaru Ibuka yang 13 tahun lebih tua dari saya. Ia mantan dosen Universitas Waseda. Ibuka pernah membuat *amplifier* yang bisa mendeteksi kapal selam yang berada 30 m di bawah permukaan air.

Seusai perang, Prof. Hattori meminta saya mengajar di Institut Teknologi Tokyo. Saya pun menggalang kembali persahabatan dengan Ibuka yang memproduksi pesawat penerima gelombang pendek sambil bekerja paruh waktu padanya.

Bulan Maret 1946 kami berniat mendirikan perusahaan sendiri. Namun, saya menghadapi masalah. Bukankah saya mengemban tugas meneruskan perusahaan keluarga? Akhirnya, Ibuka mengajak Tamon Maeda, mertuanya, untuk "meminta" saya kepada Ayah. Meminta putra sulung bukanlah urusan main-main dalam kehidupan orang Jepang.

*Keluarga Morita
seusai perang
(1945). Di belakang
dari kiri: Kazuaki,
Akio, Kikuko,
Masaaki. Di depan:
seorang bibi, ayah,
dan ibu Akio.*





Kata Ayah, ia mengharapkan saya meneruskan usaha keluarga. "Namun, kalau putra saya ingin melaksanakan usaha lain untuk mengembangkan dirinya atau memanfaatkan kemampuannya, ia bebas melakukannya," sambungnya. Adik saya, Kazuaki, yang sedang belajar di Universitas Waseda bersedia menggantikan saya meneruskan usaha keluarga kalau Ayah kelak pensiun. Semua orang merasa lega.

Ibuka dan saya sering membicarakan konsep perusahaan kami. Kami ingin membangun perusahaan yang 'cerdas', menjadi inovator yang menghasilkan produk teknologi tinggi secara kreatif. Sekadar membuat radio tidak memenuhi ideal kami walaupun radio banyak diminta. Lagi pula, menurut Ibuka, perusahaan besar penghasil radio tidak lama lagi akan pulih dari luka-luka perang.

Untuk bisa tetap hidup - sebelum mampu membuat barang-barang hebat sesuai dengan idealisme kami - kami membuat dulu suku cadang untuk radio dan fonograf. Maklum masa itu radio dan fonograf yang baru belum muncul lagi di pasaran, padahal orang haus hiburan dan musik jazz bawaan serdadu AS mulai disukai. Perusahaan besar pasti tidak mau membuat suku cadang untuk barang lama.

Untuk mendirikan Tokyo Tsushin Kogyo, kami berhasil mengumpulkan uang AS \$ 500. Tidak lama kemudian modal itu sudah habis dibelanjakan. Kami pun terpaksa meminjam uang kepada Ayah. Ia percaya pada masa depan kami dan masa depan perusahaan kami, jadi ia tidak pernah mendesak kami untuk membayar utang. Padahal setelah perang, harta keluarga kami menyusut karena tanah pertanian yang luas disita pemerintah, belum lagi kami dipukul pajak yang sangat tinggi.

Semasa perang, Ayah yang terbiasa memakai

Belajar Dari Kesalahan

Membuat kesalahan dan salah hitung adalah manusiawi dan normal saja, asal di masa yang akan datang tidak merusak perusahaan. Jika orang yang membuat kesalahan dicap goblok atau ditendang dari tangga promosi senioritas, ia bisa kehilangan motivasi selama hidup dan perusahaan tidak akan memperoleh sumbangan hebat yang mungkin bisa ia berikan kemudian. Namun, jika sebab-sebab kesalahan dicari dan diberi tahu, orang tersebut tidak akan lupa dan orang lain tak akan membuat kesalahan serupa. Saya anjurkan, "Maju terus, lakukan apa yang kalian anggap baik. Jika melakukan kesalahan, kalian akan belajar dari sana. Tapi, jangan buat kesalahan yang sama dua kali!" □

mobil bersopir harus menggenjot sepeda. Setelah perang, pembantu pun kami tidak punya sehingga Ibu harus melakukan sendiri pekerjaan rumah tangga.

"Malah baik untuk kesehatanku," katanya. Saya kira ia benar. Ia sudah senang perusahaan kami masih utuh dan ketiga putranya selamat dari bencana perang.

Ternyata pinjaman yang diberikan oleh Ayah kelak terbukti merupakan penanaman modal yang bijaksana sekali sebab ia menjadi pemegang saham terbesar di perusahaan kami yang kemudian berkembang pesat.

Pemimpin Tertinggi Merangkap Sopir

Sekarang kita kembali ke masa perusahaan kami baru berdiri. Kebetulan pejabat pendudukan melarang bekas tentara menjadi guru sehingga saya bisa sepenuh-



nya bekerja di perusahaan kami yang berkedudukan di Toserba Shirokiya yang sebagian runtuh kena bom.

Kemudian kami pindah ke bagian paling tua Kota Tokyo, lalu pindah lagi ke gubuk kayu yang sudah bobrok di Gotenyama, sebuah bukit di tepi selatan kota. Atapnya bocor sehingga di atas meja tulis sering harus dipasang payung. Di sekeliling kami cuma terdapat reruntuhan bekas korban bom.

Untuk masuk ke ruang-ruang kantor, kami harus membungkuk di kolong tali jemuran. Ketika seorang kerabat saya datang, ia begitu kaget sehingga mengadu kepada Ibu, "Jangan-jangan ia menjadi anarkis." Soalnya, buat apa saya bekerja di tempat seperti itu kalau bisa hidup enak sebagai putra presiden direktur perusahaan yang sudah mapan?

Kami membeli truk Datsun tua dengan harga AS \$ 100. Karena cuma Ibuka dan saya yang mempunyai SIM, maka walaupun kami merupakan pemimpin tertinggi di perusahaan, kamilah yang menjadi pengantar barang dan tukang berbelanja bahan. Tugas eksekutif kami meliputi pula memuat barang ke truk dan mengengkol mesin truk kalau tidak bisa hidup.

Di zaman sulit bensin itu, bahan bakar kendaraan bisa oli bekas, batu bara, bahkan sampah. Tidak heran kalau selain bising, jalan-jalan penuh asap dan berbau.

Ketika sedang mengerjakan unit siaran bagi radio Jepang, NHK, untuk pertama kalinya Ibuka melihat sebuah *tape recorder*. Ia nekat meminjam benda buatan AS itu untuk dipelajari. Pihak NHK enggan, namun mereka akhirnya membawa juga benda itu ke kantor kami untuk didemonstrasikan. Kami optimis bisa membuat benda serupa, kecuali akuntan kami - yang dipinjamkan oleh Ayah untuk membantu meng-

urus keuangan kami. Ibuka dan saya mencekokinya dengan alkohol di sebuah restoran dan di bawah pengaruh minuman keras barulah ia memberi persetujuan.

Membuat *tape recorder* ternyata tidak semudah kami kira. Komponen mekanis dan elektroniknya bukan masalah bagi kami, tetapi pitanya itu yang tidak kami pahami. Kami tidak mempunyai plastik, padahal selofan tidak memadai. Setelah mencoba pelbagai bahan dan alat sampai yang hampir tidak masuk akal, akhirnya kami berhasil juga. Kami terus mengembangkan pembuatan pita rekaman. Pada tahun 1965, IBM memilih pita kami untuk merekam data komputernya. Bahkan para ahli kami ditempatkan di perusahaan mereka di Colorado.

Tape recorder buatan tahun 1950 itu besar dan beratnya 35 kg! Namun, kerjanya bagus. Tadinya kami kira, begitu berhasil membuat barang bagus, pasti kami akan kebanjiran pesanan. Kenyataannya tidak.

Saat itu di Jepang hampir tidak ada orang yang tahu apa itu *tape recorder*. Orang yang tahu dan yang senang tidak merasa perlu memilikinya. Apalagi, masa itu tidak banyak orang yang memiliki cukup uang untuk membeli barang yang tidak mendesak kebutuhan.

Saya pun insaf, mampu membuat produk yang unik dan baik saja belum cukup. Kami perlu bisa menjualnya dan untuk itu kami perlu meyakinkan calon pembeli betapa besarnya manfaat benda itu bagi mereka.

Menuju Dunia Baru

Kami pun berbagi tugas. Ibuka akan memusatkan perhatian pada produk, sedangkan saya akan belajar menjualnya. Menurut pengamatan mertua Ibuka, se usai perang, pengadilan dan pelbagai lembaga lain sangat



kekurangan tenaga stenografer. Berkat mertua Ibuka yang bekas menteri itu, kami bisa mendemonstrasikan manfaat *tape recorder* pada Mahkamah Agung Jepang yang segera memborong 20 dari 50 unit yang kami miliki.

Kedatangan AS membukakan mata kami bahwa belajar lewat *audio visual* sangat penting, begitupun komunikasi verbal. Kementerian Pendidikan Jepang menginsafinya, tetapi apa daya kalau yang ada cuma film-film 16 mm dengan *soundtrack* berbahasa Inggris, padahal tidak banyak orang muda yang paham bahasa Inggris. Kami pun menawarkan alat kami supaya bisa dipakai merekam suara untuk mengiringi film-film itu. Kami tahu mereka mempunyai anggaran untuk membelinya. Gagasan itu menyebar ke seluruh negara dan kami pun merancang alat yang lebih kecil yang harganya terjangkau oleh anggaran setiap sekolah. Saya mendapat hadiah alat itu ketika menikah dengan Yoshiko Kamei tahun 1951.

Gagasan-gagasan baru akhirnya diterima. Jepang memang sedang membangun masyarakat baru, bukan membangun kembali yang lama.

Perusahaan kami bertambah besar. Perjuangan kami juga bertambah, berhubungan dengan pembelian hak paten, dengan pengacara yang mewakili lawan dan sebagainya.

Cita-citanya Mengekspor ke AS

Sudah sejak mendirikan perusahaan, Ibuka dan saya bercita-cita memasarkan produk kami ke pasar internasional. Tahun 1952, pasaran *tape recorder* sangat baik. Ibuka pergi ke AS untuk melihat kemajuan orang lain dan belajar. Ia hampir tidak bisa berbahasa Inggris, tetapi itu bukan masalah baginya. Ternyata ketika itu penggunaan *tape recorder* di sekolah-sekolah

Jepang sudah lebih luas daripada di AS. Ternyata pula, tidak ada perusahaan *tape recorder* yang mau membukakan pintu pabrik mereka untuk tamu.

Walaupun demikian, perjalanan itu banyak gunanya bagi kami. Ibuka mengetahui bahwa lisensi untuk alat ajaib yang bernama transistor yang ditemukan oleh Bell Laboratories pada tahun 1948, tidak lama lagi akan bisa diperoleh. Kami pun membuat rencana untuk mempergunakannya dalam radio.

Saat itu kami sudah mempunyai 120 karyawan, sepertiganya lulusan perguruan tinggi. Ada ahli elektronika, metalurgi, kimia, dan mesin. Membuat transistor merupakan tantangan bagi mereka. Ketika berada di AS, sebenarnya Ibuka sudah berusaha meminta kesediaan pemegang paten transistor untuk bertemu dengan kami. Karena perusahaan kami kecil dan belum terkenal, baru setahun kemudian persetujuan paten ditandatangani.

Untuk penandatanganan itu saya pergi ke AS. Saya merasa agak gamang melihat betapa luasnya AS dan betapa ukuran-ukuran di sana serba besar. Keadaan di AS jauh berbeda dengan di Jepang. Saya jadi sangsi: bisakah kami menjual produk kami di AS? Apalagi, pada masa itu ekonomi sedang bagus sehingga tampaknya setiap orang AS sudah memiliki segala-galanya. Di Jepang, kami dihambat oleh Kementerian Perdagangan dan Industri Internasional (MITI) untuk mengeluarkan uang AS \$ 25.000 sebagai pembayaran pada Bell Labs sebab devisa sedang langka sedangkan MITI tidak bisa melihat kegunaan transistor. Untuk meyakinkan MITI, Ibuka memerlukan waktu 6 bulan.

Ingin Seperti Philips

Sementara MITI menimbang-nimbang, saya mengun-



jungi pelbagai pabrik di Eropa seperti Volkswagen, Siemens, dan Mercedes. Kunjungan ke Jerman mengecilkan hati saya sebab dibandingkan dengan di Jepang, pembangunan di sana berlangsung cepat sekali. Jepang di Eropa cuma dikenal sebagai penghasil payung-payungan kertas mini untuk penghias es krim dan produk lain yang kurang berarti. Ah, betapa masih jauhnya kami dari mereka!

Saya juga berkunjung ke Belanda. Alangkah bedanya dengan Jerman. Walaupun Jerman kalah perang, tahun 1953 itu Volkswagen sudah membuat 700 mobil setiap hari. Semua dilakukan dengan mesin. Di Belanda sebaliknya, orang-orang menunggang sepeda dan di mana-mana ada kincir angin tua laksana dalam lukisan. Namun, begitu tiba di Eindhoven saya terpesona. Betapa besarnya perusahaan Philips yang berkedudukan di kota kecil itu, di negeri kecil yang masih mengandalkan pertanian dan peternakan. Saya memandang patung Dr. Philips di muka stasiun dan teringat patung buyut Ayah di Kosugaya. Saya memikirkan Dr. Philips yang lahir di kota sekecil itu, tetapi mampu membangun pabrik raksasa yang terkenal teknologi tingginya dan bereputasi baik di seluruh dunia.

“Mungkin saya juga bisa berbuat seperti dia di Jepang,” pikir saya. Di Belanda itulah ketabahan saya kembali lagi. Seperti dalam mimpi, saya menulis surat kepada Ibuka, “Jika Philips dapat melakukannya, mungkin kita pun dapat.”

Tiga puluh tahun kemudian, Philips dan Sony, dua perusahaan yang berasal dari dua negara kecil bekerja sama dalam bidang standar desain dan hal-hal lain yang banyak mengantarkan pada kemajuan teknologi.

Di Jepang kami melakukan riset tanpa kenal lelah. Salah seorang ahli riset kami, Leo Esaki, tahun

1973 mendapat Hadiah Nobel untuk fisika berkat penemuannya dalam penyempurnaan transistor.

Tokyo Tsushin Kabushiki Kaisha bukanlah nama yang baik untuk dipakai dalam suatu produk. Di Jepang pun kami meningkatnya menjadi Tetsuko, tetapi di AS tidak ada yang bisa menyebutnya, apalagi nama panjangnya. Terjemahan Inggrisnya janggal, Tokyo Telecommunications Engineering Company. Pernah kami memakai nama Tokyo Teletech, tetapi ternyata sudah ada perusahaan AS yang bernama Teletech.

Kami ingin nama yang mudah diingat, mudah diucapkan dan pengucapannya sama di seluruh dunia. Pada masa itu, pemuda-pemuda cemerlang di Jepang sering dijuluki *sonny*. Dari kamus kami tahu bahwa *sonus* adalah 'suara' dalam bahasa Latin. Bagus juga nama itu untuk dipilih. Tetapi celakanya *sonny* bila diucapkan oleh lidah Jepang bunyinya sama dengan 'kehilangan uang'. Bisa celaka kami di Jepang, bila mengeluarkan produk baru dengan nama itu. Kata saya, "Buang saja 'n'-nya satu." Demikianlah Sony terpilih menjadi logo produk-produk kami.

Bulan Januari 1958 kami resmi berganti nama menjadi Sony Corporation. Kami mencatatkan nama kami di 170 negara supaya tidak dipakai orang lain.

'Lamaran' Bulova Ditolak

Setahun sebelumnya kami memasarkan radio transistor yang bisa dikantungi, *pocketable*. Sebetulnya, benda itu agak terlalu besar untuk saku biasa, tetapi gagasan *pocketable* rasanya bagus sekali sehingga para penjual dilengkapi dengan saku kemeja yang agak lebih besar dari normal supaya bisa mengantunginya.

Sebetulnya kami kecewa, ketika beberapa bulan sebelum kami memasarkan radio transistor kami yang



pertama, ternyata ada perusahaan AS yang mendahului. Namun, rupanya mereka salah tafsir. Karena mengira pasaran kurang menguntungkan, mereka berhenti. Sebaliknya, kami menciptakan pasar dan kami berhasil.

Tahun 1955, ketika saya membawa transistor kecil kami yang harganya AS \$ 30 kurang lima sen itu ke New York, para pengecer AS tidak terkesan. "Buat apa radio sekecil itu? Semua orang ingin yang serba besar di AS, sebab rumah kami besar-besar," kata mereka.

"Memang betul di sini rumah besar-besar," jawab saya. Tetapi saya juga melihat banyak stasiun radio. Setiap anggota keluarga di AS bisa memiliki radio kecil untuk didengar di kamar masing-masing supaya tidak saling mengganggu."

Banyak juga yang melihat logika alasan saya itu sehingga Bulova umpamanya, ingin mengambil 100.000 unit. Saya tercengang, sebab itu sama dengan beberapa kali lipat modal perusahaan kami seluruhnya. Namun, ternyata mereka ingin radio itu diberi merk Bulova. Saya menolak.

Saya sudah bersumpah tidak mau membuat peralatan orisinal untuk perusahaan lain. Kami ingin mengharumkan nama produk kami dengan mutu produk kami sendiri. Orang-orang Bulova menganggap saya sinting.

"Merek dagang kami sudah terkenal. Untuk membuat nama Bulova terkenal kami membutuhkan waktu 50 tahun. Merek dagang Anda belum dikenal orang. Mengapa Anda menolak untuk memanfaatkannya?" tanya mereka meremehkan.

"Lima puluh tahun yang lalu," kata saya, "mungkin Anda sama tidak terkenalnya dengan kami sekarang. Kini kami sedang melakukan langkah pertama dari perjalanan ke 50 tahun mendatang. Saya yakin

50 tahun lagi merek dagang kami akan sama terhormatnya dengan merek dagang Anda sekarang.”

Walaupun disesali rekan-rekan, saya tidak pernah menyesali keputusan itu.

Sahamnya Disuruh Jual

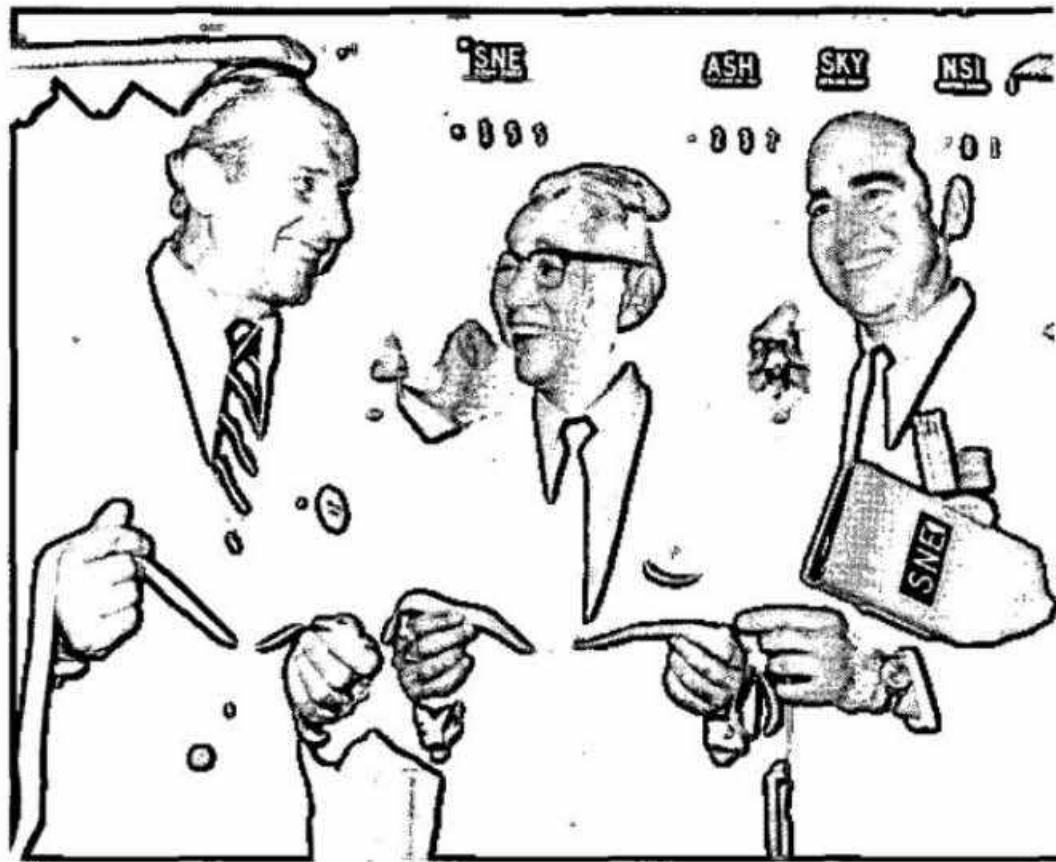
Masa itu perusahaan kami memang masih kecil dan pasar di Jepang masih cukup besar dan aktif, tetapi ada konsensus di antara sesama industrialis Jepang: perusahaan Jepang mesti mengeksport produk mereka supaya bisa bertahan hidup. Lagi pula untuk tumbuh seperti yang dicita-citakan oleh Ibuka dan saya, kami memerlukan pasar yang kaya, negara yang kaya di luar negeri.

Walaupun Jepang mulai makmur, masa itu kami tetap sulit memperoleh dana. Beruntung bagi kami, dewan penasihat kami dipercaya oleh investor. Mereka itu antara

lain terdiri atas Junshiro Mandai (mantan ketua Bank Mitsui), mertua Ibuka (mantan menteri), mantan bos Ibuka yang pertama, dan ayah saya.

Salah seorang yang dianggap sebagai calon investor oleh para penasihat kami ialah Taizo Ishizaka yang kemudian mengepalai Keidanren, yaitu federasi

*Akio Morita (tengah)
saat Sony menjadi
perusahaan Jepang
pertama yang terdaftar
pada Bursa Efek New
York. Di sebelah
kirinya adalah Robert
Haack, presiden bursa
tersebut.*





organisasi-organisasi ekonomi di Jepang. Ibuka dan saya mendatangnya untuk membujuknya agar mau menanamkan modal di perusahaan kami. Namun, beberapa bulan kemudian Mitsui Bank memintanya memimpin Tokyo Shibaura Electric Company (Toshiba) yang sedang mengalami kesulitan keuangan dan tenaga kerja. Hukum *anti-trust* sudah berlaku saat itu sehingga Ishikawa merasa ia tidak boleh memiliki saham di Sony yang memproduksi jenis barang-barang yang sama dengan Toshiba, walaupun pada masa itu Sony masih kecil dan Toshiba sudah menjadi raksasa. Ia menyerahkan sahamnya kepada putrinya, Tomoko.

Lama setelah kami mengeluarkan radio transistor kecil, Toshiba menghasilkan pula barang yang sama. (Kami sering disebut kelinci percobaan dalam industri elektronika. Soalnya, kami selalu menjadi pelopor. Para saingan kami, termasuk yang besar-besar, akan menunggu dulu. Kalau kami berhasil di pasaran, baru mereka mengeluarkan produk serupa). Saat itu, Ishikawa meminta putrinya menjual saja saham-saham Sony sebab tidak ada perusahaan kecil yang bisa bersaing dengan perusahaan raksasa. Sebagai putri yang berbakti, Tomoko menjual saham Sony miliknya dan kehilangan kesempatan menjadi kaya dari saham-saham itu.

Sebelum perang, di luar negeri barang-barang bertanda *Made in Japan* dikenal sebagai barang yang rendah mutunya. Kami memilih nama Sony bukan karena kami ingin menyembunyikan identitas nasional kami sebab menurut peraturan internasional, negeri asal suatu produk harus disebutkan. Namun, kami tidak mau orang sudah menolak produk kami sebelum memberi kami kesempatan untuk menunjukkan mutunya. Jadi, *Made in Japan*-nya kami tulis sekecil mungkin. Pernah bea cukai AS mengang-

gapnya terlalu kecil pada suatu produk sehingga harus kami perbesar.

Di masa lalu, sebagai pelopor kami bisa menikmati pasar sendirian selama jangka waktu yang cukup panjang, umpamanya saja setahun atau lebih. Namun, kemudian perusahaan lain menganggap bahwa produk baru kami pasti sukses sehingga mereka segera ikut mengeluarkan produk yang serupa. Akibatnya sebagai pelopor kini kami paling-paling cuma bisa menikmati pasar tanpa saingan selama tiga bulan saja. Sebetulnya baik untuk citra kami, namun berarti kami harus selalu menemukan yang baru. Kami menyisihkan 6% dan kadang-kadang 10% hasil penjualan untuk penelitian, supaya selalu bisa menyuguhkan yang serba baru.

Kami bukan akan menanyakan produk apa yang disukai konsumen, melainkan berusaha mengajak konsumen menyukai produk baru kami. Soalnya, masyarakat tidak tahu apa yang bisa kami buat, tetapi kami tahu. Jadi kami bukan menjalankan riset pasar secara besar-besaran, melainkan kami mencoba menyempurnakan suatu produk, menyempurnakan kegunaannya, dan menciptakan pasar dengan mendidik dan berkomunikasi dengan masyarakat.

Promosi *Walkman* di Ginza

Anda pasti tahu *walkman*. Cerita kelahirannya begini: Suatu hari Ibuka masuk ke kantor saya membawa *tape recorder* stereo dan memakai *headphones*. "Saya senang mendengar musik, tetapi tidak mau mengganggu orang lain," katanya. "Namun, membawa-bawa alat seperti ini berat."

Saya kira orang seperti Ibuka banyak, di Tokyo maupun di New York. Jadi, saya meminta para ahli kami menciptakan alat pemutar kaset stereo kecil de-



ngan *headphones* yang ringan. Alat perekam dan penguat suara boleh dibuang. Mereka enggan sekali mengerjakannya. Tidak ada yang yakin barang itu akan laku. Siapa yang mau membeli alat yang tidak bisa dipakai merekam?

"Jutaan orang mau membeli alat pemutar kaset stereo untuk mobilnya, padahal itu pun tidak bisa dipakai merekam," kata saya. Mereka terpaksa juga mengerjakan permintaan saya. Saya meminta pula agar alat itu terjangkau oleh uang saku orang-orang muda.

Ternyata, harganya tidak bisa semurah yang saya minta. Saya putuskan juga untuk menjualnya dengan murah, dengan perhitungan bahwa kalau produksi kami naik, harga bisa ditekan. Untuk merangsang pembeli, kami mengupah orang-orang muda untuk berjalan hilir mudik di Ginza pada hari Minggu sambil mendengarkan *walkman*. Segera kami kewalahan melayani permintaan. Padahal, saya yakin kalau kami mengadakan riset pasar dulu, *walkman* Sony akan ditolak.

Banyak teman saya dari dunia musik seperti Herbert von Karayan, Zubin Mehta, Lorin Maazel, serta Virtuoso Isaac Stern menghubungi saya gara-gara *walkman*.

Berkat mengembangkan seri *walkman*, kami pun mampu meminiaturkan dan memperbaiki mutu *headphones* kami yang standar dan memperkenalkan puluhan model baru. Demikianlah kami menjadi salah satu produsen *headphones* terbanyak di dunia. Kami menguasai hampir 50% pasar di Jepang.

Showroom untuk Mencoba

Pertengahan tahun 1950-an saya bukan satu-satunya orang Jepang yang melakukan bisnis di AS. Namun,

bedanya kebanyakan mempercayakan diri pada perusahaan dagang raksasa Jepang yang mengerti pasaran di AS dan sudah mempunyai kantor sendiri di sana. Orang-orang AS pada masa itu pun cuma mau menerima barang-barang Jepang lewat perusahaan dagang raksasa yang sudah berpengalaman. Distribusi yang memakai cara itu tentu bertele-tele.

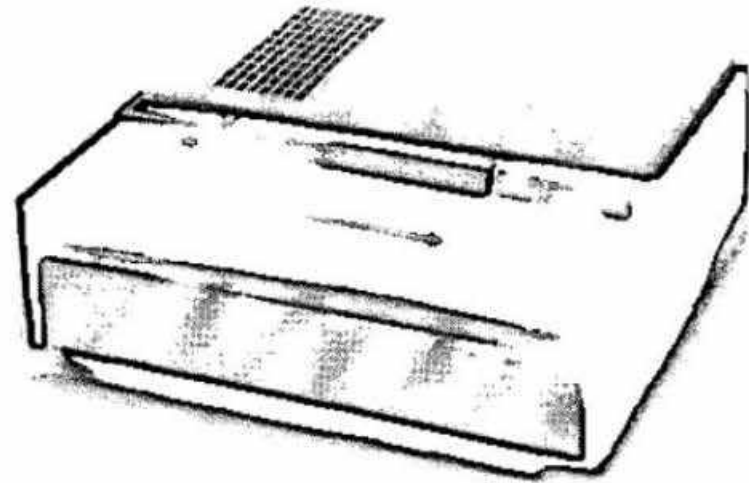
Saya memerlukan cara distribusi yang lain supaya bisa mengkomunikasikan nilai dan kegunaan produk kami yang memakai teknologi tinggi itu kepada konsumen.

Video cassette player
pertama di dunia dibuat
oleh Sony.

Untung, saya tidak mempunyai bos yang mengawasi terus dari belakang sehingga apa pun yang saya putuskan tidak ada yang melarang.

Mujurnya, saya diperkenalkan oleh Shido Yamada kepada Adolph Gross. Gross itu memiliki perusahaan bernama Agrod Company. Ia mau menjadi perwakilan kami. Hubungan saya dengan Gross berkembang bukan hanya dalam bisnis, tetapi juga secara pribadi. Ia salah seorang guru yang saya kenal di AS, selain Yoshinomu "Doc" Kagawa (warga negara AS yang datang ke Jepang sebagai pengacara tentara AS dalam bidang ekonomi), dan Edward Rosniny, pengacara Gross yang kemudian juga menjadi pengacara saya. Saya juga belajar akunting dan hukum dagang dari Irving Sagor, akuntan Gross.

Memiliki guru seperti "Doc" Kagawa tidak terkira manfaatnya. Kebanyakan orang bisnis Jepang yang berkunjung ke AS di masa itu belajar tentang AS dari teman-teman Jepang lagi yang sudah lebih





dulu berada di sana. Akibatnya, setelah bertahun-tahun tinggal di AS, mereka tetap saja menjadi orang asing di sana sebab cuma berkumpul-kumpul dengan orang Jepang lain dan seperti orang buta membimbing orang buta lain. Saya belajar tentang orang-orang AS dari penduduk AS sendiri.

Sebagai *excecutive vice-president* dari perusahaan saya di Tokyo, saya harus melakukan banyak hal, tetapi bertugas pula menjual produk kami. Tentu saja saya tidak mungkin mengerjakannya sendirian. Atas saran Gross, saya menunjuk Delmonico International sebagai distributor. Ternyata, kemudian Delmonico lebih tertarik pada harga murah daripada mutu yang baik. Jelas kami tidak berminat menghasilkan benda tidak bermutu demi uang. Jadi, kami memutuskan hubungan dengan Delmonico. Berkat Ed Rosniny, kami bisa menghindari pertarungan yang berlarut-larut di pengadilan, namun kami harus banyak mengeluarkan uang.

Saya sadar bahwa masa depan saya dan perusahaan kami banyak tergantung dari AS dan bisnis internasional lain. Saat itu tahun 1960, lebih dari setengah produk kami dijual di luar negeri. Jadi, saya memutuskan untuk mendirikan Sony Corporation of America.

Sejak 1960, di Ginza, Tokyo, kami membuka ruang pameran. Para calon pembeli boleh mencoba produk kami tanpa takut ditawari untuk membeli. Kami memang harus memperkenalkan diri kepada orang-orang yang mempunyai potensi membeli sebab kami perusahaan baru. Jadi, ketika kami sudah berdiri di New York, kami juga membuka ruang pameran serupa di tempat yang banyak terdapat orang berduit karena produk kami harganya agak tinggi. Kami memilih Fifth Avenue, di bagian yang paling anggun.

Pindah ke AS

Saya insaf, supaya bisa berhasil di AS, saya harus lebih memahami kehidupan di AS, saya harus lebih dari sekadar mendirikan perusahaan di AS. Saya harus memindahkan keluarga saya ke AS dan mengalami hidup seperti orang AS.

Oktober 1962 saya katakan kepada istri saya, "Yoshiko, kita akan pindah ke AS." Yoshiko, putri seorang pemihk rangkaian toko buku, lahir di Tokyo. Saya yakin, sebagai orang yang dibesarkan di kota besar, ia tidak akan mengalami banyak kesulitan kalau pindah ke New York. Ia mudah menyesuaikan diri dan mandiri, walaupun saat itu ia hampir tidak bisa berbahasa Inggris. Ia merupakan orang kepercayaan saya, juga dalam bisnis.

Kami diperkenalkan pada tahun 1951. Sebelum menikah, saya meminta Yoshiko untuk belajar mengemudi mobil supaya ia bisa mandiri. Pada masa itu, belum banyak wanita Jepang yang pandai mengemudi mobil. Kemahirannya kelak banyak berguna ketika kami tinggal di New York. Yoshiko akan menyopiri pelbagai orang dari perusahaan kami di Tokyo yang banyak berdatangan ke AS. Ia mengambil SIM begitu tiba di New York, walaupun pada masa itu ia hampir tidak paham bahasa Inggris. Untuk menghadapi ujian teori ia menghafal mati ke-100 jawaban pertanyaan yang mungkin diajukan. Ia juga memasak untuk rekan-rekan dari Tokyo.

Apartemen kami di tingkat tiga 1010 Fifth Avenue, di seberang Museum Seni Metropolitan, kami sewa dari Nathan Milstein, pemain biola termasyhur, yang harus tinggal di Paris selama dua tahun. Kami menyewanya lengkap dengan peralatan. Bagi kami, orang Jepang yang terbiasa dengan rumah kecil, apartemen yang memiliki 12 ruangan rasanya seperti is-



tana.

Saya tahu anak-anak kami perlu menyesuaikan diri, tetapi kami tidak khawatir. Bukankah anak-anak mempunyai keluwesan? Teman saya, Sam Hartwell dari Smith Barney, mencari sekolah yang baik.

Anak-anak kami: Hideo, Masao, dan Naoko lekas belajar mandiri dan menyerap gaya AS. Mereka melihat perbedaan antara orang AS dan orang Jepang. Di dalam hati mereka timbul kebanggaan akan negara dan bendera nasional kami.

Yoshiko berhasil menguasai bahasa Inggris karena desakan keadaan. Ia sering dijamu istri para pengusaha, selain pergi menghadiri perjamuan yang dihadiri suami istri. Ia pandai bergaul dan pandai menjamu secara anggun, tetapi sederhana. Begitu pandainya ia sehingga ketika kembali ke Jepang ia menulis buku tentang cara menjamu di rumah sendiri. Buku itu mendapat sambutan hangat dan sampai sekarang masih dijadikan pegangan oleh orang Jepang yang akan menjamu atau dijamu orang asing. Sebetulnya, sampai saat ini orang-orang Jepang umumnya jarang menjamu tamu di rumah, meskipun sudah lebih banyak dilakukan oleh mereka yang berpengalaman internasional dan tinggal di apartemen yang lebih dari lumayan.

Menurut Yoshiko, kalau dijamu orang, tuan dan nyonya rumah mengharapkan tamu-tamunya menikmati makanan maupun percakapan. Kalau semua orang memakai jenis pakaian yang sama, harmoni akan timbul. Namun, kalau seorang di antaranya memakai jenis pakaian yang berbeda, umpamanya kimono, lantas semua orang merasa kurang santai dan suasana kurang hangat. Yoshiko bersikap terbuka, lain dengan orang Jepang umumnya.

Belajar Berbahasa Inggris dan Disiplin

Sebenarnya kami merencanakan akan tinggal 2 tahun di New York, tetapi sebelum genap 2 tahun, Ayah tiba-tiba meninggal. Ia telah memberi saya kebebasan untuk tidak mengemban tanggung jawab mengelola perusahaan keluarga. Namun, saya tetap putra sulungnya dan kini kepala keluarga Morita dan bertanggung jawab atas harta keluarga.

Kematian salah seorang anggota keluarga membuat kita merenungkan hidup kita dan masa depan keluarga.

Saya menyadari betapa sulitnya saya menguasai bahasa Inggris. Jadi, saya ingin anak-anak saya belajar bahasa Inggris selain berdisiplin tinggi karena dunia makin lama makin sempit, pesawat terbang makin lama makin cepat, dan komunikasi semakin baik.

Jadi, setelah anak-anak kami cukup mendapat pelajaran bahasa dan sejarah Jepang di Tokyo, kami mengirim mereka belajar ke Inggris. Sekolahnya kami pilih baik-baik.

Selulus sekolah menengah, Hideo diterima di 2 universitas Inggris untuk belajar sains, tetapi ia ingin belajar ekonomi. Ia kembali ke Jepang untuk masuk *college* dan kemudian meneruskan belajar ekonomi pertanian di University of California di AS selama 2 tahun sebelum menamatkannya di Ashiya University di Jepang.

Masao setelah lulus sekolah menengah di Inggris, meneruskan ke Georgetown University di Washington D.C.

Naoko tadinya tak mau masuk *college*. Mungkin salah saya juga, sebab saya pernah menulis buku *Jangan Pedulikan Nilai dari Sekolah*, yaitu sebagai tanggapan dari ikatan yang berlebih-lebihan antara sekolah tinggi dan bisnis di Jepang. Di perusahaan kami,



karyawan bukan dinilai dari latar belakang akademisnya, tapi dari kemampuan yang ia tunjukkan atau potensinya.

Naoko belajar di Lausanne, Swis, dan menunjukkan prestasi akademis yang baik di samping mendapat penghargaan untuk prestasinya dalam olahraga voli dan basket. Lalu, ia belajar bahasa Prancis di Paris karena ingin mempunyai aksen seperti orang Prancis. Ia juga belajar bahasa Inggris di Georgetown University dan kemudian mode di Los Angeles. Ketika pergi dari Jepang ia sangat pemalu, tetapi ketika kembali, ia sudah menjadi kosmopolitan: gembira, lincah, dan percaya diri.

Belum lama ini, ia dan suaminya, *sales engineer* pada Kyoto Ceramics, dipindahkan ke Tokyo dari Kalifornia.

Kami belajar banyak dari pendidikan anak-anak kami, yaitu bahwa orang Jepang merupakan minoritas di dunia. Orang Jepang memang harus menghargai kejepangannya, tetapi juga mesti belajar menyesuaikan diri dengan dunia, bukan mengharapkan dunia menyesuaikan diri dengan kami. Menurut Yoshiko, salah satu hal penting yang kami peroleh dari luar negeri ialah menginsafi bahwa orang asing itu berbeda dari kami dan hidup di luar negeri meluaskan wawasan keluarga kami. Kami bisa merasa senang hidup di mana pun, walaupun Jepang merupakan 'rumah' kami yang sejati.

Belajar Mengemudikan Helikopter

Saya menyukai pekerjaan saya, tapi saya juga suka berekreasi. Saya belajar tenis pada umur 45 tahun, main ski pada umur 60 tahun, dan pada umur 64 tahun mulai main ski air lagi. Sudah 40 tahun lamanya saya main golf dan masih tetap menyenangkannya.

Di Tokyo, sebelum rapat komite eksekutif setiap Selasa pagi, saya bermain tenis dengan adik saya, Ma-saaki (ia wakil presiden Sony) atau dengan eksekutif Sony yang lain, termasuk dengan orang-orang muda. Saya pikir bermain dengan orang muda baik sekali supaya semangat mereka menular kepada saya. Setiap eksekutif harus insaf bahwa olahraga baik untuk jantung maupun otak. Olahraga juga memberi rasa percaya diri.

Saya juga belajar menerbangkan helikopter. Walaupun sibuk, saya selalu berusaha mengambil cuti pendek-pendek. Sering Yoshiko dan saya pergi ke festival musik Wagner di Bayreuth dan festival Paskah di Salzburg. Saya berteman baik dengan Maestro von Karayan yang sering datang ke rumah kami. Karayan memperkenalkan saya kepada Max Grundig, raja radio dari Jerman.

Saya mempunyai empat sekretaris. Dua mengurus urusan di Jepang, dua lagi mengurus urusan luar negeri.

Di Sony juga ada seksi hubungan luar negeri yang terdiri atas para ahli yang masing-masing menguasai wilayah yang ada hubungannya dengan kami.

Saya juga mempunyai asisten yang menolong membuatkan teks pidato, walaupun saya jarang berpidato dengan melihat teks.

Semua sekretaris saya bisa menghubungi saya di pelosok dunia mana pun. Di rumah saya ada lima saluran telepon untuk saya sendiri. Saya punya beberapa telepon khusus di apartemen saya di Hawaii, di Museum Tower di New York, maupun di rumah peristirahatan kami dekat Gunung Fuji. Saya juga punya telepon di mobil. Setiap eksekutif di perusahaan, kami haruskan mempunyai telepon khusus yang siap 24 jam di rumah masing-masing. (Waktu itu belum



zaman telepon seluler).

Pangeran Wales Dimanfaatkan untuk Promosi

PM Inggris Margaret Thatcher (saat itu, *Red*.) tidak pernah lupa mempromosikan Inggris dalam pertemuan-pertemuan puncak, umpamanya saja ia minta perusahaan Jepang mendirikan pabrik di Inggris. Bahkan Pangeran Wales pun dilibatkan dalam promosi. Ketika ia menghadiri Expo '70, Dubes Inggris meminta saya menempatkan TV Sony di suite Pangeran di Kedubes Inggris di Tokyo. Ketika Dubes mengadakan resepsi, saya diperkenalkan kepada Pangeran. Ia mengucapkan terima kasih untuk penempatan TV itu, lalu bertanya kapan kami akan mendirikan pabrik di Inggris. Saya jawab saat ini belum ada rencana. "Well, kalau Anda kelak akan mendirikan, jangan lupa teritori saya (Wales, *Red*)," katanya.

Tahun 1974 saya pergi ke Inggris. Setelah me-

Makan Siang Dengan Peter Drucker

Saya pernah makan siang di New York dengan Prof. Peter Drucker, ahli manajemen, dan Bill Bernbach, tokoh periklanan. Drucker berkata, ia mendapat kesan para manajer Jepang tidak rasional, tetapi anehnya kesimpulan mereka benar. Bagaimana hal itu bisa terjadi?

Menurut Bernbach, hal itu disebabkan karena fakta-fakta dan faktor lingkungan yang menjadi dasar pertimbangan para manajer AS maupun Jepang, sebetulnya tidak mungkin lengkap. Namun, orang Jepang lebih kenal bisnis, produk, dan lingkungannya karena seumur-umur bekerja di situ. Jadi, kalau tiba giliran mempergunakan indra keenam, indra keenamnya itu lebih tajam. □

ninjau pelbagai daerah, Wales rasanya memang paling menguntungkan untuk mendirikan pabrik. Saya minta agar Dubes (yang ketika itu sudah kembali ke Inggris) untuk melakukan pendekatan pada Pangeran, kalau-kalau beliau bersedia hadir pada upacara pembukaan pabrik kami di Brigend. Undangan diterima dan Pangeran datang.

Ketika Ratu Elizabeth berkunjung ke Jepang, saya diundang ke perjamuan di Kedubes Inggris. Ratu bertanya, apakah betul Pangeran Charles yang dulu merekomendasikan Wales untuk pabrik Sony?

Kami mengekspor sekitar setengah hasil pabrik itu ke benua Eropa dan Afrika. Hasil pabrik kami merupakan 30% dari ekspor TV berwarna Inggris.

Tahun 1981, ketika kami meluaskan pabrik, kami mengundang Pangeran. Katanya, jadwal acaranya terlalu penuh, tetapi ia mengutus Diana, Putri Wales, yang saat itu sedang mengandung Pangeran William.

Kami sangat senang. Seperti kami semua, Putri mengenakan helm Sony. Ia sangat menarik, ramah, hangat, dan kooperatif.

Tahun 1982, saya menerima Albert Medal of the Royal Society Arts di London. Medali serupa pernah diberikan kepada Thomas Alva Edison, Marie Curie, dan Louis Pasteur.

Yang Penting Manusianya

Menurut pendapat saya, langsung membuka pabrik di luar negeri merupakan tindakan keliru. Sebaiknya, mula-mula memapankan dulu sistem penjualan dan pemasaran di negeri itu. Setelah mengenal betul pasar, kita belajar menjual produk kita dan setelah perusahaan kita mendapat kepercayaan, barulah kita dirikan pabrik. Kalau langsung mendirikan pabrik,



kita bisa mati prematur seperti Perusahaan Kimia Sekisu di AS.

Kalau di suatu negeri, pasar kita besar maka mempunyai pabrik di sana banyak keuntungannya. Di antaranya, kita bisa menyesuaikan produk dengan *trend* pasar dan bisa lebih mudah dan cepat menyesuaikan desain. Ipar saya, Kazuo Iwama, yang saat itu menjadi presiden Sony AS, mempromosikan gagasan tersebut. Pabrik kami pun berdiri di Rancho Bernardo, San Diego.

Ironisnya ialah hampir semua TV AS isinya 80% buatan Jepang. TV kami lebih Amerika daripada TV Amerika. Kemudian kami mempunyai pabrik di Hawaii, Panama, Jerman, Prancis, Swis, dan lain-lain.

Sebetulnya sukses perusahaan Jepang tidak ada rahasianya. Bukan teori, rencana, atau kebijakan pemerintah yang akan menyukseskan suatu bisnis. Keberhasilan terletak di tangan manusia-manusia yang menjalankan bisnis itu.

Misi paling penting yang diemban seorang manajer Jepang ialah mengembangkan hubungan baik dengan para karyawannya dan mau merasa senasib. Di AS, kita mendapat kesan, buruh, manajemen, dan pemegang saham mempunyai nasib berbeda-beda.

Segera setelah membentuk Sony AS, kami perlu cepat-cepat merekrut karyawan. Hasilnya sebagian baik, sebagian mengecewakan. Seorang di antaranya betul-betul merisaukan saya.

"Harus diapakan orang ini?" tanya saya.

"Pecat saja," kata rekan-rekan AS saya.

Mereka heran saya bingung memikirkan hal itu. Saya tidak pernah memecat orang dan berpikir bahwa AS mestinya surga buat manajer.

Namun, beberapa bulan kemudian saya mengalami peristiwa sebagai berikut: Seorang *sales man-*

Manajer Baik Versi Sony

Kemampuan seorang manajer diukur dengan seberapa baiknya ia bisa mengorganisasikan sejumlah orang dan seberapa efektifnya ia bisa memanfaatkan setiap individu secara optimal. Seorang manajer bukan seperti pemain piano kelas wahid yang menunjukkan kebolehannya untuk ditonton orang lain, melainkan orang yang bisa menarik bawahannya untuk mengikuti dia dengan suka hati dan bersemangat untuk menyumbang pada perusahaan. ■

ager distrik tampaknya mempunyai harapan besar untuk maju, sehingga saya mengirimnya ke kantor pusat Sony di Tokyo supaya mengenal betul filsafat dan semangat perusahaan kami. Ia memang hebat dan mengesankan orang-orang kami di Tokyo. Ketika kembali ke AS, hasil kerjanya juga baik sekali. Tahu-tahu suatu hari ia masuk ke kantor saya dan berkata, "Tuan Morita terima kasih untuk segalanya, tetapi saya akan berhenti." Saya hampir tak percaya pada telinga saya. Ia akan pindah ke perusahaan saingan kami yang menawarkan gaji dua kali lipat. Itulah cara AS.

Beberapa bulan kemudian dalam suatu pameran elektronika saya bertemu 'pengkhianat' ini. Saya pikir mestinya kami saling menghindar. Ternyata tidak. Ia cepat-cepat mendatangi saya dengan ramah tamah. Ia sama sekali tidak malu. Ia bahkan memperkenalkan saya ke sana kemari dengan bersemangat dan mendemonstrasikan produk barunya, seakan-akan tidak ada apa-apa di antara kami.

Ketika itu barulah saya insaf bahwa dalam sistem AS, ia tidak salah meninggalkan kami sambil meng-



gondol semua informasi pemasaran dan rahasia perusahaan kami.

Keuntungan Jangka Pendek

Pada tahun 1972-1978 Sony AS dipimpin oleh Harvey Schein. Bisnis kami berkembang pesat di bawah pimpinannya yang menerapkan logika yang jernih. Dalam hal memperoleh keuntungan, ia tidak ada bandingannya. Ia menerapkan sistem anggaran dan kontrol keuangan yang ketat. Ia sendiri menumpang pesawat kelas ekonomi kalau bepergian di dalam negeri.

Tahun 1975, kami siap memperkenalkan Betamax yang akan menjadi *cash cow* kami di masa yang akan datang. Saya ingin mengiklankan dan melakukan kampanye besar-besaran untuk memperkenalkan *video cassette recorder* rumah yang pertama itu. Namun, ia bersikeras tidak mau mengeluarkan uang. Berulang-ulang saya katakan, "Kamu harus mempertimbangkan juga keuntungan yang akan datang 5 – 10 tahun lagi, bukan sekadar keuntungan segera!"

Ia bersikeras agar rencananya yang dijalankan. Namun, saya tidak puas dengan rencana itu dan risau. Saya sampai tidak bisa tidur. Akhirnya, saya tidak tahan lagi. Saya telepon dia, "Kalau kamu tidak mau mengeluarkan AS \$ 1 – 2 juta untuk kampanye Betamax 2 bulan lagi kamu kupecat." Sungguh, saya belum pernah berkata begitu sebelumnya.

Ia menurut dan Betamax diperkenalkan dengan semestinya. Namun, saya tak tahu bahwa dananya ia ambil dari anggaran untuk peralatan audio dan TV, padahal bidang itu bisa lebih aktif lagi, kalau Schein tidak cuma memikirkan keuntungan jangka pendek saja.

Manajemen Jepang sifatnya kolektif. Tujuan uta-

manya memberi lapangan kerja dan memperbaiki taraf hidup karyawan. Untuk itu perusahaan harus mendapat untung.

Para eksekutif bisnis di AS segan memikirkan rencana jangka panjang sebab kemampuan mereka diukur dari keuntungan tahun itu. Mereka bertanggung jawab melipatgandakan modal para investor dan untuk itu mereka boleh memakai mesin-mesin, pabrik, dan karyawan. Kalau manajemen puncak kurang memuaskan investor dengan keuntungan yang mereka peroleh, manajer itu dipecat.



Keluarga Akio Morita, 1974. Dari kiri: Naoko, Hideo, Yoshiko, Akio dan Masao.

Harus Mendahului Saingan

Pada awal usaha kami, pakaian sulit. Jadi, perusahaan menyediakan jas bagi semua orang untuk dipakai di perusahaan. Segera jas itu menjadi lambang kekeluargaan. Ketika perusahaan menjadi makmur, kami semua mampu membeli jas sendiri-sendiri, tetapi kami memutuskan untuk tetap menyediakan seragam dan semua orang suka. Tadinya, pimpinan mempunyai tanda pengenal (berisi nama) yang warnanya berbeda, namun kini semua sama.

Tadinya, jas kami mirip jas Mao Zedong. Saya mengubahnya pada ulang tahun Sony ke-35 dengan desain yang bagus buatan perancang Issey Miyake.

Sikap orang Jepang terhadap pekerjaan berbeda sekali dari sikap orang AS. Orang Jepang lebih mudah menyesuaikan diri dengan pekerjaan. Semua pekerjaan dianggap terhormat. Tidak akan ada yang merendahkan pensiunan yang melakukan pekerjaan di ba-



wah taraf pekerjaannya yang lama.

Eksekutif top biasanya bekerja sampai umur 70-an, bahkan 80-an tahun. Sony menentukan umur pensiun 65 tahun bagi presiden, tapi pensiunan eksekutif kami jadikan konsultan yang tempat kerjanya di Ibuka Hall. Kami mengirim mereka sebagai wakil kami ke konferensi-konferensi dan sebagainya. Banyak juga yang mendapat kedudukan di perusahaan-perusahaan Sony yang lain, yang lebih kecil.

Karyawan Jepang juga selalu mau belajar keterampilan baru. Lain dengan sistem AS: orang yang sudah terlatih dalam satu keterampilan menolak melakukan pekerjaan lain.

Perusahaan AS dan beberapa perusahaan Jepang menganggap efisiensi sebagai dewa. Perusahaan yang dianggap berhasil ialah yang bisa menghasilkan produk konvensional secara paling efisien dan dengan harga paling murah. Padahal, teknologi saat ini maju pesat sekali. Kalau mau maju, manajemen baru harus bisa menciptakan bisnis baru kemudian mendahului saingannya, bukan mengejar efisiensi dalam membuat produk konvensional. Para peneliti kami tidak diharapkan untuk hidup di menara gading dalam masa persaingan ini. Jadi, mereka harus mempunyai pengalaman juga di garis depan.

Putra sulung saya, Hideo, selalu ingin bekerja di Sony. Namun, baik dia maupun saya merasa salah sekali kalau ia langsung ditempatkan di Sony pusat berkat koneksi keluarga. Jadi, ia mau membuktikan dirinya sebagai *artists and repertory manager* di CBS-Sony. Ia sukses, tetapi kerjanya pun seperti kuda. Kemudian, ia pindah ke divisi akunting dan menyukainya juga.

Putra kedua saya, Masao, bekerja untuk Morgan Guaranty Trust di New York selama 2,5 tahun. Ia heran orang Jepang rapat melulu untuk mencapai

konsensus dan perencanaan sebab di Morgan tidak demikian. Orang Jepang mendengarkan dulu pelbagai usul manajer-manajer muda. Berdasarkan usul-usul itu keputusan dibuat. Para manajer muda itu yang bisa diharapkan tetap bekerja selama 20 – 30 tahun, kelak menjadi manajer top dan sebagainya. Jadi, mereka mengajukan usul-usul demi kesejahteraan perusahaan di masa yang akan datang. Perusahaan pun terus berkembang. Hal itu juga menjamin hubungan erat antara manajemen puncak dan manajemen menengah. Selain itu, falsafah perusahaan terpelihara.

Boros Adalah Dosa

Setiap hari orang Jepang harus memikirkan cara untuk bisa bertahan hidup. Setiap hari kami diancam gempa bumi, taifun, tsunami, badai salju, dan banjir. Negeri kami hampir tidak mempunyai bahan mentah, kecuali air. Cuma kurang dari seperempat negara kami bisa dihuni atau ditanami. Jadi, semua milik kami berharga. Kami belajar menghormati, melestarikan alam, meminiaturkan, dan juga memandang teknologi sebagai alat untuk membantu kami bertahan.

Kami menjadi sangat pragmatis. Menghamburkan atau membuang-buang sesuatu bahkan air dan kertas dianggap dosa dan memalukan. Orang Eropa dan Timur lain, umumnya juga begitu, tetapi orang Jepang lebih lagi. Ketika kami hidup dalam isolasi di masa lampau, kami sudah ahli menanggulangi krisis. Gempa bumi besar tahun 1923 menghancurkan Tokyo. Namun, Imperial Hotel buatan Frank Lloyd Wright, arsitek AS, tetap berdiri. Kami lantas mempelajari teknik konstruksinya dan kami tingkatkan terus-menerus di laboratorium gempa Universitas Tsukuba dan tempat lain. Kini teknologi bangunan Jepang mungkin yang terbaik di dunia.



Tahun 1979 Henry Kissinger menolong saya untuk bertemu dengan Deng Xiaoping di Beijing. Saya berterus terang terhadap Deng bahwa dalam proyek-proyek modernisasinya banyak sekali ketidakefisienan yang menguras uang dan waktu mereka. Buruh mereka pun bekerja kurang giat. Namun, saya mengagumi keberanian dan kesungguhan mereka untuk modernisasi, walaupun mereka masih harus banyak belajar.

Lima tahun sebelumnya, Yoshiko dan saya pernah diundang ke Moskwa dan disambut dengan segala kehormatan. Kami diajak meninjau pabrik-pabrik.

Matsushita Memilih Kelas Ekonomi

Sebelum perang, di Jepang keluarga seperti kami memang kaya, tetapi se usai perang, harta kami disita. Pajak penghasilan dan pajak warisan juga membantu melenyapkan harta pribadi. Sukses Jepang setelah perang membuat banyak orang menjadi kaya, tetapi rakyat kecil pun mendapat kesempatan untuk memperbaiki cara hidup mereka sehingga praktis kemiskinan tidak ada lagi di Jepang.

Namun, saya tidak akan mempergunakan uang saya untuk membelikan istri saya kalung berlian umpamanya, sebab gagasan hidup mewah kini sudah tidak cocok lagi di mata masyarakat Jepang.

Di Jepang, Anda akan menemukan masyarakat egalitarian. Konosuke Matsushita (National) sampai umur 90-an tahun pun memilih kelas ekonomi kalau terbang dari kantor pusatnya di Osaka ke Tokyo bersama ratusan karyawan sederhana.

Perusahaan jarang memiliki pesawat terbang pribadi atau helikopter. Sony mempunyainya, tetapi betul-betul untuk bisnis dan efisiensi. □

Jelas sekali tampak betapa kurangnya mutu dan desain produk mereka. Bahkan, rakyatnya sendiri sering bergurau tentang hal itu. Ketika dimintai pendapat, saya minta izin untuk boleh berterus terang. "Di Jepang, kami mempergunakan orang-orang yang paling berbakat dan otak yang paling pintar selama bertahun-tahun untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas produk kami, walaupun itu cuma sebuah sekrup. Anda tidak melakukan hal itu, mungkin karena menganggapnya tidak perlu. Dalam kondisi seperti itu, saya belum bisa menawarkan produk teknologi kami."

Kami juga penabung. Bukan cuma uang yang ditabung, tetapi segala macam. Kertas koran pun bisa diolah lagi, tidak dibuang-buang seperti di AS. Tidak heran kalau Jepang menjadi produsen kertas nomor dua terbesar di dunia.

Saya rasa sudah saatnya seluruh dunia bekerja sama untuk kesejahteraan bersama. Saya yakin kita semua mempunyai masa depan yang gemilang, dengan kemajuan teknologi yang menakjubkan untuk memperkaya semua orang di planet ini. Di dunia yang bebas, kita bisa berbuat banyak. Kami membuktikannya di Jepang. Citra *Made in Japan* kompetitif, bukan hanya dalam bisnis, tapi juga dalam hidup. Namun, kami tidak serakah. Kami tahu batas antara bersaing dan merusak. Orang Cina bilang, jangan memecahkan mangkuk nasi orang lain. Orang Jepang bilang, jangan membuat lawan kita kehilangan muka. □ (*Made in Japan*, karya Akio Morita, Edwin M. Rheingold, dan Mitsuko Shimomura/HI)



anajemen harus bisa menciptakan
bisnis baru kemudian mendahului
saingannya. □ Akio Morita



Bill Gates, Si Genius Miliarder

Bagaimana caranya bisa menjadi orang terkaya di AS sebelum berumur 40 tahun? Pada kasus Bill Gates, barangkali intensitaslah yang menjadi kuncinya. Intensitas yang dalam satu sisi menghasilkan banyak prestasi positif, tapi pada sisi lain memakan korban di sana-sini. Ia adalah contoh pribadi yang berbakat, beruntung, dan berambisi yang menganggap hidup adalah perlombaan.



Bila Anda pemakai komputer pribadi (PC) hampir dapat dipastikan Anda mengenal MS DOS. Tanpa itu, komputer Anda tidak akan “hidup”. MS DOS, sistem pengoperasian komputer keluaran Microsoft digunakan oleh hampir seluruh pemakai PC di seluruh dunia yang jumlahnya mencapai 120 juta, ada yang memperkirakan 140 juta (di tahun 1994-Red.). Boleh dikata inilah salah satu kunci keberhasilan Microsoft di dunia industri perangkat lunak.

Bill Gates, “the boy billionaire”, memang selalu mendahului orang

Bill Gates (1991), lain. Pada usia 35 tahun, ia sudah dipandang sebagai “dewa” oleh dunia industri komputer. Pada musim panas 1991, orang sampai antre sepanjang dua blok perumahan untuk mendengarkan pidatonya tentang

Bill Gates (1991),
saling senang mengenakan
kemeja dengan kancing
leher terbuka.

masa depan industri komputer. *Newsweek* menyebut nilai Microsoft yang didirikannya saat ia berusia 19 tahun itu, mencapai AS \$ 4,5 miliar di tahun 1994.

Karena visinya, Bill Gates selalu mempunyai rencana besar. April 1994, ia membuat orang terpana ketika mengumumkan proyek bersama Craig McCaw dari McCaw Cellular Communications, perusahaan telepon selular terbesar di dunia, untuk meluncurkan 840 buah satelit di atmosfer bumi pada tahun 2001 yang cakupan layanannya 95% dari seluruh bumi.

Tidak lama kemudian, ia dikabarkan berkunjung ke Beijing karena Jiang Zemin, Presiden Cina, memintanya membantu Cina mengembangkan industri informasi negara berpenduduk terpadat di dunia.

Sementara itu, Microsoft juga membuat kontrak kerja sama dengan Nippon Telegraph & Telephone, perusahaan telepon kedua terbesar di dunia. Boleh dikata derap langkah hidup Bill selalu ngebut.

Goyang Sejak Balita

Bill memang dilahirkan dalam keluarga yang punya banyak bakat dan keberuntungan. J.W. Maxwell, sang kakek buyut dari pihak ibu, adalah bankir yang menonjol. Anaknya, James Willard Maxwell, menjadi wakil presiden Pacific National Bank yang kini telah beralih nama menjadi First Interstate, bank kesembilan terbesar di AS. Keluarga Maxwell adalah pemuka masyarakat yang aktif dalam pelbagai kegiatan sosial. Mereka bahkan mewarisi Bill Gates dana sebesar AS \$ 1 juta. Namun, keluarga Maxwell terkenal tidak suka pamer kekayaan. Mereka hidup biasa-biasa saja.

Putri mereka, Mary, menikah dengan Bill Gates Jr., seorang pengacara. Kalau Mary senang bergaul dan lincah, Bill lebih serius dan pemalu. Namun soal ambisi, Bill tak kekurangan. Dialah orang pertama yang



meraih gelar sarjana dalam keluarganya.

Setelah menikah mereka pindah ke Seattle. Tahun 1954 lahir anak sulung, Kristi, dan setahun kemudian, 28 Oktober 1955, anak laki-laki mereka satu-satunya, William Gates III. Di rumah ia disebut

Trey, "si nomor tiga", namun dunia luar mengenalnya sebagai Bill. Entah kebetulan atau tidak, pembawaannya selalu cocok dengan bintangnya, Scorpio: agresif, makin bersemangat bila ada konflik, suasana hati gampang berubah, senang mendominasi orang lain, dan mempunyai sifat kepemimpinan yang amat kuat. Trey Gates telah melalap habis ensiklopedia dari A – Z ketika ia baru berusia 7 – 8 tahun.

Ia memang amat energik. Semasa masih bayi, ia bisa menggoyang-goyangkan ayunannya sendiri sampai berjam-

jam. Sebagai balita, Trey gemar sekali "memacu" kudanya. Sampai kini ia akan menggoyang-goyangkan tubuhnya saat berkonsentrasi penuh. Malah di Microsoft, sudah biasa bila dalam diskusi intens dengan sang bos, semua manajer ikut goyang-goyang di kursi masing-masing!

Selain acak-acakan, Bill alias Trey pun sudah punya reputasi nyentrik sejak kecil. Ambisinya amat besar untuk selalu jadi nomor satu. Di kelas 4, ketika harus menulis laporan sepanjang 4 – 5 halaman tentang bagian tubuh manusia, ia membuat lebih panjang dari itu. Untuk tugas cerita pendek sepanjang dua



Bill (3,5 tahun) ikut Mary, ibunya, seorang sukarelawan yang memberi ceramah ke sekolah-sekolah.

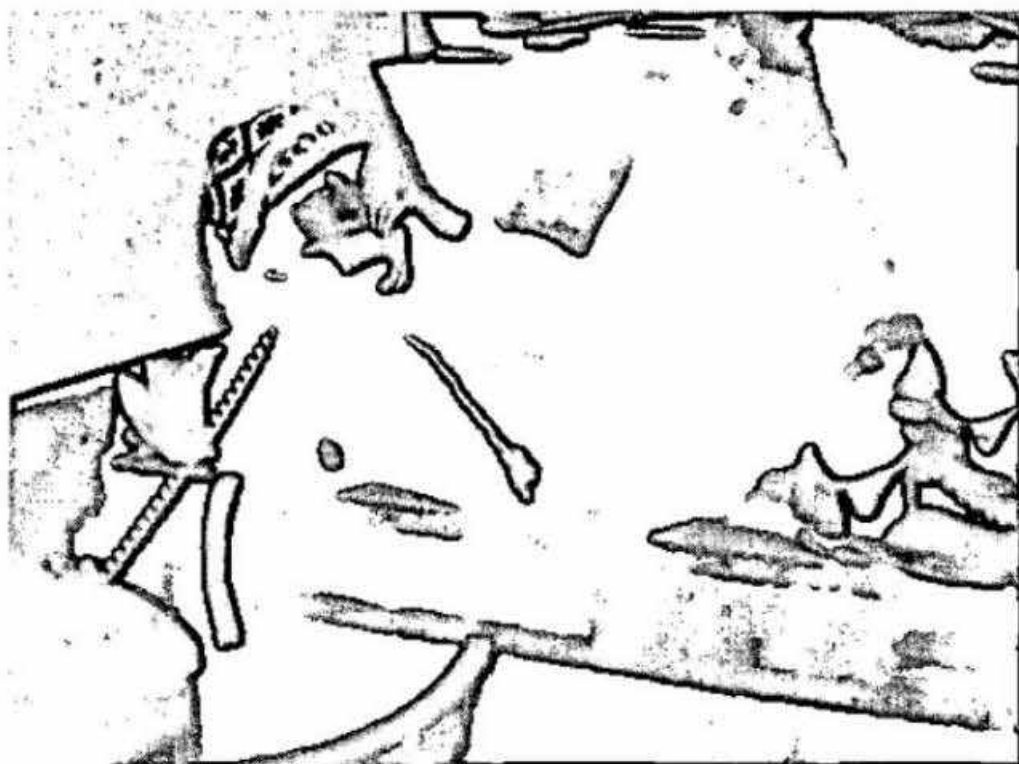
halaman, Trey menyeter lima kali lipat panjangnya. Semangat kompetitifnya yang kelewat tinggi membuat hidup baginya adalah perlombaan. Dari permainan sepele, *pe-er* di sekolah, hobi, apalagi pekerjaan. Ditunjang IQ-nya yang tinggi, ia memang jarang sekali kalah, termasuk dalam soal main poker yang taruhannya sampai ribuan dolar semasa ia masih mahasiswa.

Pada usia 11 tahun, untuk urusan matematika dan sains Trey sudah jauh mendahului rekan-rekan sebaya. Maka tidak seperti kakaknya yang tetap meneruskan sekolah lanjutan di sekolah negeri, ia dimasukkan ke sekolah swasta bergengsi khusus pria di Lakeside. Sekolah paling eksklusif di Seattle ini sarang anak-anak keluarga paling berkuasa dan berduit di sana.

Banyak lulusan Lakeside yang nantinya menjadi pemuka masyarakat. Sekolah ini demikian kompetitif sehingga, "Yang bodoh pun sebenarnya pintar," ujar salah seorang lulusannya. Di sini murid-murid yang luar biasa memperoleh perhatian khusus, dukungan, dan semangat. Mereka diberi keleluasaan dan fasilitas walaupun mungkin jauh di luar batas aturan resmi sekolah. Agaknya keputusan orang tua Bill memang tidak keliru.

Mabuk Kepayang Pada Komputer

Masa depannya mulai terukir ketika di akhir tahun pertamanya, awal musim semi 1968, sekolah Lakeside membeli sebuah mesin jenis *teletype*, semacam mesin ketik, yang menghubungkan pemakai di Lakeside dengan sebuah minikomputer PDP-10 milik General Electric di tempat lain. Lakeside memang sekolah pertama di AS yang mempunyai fasilitas komputer. Si pemakai mengetikkan perintahnya, menunggu sebentar, lalu mesin *teletype* akan mengetikkan jawaban



Bill di ruang komputer Lakeside School. Foto ini muncul dalam buku tahunan SMU dengan tulisan: "Siapa sih dia?"

yang diberikan PDP-10.

Kedua mesin dihubungkan lewat jalur sambungan telepon. Untuk itu Lakeside harus membayar sewa pakai PDP-10 yang tergantung pada lamanya pemakaian, disebut waktu komputer. Untuk menyediakan dana sewa waktu komputer itu, Lakeside Mothers Club sampai mengadakan penjualan barang bekas sehingga terkumpul AS \$ 3.000. Maksudnya untuk biaya sewa komputer selama setahun.

Siapa nyana bagi segelintir siswa, termasuk Bill, komputer ini bagaikan bidadari jelita yang membuat mereka mabuk kepayang. Mereka bersaing keras berebut waktu komputer. Berhubung pengetahuan staf guru di Lakeside masih amat terbatas, boleh dibilang anak-anak ini lebih banyak belajar sendiri.

Hanya dalam waktu beberapa minggu, dana hasil kerja keras para ibu habis ludes sehingga para orang tua diharuskan menombok. Di sinilah Bill mulai mengasah kemampuannya menyusun program. Dari permainan sederhana, meningkat ke permainan monopoli. Latar belakang matematikanya yang amat kuat

membuat dunia komputer bagi Bill seperti air bagi ikan. Ia hanyut dalam kenikmatan dunia *binary*, dunia 0-1, 0-1.

Bakat besarnya dalam matematika terbukti ketika ia meraih angka sempurna 800 dalam tes bidang matematika. Menurut Fred Wright, ketua departemen matematika Lakeside pada zaman Bill, "Ia dapat mengambil jalan pintas pada soal-soal komputer atau aljabar, menemukan pemecahan yang paling sederhana, dan istimewanya ia juga berprestasi bagus di semua bidang."

Ketika dahaganya akan matematika tidak kunjung terpuaskan, ia pun mengikuti kuliah matematika lanjut di University of Washington sementara status resminya masih pelajar SMU Lakeside.

Di dalam, Bill memang bagaikan petualang energetik yang sedang menembus dunia baru, tapi dari luar ia tak lebih dari anak kerempeng tidak terurus. Kuku jarinya dibiarkan tumbuh panjang, pakaian sembarangan. Bill bukan orang yang sungkan menunjukkan kebolehan. Ia tidak sabaran. Orang merasa terintimidasi oleh kecerdasannya. Bahkan terhadap guru pun, ia tidak segan berdebat dan bertengkar di depan kelas. Sudah tentu banyak yang kesal juga pada si genius nyentrik ini.

Namun, Bill memang punya irama tersendiri. Bersama Paul Allen, sobat kental yang 2 tahun lebih tua, ia mengajak Richard Weiland dan Kent Evans membentuk Lakeside Programmers Group. Kelompok kecil ini bertujuan mencari peluang bisnis bagi komputer. Padahal, keempat orang itu baru setara dengan kelas 2 SLTP dan 1 SMU!

Diterima di Harvard Sebelum Lulus SMU

Bill dan kawan-kawan kemudian disewa oleh Com-



puter Center Corporation yang mereka sebut C-Cubes untuk mencari kelemahan program-program mereka. Sebagai balas jasa, mereka diizinkan menggunakan sistem komputer C-Cubes secara cuma-cuma pada akhir minggu atau malam hari. Ini sungguh pucuk dicinta ulam tiba. Di C-Cubes, Bill tidak cuma membangun reputasi sebagai ahli menjebol sistem keamanan komputer. Dengan cara ini, ilmu Bill dan kawan-kawan semakin terasah tanpa harus mengeluarkan biaya lagi.

Saking tergilagilanya, Bill terus-menerus bergadang dan lupa segala urusan sehingga membuat orang tuanya khawatir. Mereka sempat menyuruhnya putus hubungan selama 9 bulan dengan komputer. "Saya mencoba jadi anak normal," kata Bill.

Walaupun tampak nyentrik, Bill sebenarnya remaja normal bagi yang kenal dekat. Bedanya, ia kaya dan sudah pintar cari duit sejak kecil. Ketika baru berusia 16 tahun, ia sudah bisa membeli mobil Mustang merah baru. Dengan mobil bergaya itu, ia dan gengnya suka membolos pada jam pelajaran untuk kebut-kebutan sampai berjam-jam. Ia juga gemar menonton bioskop, jajan hamburger, main *pinball*, bermain ski air, bahkan berlayang gantung.

Toh ia tetap berbeda. Di kelas 11 (setara dengan SMU kelas 2), Bill berkata kepada Paul Carlson, teman main yang nantinya menjadi salah seorang dari tiga pemrogram pertama Microsoft, ia bakal menjadi jutawan pada usia 30 tahun.

Bahwa komputer sungguh mengucurkan uang pertama kali dirasakan oleh Bill, ketika ia dihubungi oleh perusahaan raksasa ternama untuk bidang pertahanan, TRW. Nama Bill Gates dan Paul Allen rupanya terlacak oleh TRW sebagai dua orang ahli *debugging*. (Bug adalah istilah untuk kesalahan dalam

perangkat lunak). Mereka menyewa jasa kedua bocah ini untuk melacak sekaligus menyembuhkan pelbagai “penyakit” dalam perangkat lunak komputer mereka.

Demikianlah, kecil-kecil keduanya sudah digaji sebagai “dokter” perangkat lunak. Bill mendapat izin cuti dari Lakeside selama semester kedua dari 3 semester terakhirnya di sana untuk bekerja di Vancouver, Kanada, yang cuma 2 jam jauhnya dari Seattle. Di sana pula ia pertama kalinya belajar menjadi program komputer yang serius. Allen pun, yang masa itu sudah kuliah di University of Washington di Pullman, ikut cuti kuliah.

Musim semi 1973, Bill diterima di Harvard untuk periode musim gugur yang masih $\frac{1}{2}$ tahun lagi. Tetapi, ia harus pulang dulu ke Seattle untuk mengambil semester terakhirnya di SMU yang diselesaikannya dengan gampang. Kepada Bill Hucks, teman sekelasnya, sehabis bermain *squash* yang dimenangkan Bill, ia berkata, “Saya akan mencetak 1 juta saya yang pertama pada usia 25 tahun.” Itu dikatakannya dengan nada biasa-biasa saja, seperti mengatakan ia besok akan pergi ke luar kota.

Universitas yang didirikan pada tahun 1636 ini amat kompetitif dan sudah menelurkan banyak orang top. Namun, Bill sendiri masuk ke sana tanpa tujuan jelas. Orang tuanya hanya menekankan ia harus bersekolah secara urut, dari S1 dulu, baru S2, seperti orang “normal” lainnya. Namun ketika mendaftar, Bill sudah memperoleh izin dari universitas untuk mengambil mata kuliah tingkat S1 dan S2 sekaligus. Izin semacam ini memang biasa untuk mahasiswa yang dinilai amat berbakat. Untuk bidang utama, ia memilih hukum, walaupun tidak ingin menjadi pengacara.



Mimpi pun Tentang Komputer

Sikap belajarnya sama saja seperti ketika di Lakeside: kerja keras pada bidang kesukaannya, santai-santai pada bidang yang tidak ia sukai. Tapi, berhubung ia begitu cerdas, hasilnya tetap saja bagus. Misalnya saja dalam mata kuliah sastra Yunani di tingkat 1, ia tertidur dalam ujian, tapi tetap berhasil memperoleh nilai B.

Bahwa ia sampai tertidur di kelas tidak mengherankan karena Bill mempunyai kebiasaan tidur yang amat aneh. "Ia meleak sampai 36 jam atau lebih, kemudian tidur selama 10 jam, bangun, membeli piza, lalu bekerja lagi, walaupun pada pukul 03.00," demikian cerita Sam Znaimer, salah seorang teman sekamarnya.

Boleh dikata Bill menganut pola hidup yang amburadul. Ia tidak pernah memerlukan seprai. Begitu tertidur sambil menutup kepala dengan selimut, ia akan terlelap, tidak peduli pukul berapa atau betapa pun bisingnya. Ya, tidur pun ia lakukan dengan intens.

Namun jelas, sebagian besar energinya dikeluarkan untuk komputer. Ketika masih di tingkat 1, berminggu-minggu ia habiskan untuk merancang program permainan *baseball*. Bahkan dalam tidur pun, ia bermimpi tentang komputer. Kawan-kawannya pernah mendengar Bill mengigau pada pukul 03.00, "Satu koma, satu koma,"

Bill barangkali agak pongah dalam hal kemampuan intelektualnya, tapi dalam pergaulan sosial, ia tidak berpretensi apa-apa. Walaupun ia punya latar belakang keluarga terpandang, dengan kakek yang biasa bergaul dengan gubernur, ia tetap saja makan dan bekerja seperti teman-temannya. Dalam soal wanita dan seks, ia malah agak "terbelakang". Walaupun sering main *pinball* dan menonton bioskop bersama, kawan-kawannya tak pernah ingat ia mengejar-ngejar

wanita.

Namun, ia punya pengalaman lain yang belum dimiliki kawan-kawan mahasiswanya. Ia sudah mempunyai perusahaan sendiri. Traf-O-Data, perusahaan yang ia dirikan bersama Paul Allen ketika masih di SMU. Salah satu proyek pertama mereka dulu adalah menyusun program komputer untuk memperkirakan kepadatan lalu lintas. Jasa ini mereka jual kepada pemerintah daerah untuk pengaturan lampu lalu lintas. Untuk perusahaannya inilah, kawan-kawan sekamarnya di Harvard terkadang menyaksikannya asyik mengisi daftar isian wajib pajak dan sebagainya. Hal-hal yang bagi anak-anak sebayanya amat memusingkan, dan biasanya masih menjadi tugas para ayah.

Tetapi, riwayat Traf-O-Data tamat begitu pemerintah federal menyatakan akan membantu pemda menganalisis kepadatan lalu lintas secara gratis. Saat itu pun Paul Allen sudah lama gelisah ingin terjun ke dunia "persilatan" bisnis. Berulang-ulang Allen mengajak Bill mendirikan perusahaan komputer.

Suatu malam yang dingin di bulan Desember 1974, Allen melihat majalah kesukaannya sejak kecil, Popular Electronics edisi Januari 1975. Di sampulnya terpampang Altair 8080, sebuah mesin, dengan judul berteriak, "Mikrokomputer Kit pertama di dunia yang dapat menyaingi model-model komersial". Allen bergegas ke tempat Bill dan menunjukkan majalah itu. "Inilah kesempatan kita untuk melakukan sesuatu dengan BASIC," katanya.

Bill yang ketika itu sedang getol-getolnya bermain poker, di samping komputer, mau tidak mau menyetujui. Inilah saatnya mukjizat komputer akan terjadi. Perkembangannya sebentar lagi akan meledak, dan bila terlambat mengantisipasi, mereka akan terlambat.



Walaupun Altair 8080 mempunyai memori kira-kira hanya cukup untuk satu alinea kalimat, mesin kecil yang dapat dirakit sendiri ini jembatan pertama masyarakat awam ke dunia komputer.

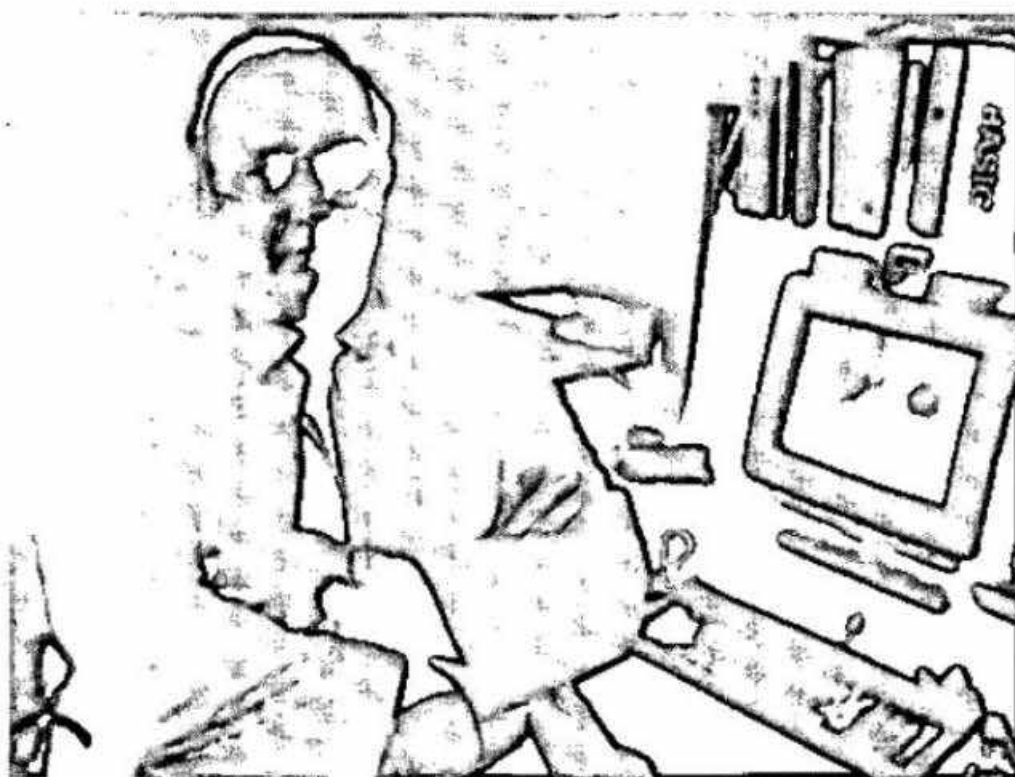
BASIC Pertama untuk Mikrokomputer

Kepada pembuat Altair 8080, Ed Roberts, Bill, dan Allen menawarkan program BASIC yang dapat bekerja pada chip yang mereka gunakan, Intel 8080. (Kenyaataannya, program itu masih ada dalam angan-angan mereka saja). Plus tawaran hak penjualan program bersama Altair dengan bayaran royalti. Roberts sendiri sudah menerima sekitar 50 tawaran sejenis sehingga dengan skeptis ia menjawab, siapa cepat, dia dapat.

Selama 8 minggu mereka pontang-panting siang malam untuk mengerjakan sesuatu yang telah membuat para ahli di Intel angkat tangan. Bill serta merta membolos kuliah dan berhenti main *poker*.

Karena di seluruh dunia mesin Altair 8080 satu-satunya cuma ada di tangan Roberts, di New Mexico, kedua jagoan kita itu harus berjuang untuk mencip-

*Ed Roberts,
desainer PC
pertama di dunia,
yang disebut Altair.
Kemudian ia lebih
suka menjadi dokter
di kota kecil.*



takan tiruannya. Allen sibuk dengan perangkat keras, mengotak-atik PDP 10 di universitas supaya dapat meniru mesin Altair milik Roberts. Panduannya hanyalah buku manual tentang mesin itu.

Sementara itu, Bill harus membuat program yang amat ringkas sehingga kapasitas memori Altair yang hanya 4K itu masih tersisa untuk menjalankan program. Belakangan ia mengomentari hasil karyanya itu, "Program paling hebat yang pernah saya buat."

Itulah bahasa BASIC pertama untuk mikrokomputer. Dengan demikian, mereka telah menentukan standar bagi penulisan perangkat lunak bagi mikrokomputer. Sayang, Monte Davidoff yang juga turut membantu mereka, hampir tidak pernah disebut-sebut atau diceritakan oleh Bill sebagai salah seorang penyusun BASIC pertama bagi mikrokomputer.

Ketika Bill menyelesaikan tingkat duanya di Harvard, ia pindah ke Albuquerque, New Mexico, bergabung dengan Allen yang sudah lebih dulu bersarang di sana untuk bekerja sama dengan Ed Roberts.

Microsoft (singkatan dari Microcomputer software) sendiri lahir dalam musim panas 1975 dengan pembagian saham 60/40 untuk Bill karena Bill lebih banyak menyumbang dalam awal penulisan BASIC.

Walaupun ia sendiri sudah kaya dari orang tua dan kakeknya, Bill berusaha tidak membiayai usaha dari hartanya itu. Dengan cara konservatif, ia menjalankan Microsoft. Berarti tidak ada pengeluaran yang tidak perlu. Kantornya pun berpindah-pindah di hotel, sampai akhirnya menetap di apartemen sederhana.

Walaupun umumnya Bill diakui sebagai bapak dari BASIC Microsoft yang kini telah menjadi standar industri dan menjadi fondasi dari perusahaan perangkat lunaknya, ada orang-orang tertentu di dalam industri perangkat lunak yang berpendapat Allen



seharusnya lebih dihargai karena BASIC yang lahir dari tangan Bill adalah untuk versi 4K. Untuk mencapai bentuk BASIC seperti yang dikenal sekarang, Paul Allen lebih banyak peranannya.

Melalui penjualan ALTAIR ke seluruh AS, BASIC yang diciptakan Bill dan Allen selama 8 minggu di Harvard, setahun kemudian sudah menyebar ke mana-mana. Bill sempat marah-marah lewat surat terbuka kepada para penggemar komputer yang "dengan semena-mena" mengkopi BASIC-nya tanpa membayar. Padahal, berkat mereka BASIC Microsoft cepat menjadi standar industri mikrokomputer yang baru menggeliat bangun itu. Perusahaan-perusahaan lain yang belakangan ingin ikut terjun ke bisnis mikrokomputer, berdatangan ke Albuquerque dengan saku penuh uang untuk *meneken* kerja sama dengan Microsoft. Mereka membutuhkan BASIC Microsoft.

Sementara itu, para pemrogram muda yang direkrut Bill dan Allen pada tahun 1976 terkenal sebagai *Microkids*. Anak-anak SMU atau mahasiswa ini "penderita" insomnia, ber-IQ tinggi dan tergilagila pada komputer. Baru Januari 1977, pada usia 21 tahun Bill memutuskan keluar dari Harvard. Bagi orang yang visinya telah melompat beberapa dekade ke depan, bangku sekolah terasa tidak relevan lagi. Bill adalah salah satu orang pertama yang mempunyai konsep jelas tentang masa depan komputer yang bakal ada di mana-mana, di rumah atau di kantor dan bagaimana suatu hari buku dan kertas pun bakal minggir.

Sementara itu, kedua orang tua Bill sungguh-sungguh kesal menerima keputusan anaknya. Sampai kini pun Harvard masih menganggap Bill Gates sekadar cuti saja.

Dikira Pesuruh

Begitu keluar dari sekolah, Bill mencurahkan segenap energi dan bakatnya yang luar biasa pada Microsoft. Dalam masa 5 tahun berikutnya, ia hanya dua kali berlibur. Masalah mendesak pertama yang ia selesaikan dengan sukses adalah ketidakcocokan Microsoft dengan MITS, perusahaan milik Ed Roberts, produsen ALTAIR.

Perangkat keras tersebut ternyata bermutu jelek sehingga orang membeli Altair hanya karena ingin mempunyai BASIC. Padahal, Microsoft sudah telanjur mengikat kerja sama dengan MITS. Ibarat pesawat, Microsoft siap tinggal landas, tapi rodanya tertambat di darat. Ketika kemudian MITS dijual kepada sebuah perusahaan raksasa, Pertec, Bill sadar ia harus menceraikan "anaknya" dari ALTAIR. Untuk itu, ia yang baru 21 tahun harus berhadapan dengan para pengacara tangguh. Dengar pendapat di depan sidang pengadilan yang berlangsung selama 3 minggu, akhirnya menghasilkan keputusan Microsoft punya hak penuh untuk memasarkan BASIC sesuai dengan cara yang dipandangnya baik.

Sampai sekarang, Roberts tetap beranggapan BASIC adalah hak MITS. "Bill dan Allen mengembangkan BASIC mereka dengan menggunakan waktu komputer MITS yang bernilai ribuan dolar. Bill dan Allen, terutama Bill, ternyata jauh lebih lihai daripada saya."

Memang, walaupun lebih mirip pesuruh, Bill Gates adalah pengusaha yang amat tangguh. Pada usia demikian muda, ia santai saja duduk merundingkan kontrak bisnis yang rumit dengan para pengusaha yang jauh lebih tua, berjas, dan berdasi. Tidak berbeda santainya dengan ketika ia duduk di depan komputer sampai pagi sambil makan piza dingin dan minum Coca-Cola.



Dalam hobi pun tampak benar pembawaan Bill yang selalu mau serba cepat dan tidak sabaran. Ia senang ngebut dengan Porsche dan sering kena tilang. Seperti kata Paul Allen, "Bill senang mengetes mobil untuk mengetahui batas kemampuannya. Tapi, ia pengemudi yang hebat dan tidak pernah kehilangan kontrol."

Menurut Ed Curry yang menemani Bill, salah satu kunci keunggulan Bill adalah justru karena lawan meremehkan dia. Tapi, kunci yang lebih penting adalah ketangguhannya dalam soal-soal hukum. Selain mendapat bimbingan ayahnya, ia banyak belajar sendiri dengan membaca buku-buku tentang hukum korporasi AS. Selain itu, sudah sejak di Harvard, sementara kawan-kawannya asyik membolak-balik *Playboy*, ia senang menekuni buku-buku bisnis, tentang bagaimana mengelola orang dan produk. Kepiawaiannya dalam bahasa hukum membuatnya mampu menulis sendiri kontrak-kontrak kerja sama. Bagi Microsoft, ini penghematan dana pengacara yang mahal. Si bocah kerempeng dengan rambut penuh ketombe ini tidak cuma amat menguasai bidangnya, tapi juga memahami sepenuhnya makna terpendam dari suatu perjanjian yang kadang kala tersamar di balik bahasa hukum.

Tentu saja, kejadian biasa bila para pengusaha yang datang ke kantor Microsoft di Albuquerque bingung berhadapan dengan para pemuda gondrong itu. "Siapa sih anak-anak ini. Mana bosnya?" Demikian mereka umumnya bertanya. Tapi, begitu Bill mulai memimpin rapat, tidak ada lagi keraguan tentang siapa yang pegang kendali.

Sementara itu, para awak Microsoft terus ngebut mengembangkan bahasa program lain, seperti FORTRAN, COBOL, sembari terus mengembangkan BA-

SIC untuk sejumlah chip selain 8080. Di sini kendali pimpinan dipegang Allen yang lebih senang berada di belakang layar. Bill sendiri lebih sering terlibat pada segi bisnisnya. Darah dagang sudah telanjur mengalir kental dalam tubuhnya.

"Kawin" Dengan IBM

Jadi bolehlah dikatakan, dia salesman, kepala bagian teknik, pengacara, pengusaha, dan seterusnya di awal berdirinya Microsoft. Saking dominannya, kadang-kadang Bill tidak tahan untuk tidak mengotak-atik program hasil karya anak buahnya, walaupun ia sadar setiap program mempunyai gaya sendiri. Yang keterlaluan adalah ketika hasil karya orang pun diakui sebagai karyanya. Misalnya Standalone Disk BASIC dalam MS-DOS Encyclopedia (buku resmi Microsoft) disebut sebagai hasil karyanya. Padahal, program itu ditulis oleh Marc McDonald untuk National Cash Register tahun 1977. Sudah tentu penulisnya amat kesal karena menurutnya, Bill tak menyumbang secuil pun dalam program itu.

Pada awal tahun 1979, Microsoft pindah ke Seattle dan baru saat itu mereka mempunyai komputer sendiri. Dalam perjalanan dengan Porsche sejauh 2.250 km dari Albuquerque ke Seattle, ia terus ngebut sampai ditilang dua kali.

Saat Bill menginjak usia 24 tahun, Microsoft telah berpenghasilan AS \$ 7 juta per tahun dengan hanya 40 orang pegawai. Tibalah saatnya membonceng sang raksasa IBM yang waktu itu berpenghasilan



Tim Patterson yang mendesain DOS.



hampir AS \$ 30 miliar per tahun dengan angkatan kerja lebih dari separuh penduduk Seattle.

Saat itu, IBM memutuskan akan terjun ke industri komputer pribadi tanpa mengembangkan teknologi sendiri. Dengan nama sandi Project Chess, orang Microsoft harus menandatangani kontrak tutup mulut karena ini proyek super-rahasia. Microsoft dipilih, lantaran waktu itu pemakai BASIC-nya sudah ratusan ribu di seantero bumi. IBM sendiri sebenarnya telah memiliki BASIC yang tersebar di seluruh dunia, tetapi hanya digunakan pada komputer *mainframe*.

Untuk IBM PC, Microsoft dipercaya menyediakan sistem pengoperasiannya, atau "jiwa" mesin itu. Saking rahasianya, proses pengerjaannya sampai mirip dagelan spionase. Dalam soal rahasia-rahasiaan, IBM memang biangnya. Perangkat kerasnya, komputer buatan IBM yang disebut dengan nama sandi Acorn, harus tetap berada di kamar kerja tidak berjendela seluas 2 x 3 m yang selalu terkunci dengan gembok khusus dari IBM, walaupun ada pemrogram sedang berada di dalamnya. Semua manual dan dokumen harus juga disimpan di kamar itu, dalam *filig cabinet* dan brankas.

Para pemrogram Microsoft di Seattle secara teratur terus berhubungan dengan bagian proyek PC IBM di Boca Raton, Florida yang jaraknya lebih dari 6.000 km. Namun, usul IBM untuk memasang pagar kawat di atas langit-langit kamar untuk menghindari "penyusupan" dari atas, ditolak Bill mentah-mentah. Itu sudah keterlaluan.

Karena kondisi kerja yang serba sempit dan tanpa ventilasi, komputer dan alat-alat elektronik lain cepat membuat ruangan mungil itu menjadi panas, kadang-kadang sampai 36°C. Ini tidak cuma membuat manusia gerah dan tidak betah. Mesin pun ikut ber-

tingkah. Kadang kala IBM mengadakan sidak untuk mengecek kerapian keamanannya. Suatu kali, bagian keamanan IBM menemukan sebagian dari komputer rahasia itu berada di luar kamar, sementara pintunya terentang lebar-lebar (supaya udara segar masuk). Langsung saja Steve Balmer, tangan kanan Bill, ditegur habis-habisan. Setelah itu, bila mengetahui akan ada sidak, orang bisa mendengar Balmer, berlarian ke kamar rahasia itu sambil berteriak-teriak, "Tutup pintu dan kunci brankasnya! Mereka akan datang!"

Gara-gara proyek Chess, Juni 1981, karyawan Microsoft hampir berlipat dua menjadi 70 orang. Dengan melalui pelbagai ketegangan, akhirnya IBM PC diluncurkan 12 Agustus 1981. Cukup memenuhi target para "dewa" di IBM. Sejak itu, industri PC berubah drastis, komputer pribadi melanda dunia dan bersamanya, perangkat lunak dari Microsoft.

Nomor Pelat Mobil pun Hafal

Sementara IBM PC kian populer, kian banyak pemrogram yang menelurkan perangkat lunak untuk mesin kecil itu dan untuk sistem pengoperasiannya. Akhir 1982, industri komputer pribadi sudah tinggal landas. Tidak mengherankan bila Majalah *Time* edisi Januari 1983 mengangkat komputer pribadi sebagai "*Man of the Year*" untuk tahun 1982.

Sekitar 10 tahun kemudian, sistem pengoperasian Microsoft saja sudah digunakan oleh 80 juta pemakai komputer IBM dan *compatible*-nya. Ini kepagian 10 tahun dari ramalan tahun '80-an. Yang menjadi pemacu dijadikannya IBM PC standar industri komputer pribadi adalah mulai munculnya tiruan IBM PC pada awal 1983 yang kemudian menjamur di mana-mana. Kalau ini memukul IBM secara telak, mengingat tiruan barganya jauh lebih murah, Microsoft



malah amat diuntungkan karena perangkat lunaknya semakin merajalela.

Memang perjuangan Bill di di bidang lain di luar sistem pengoperasian dan komputer pribadi masih cukup panjang, tapi ia *salesman* yang amat piawai, ulet menghadapi tantangan dan tega. Baginya pertarungan di dunia bisnis adalah "menang atau mati". Siapa pun yang diperkirakan akan menjadi saingannya di masa depan, akan dibabatnya sampai habis tanpa ampun. Karena itu, ia akhirnya dihadapkan pada tuduhan melakukan praktik monopoli sampai diselidiki

Lapangan Bola dan Kuku Jempol

Komputer modern seperti yang kita kenal ditemukan di tahun 1940-an dalam masa PD II. Tapi, konsepnya lahir di benak seorang genius matematika nyentrik abad XIX bernama Charles Bababge. Setelah menemukan spidometer dan *cowcatcher* (semacam bumper di depan lokomotif untuk menerjang semua alangan di rel), tahun 1834 ia jatuh bangun membangun "mesin analisis" untuk menghitung dan memecahkan persamaan-persamaan matematis. Desainnya membutuhkan ribuan gigi dan roda. Ukuran mesinnya? Sebesar lapangan bola!

Karena biayanya juga amat besar, ketika tidak lagi ditunjang pemerintah, ia memperoleh dana dari Augusta Ada, Countess of Lovelace, putri penyair Lord Byron. Si countess yang cantik ini memang seorang ahli matematika juga. Bahkan, ia dipandang sebagai pemrogram komputer yang pertama di dunia. Sayang, karena teknologinya belum tersedia, sampai 40 tahun, mesin cita-cita kedua orang itu tak

oleh pemerintah federal.

Namun setelah 4 tahun, penyelidikan yang rumit itu ternyata berakhir cukup *happy end* bagi Bill (yang membuat para pesaing kecewa berat). Akhir Juli 1994, menurut *Newsweek*, pemerintah federal AS hanya menjatuhkan perintah larangan bagi raksasa ini untuk melanjutkan praktik dagang yang mengakibatkan monopoli. Kekhawatiran sementara pengamat bahwa raksasa ini bakal dipecah-pecah oleh pemerintah federal akibat "dosa-dosa"nya, ternyata tidak sampai terwujud. Dapat dipastikan Microsoft

terwujud.

Namun, di akhir abad XIX, *punch card* (kartu plong) dipergunakan untuk mentabulasikan informasi sensus tahun 1890. Mesin tabulasi bertenaga listriknya didesain oleh Herman Hollerith. Tak lama sejak itu *punch card* digunakan pada semua mesin keperluan kantor. Perusahaan Hollerith sendiri belakangan dicaplok perusahaan yang nantinya akan membuat nama besar di dunia komputer: IBM. Internatia tabung vakum menggantikan *switch relay* elektromekanik, lahirlah ENIAC (*Electronic Numerical Integrator and Calculator*), komputer elektronik digital pertama di AS. Si "bocah" seberat 30 ton kelahiran University of Pennsylvania tahun 1946 ini terdiri atas 18.000 tabung vakum, 70.000 resistor, dan 10.000 kapasitor. Besarnya? Lebih besar dari dua garasi biasa.

ENIAC, yang harganya lebih dari 1/2 juta dolar ini dapat melakukan 5.000 penambahan dan pengurangan per detik. Sekarang, komputer rumahan mana pun dapat dengan mudah mengalahkannya. Memang ENIAC yang dibangun untuk kepentingan



bakal tetap atau makin berjaya. Ujung tombak kemajuan itu, siapa lagi kalau bukan para pemrogramnya.

Di Microsoft, pemrogram direkrut langsung dari universitas oleh Bill dan Steve Balmer. Bill mengenali wajah dan nama semua pemrogramnya. Tak hanya itu, ia juga hafal nomor pesawat telepon dan pelat mobil mereka! Bukan apa-apa, ingatannya memang fotografik.

Untuk menjadi tenaga di bagian teknik di Microsoft, syarat utamanya jelas: IQ tinggi, semangat besar, inisiatif, dan cara berpikir yang jelas. Biasanya anak-

militer ini tidak dapat diandalkan. Bayangkan, setiap 7 menit rata-rata sebuah tabung vakumnya pecah. Namun ia masih berguna juga membantu menghitung-hitung tahap akhir pembuatan bom atom pertama di Los Alamos.

Terobosan besar di dunia teknologi komputer terjadi di penghujung 1947. Tiga orang ilmuwan di Laboratorium Bell menciptakan alat dari kristal bernama transistor, singkatan dari *transfer resistance*. Kemudian mereka menerima Hadiah Nobel untuk temuan itu. Kristal itu, yang kemudian disebut semikonduktor, berfungsi sebagai switch yang mengatur jalannya arus listrik dalam sirkuit. Maka tabung vakum langsung pensiun. Semikonduktor tak hanya jauh lebih kecil, tapi juga lebih dapat diandalkan. Karena tidak menjadi panas seperti tabung vakum, pemasangan instalasinya dapat lebih dimampatkan. Mereka tidak mempunyai bagian yang mesti bergerak-gerak sehingga kemungkinan rusaknya berkurang. Tapi yang paling penting, semikonduktor itu murah. Walaupun semula terbuat dari kristal germanium,

anak dari jurusan sains, matematika, atau komputerlah yang dipilih. Setelah diwawancarai di kampus, mereka diterbangkan ke markas besar Microsoft di Seattle untuk melihat-lihat.

Walaupun gajinya tidak besar, orang-orang berbakat biasanya tergiur juga dengan iming-iming saham yang besar dan kesempatan bekerja di lingkungan yang bebas. Menurut Balmer, dari suara dan nada bicara ia sudah bisa menilai seberapa besar energi dan semangat orang itu.

Ladang pencarian mereka meliputi 15 universitas

belakangan semikonduktor dibuat dari silikon.

Salah seorang ilmuwan tadi, William Shockley, keluar dari Bell Labs untuk pulang ke Palo Alto di Lembah Santa Clara di Kalifornia. Di sana ia mendirikan perusahaan di lembah yang kini dikenal sebagai Lembah Silikon karena menjadi pusat pabrik komputer.

Di akhir tahun 1950-an, terjadi lagi lompatan dengan disatukannya satu jaringan transistor pada satu lempengan silikon dengan konektor logam tipis. Inilah *integrated circuit* (IC), atau *chip*, yang menjadi dasar dari semua barang elektronik modern.

Dengan ditemukannya semikonduktor, komputer menjadi kecil, tidak berkamar-kamar lagi besarnya. Harganya pun jauh lebih murah. Kemudian tahun 1971 insinyur di perusahaan intel, Santa Clara, membuat *microprocessor*. Komputer jadi makin kecil karena *microchip* memungkinkan CPU (*central processing unit*, atau "otak" sebuah komputer) dikodekan ke dalam *chip* silikon sebesar kuku jempol saja. Inilah saatnya lahir komputer pribadi. □



di AS, 4 di Kanada, dan 6 di Jepang. Ke sanalah mereka mencari orang-orang genius nyentrik, bersemangat, dan penuh inisiatif, seperti Bill Gates.

Bagaimana rasanya direkrut sebagai pemrogram di Microsoft diceritakan oleh Neil Friedman, lulusan Carnegie Mellon University. Ketika ia mengunjungi kantor Microsoft, perbedaannya langsung terasa. "Tidak ada aturan berpakaian. Sepatu tenis atau *sneakers* oke. Pegawai tidak perlu berdasi. Di lorong kantor, bisa saja pegawai bermain anggar sebagai selingan."

Seminggu bekerja, ia mendapat tugas besar pertama, membuat sambungan e-mail antara kantor-kantor Microsoft di luar negeri dengan markas besarnya di Ballevue (Microsoft pindah ke sana tahun 1979). "Pekerjaan ini di IBM membutuhkan 100 orang, di sini saya boleh dikata dibiarkan bekerja sendiri," katanya.

Anak Mama

Manajemen di jantung Microsoft ini, benar-benar sederhana. Setiap pemrogram dapat mengakses "Bill", demikian mereka menyebutnya. Kantor Friedman sendiri cuma berbeda lima kamar dari sang CEO. Sering sampai larut malam Bill mengobrol soal perangkat lunak dengan para pemrogramnya. Sudah jelas, para pemrogram yang masih muda belia ini amat bangga memperoleh kedudukan demikian terhormat. Di Microsoft, Bill adalah pahlawan, bahkan idola, sehingga tak jarang eksekutif atau pemrogram di Microsoft meniru gerak-geriknya dan ulahnya yang nyentrik.

E-mail adalah urat nadi kerja seluruh angkatan kerja di Microsoft. Lewat komputer, mereka dapat saling mengakses. Ini memungkinkan seorang karyawan wanita, lewat e-mail, mengajak CEO-nya untuk berkenan, dan diterima. Pesan yang masuk disertai

keterangan jam ia dikirimkan. Ini amat memudahkan komunikasi dan amat membantu usaha Microsoft untuk tetap lincah walaupun makin besar. Tapi kerugiannya, setiap pagi karyawan harus meluangkan waktu untuk membaca dan membalas semua e-mail yang bisa mencapai 100 buah pesan. Tidak jarang sampai menghabiskan waktu 2 jam.

Para pemrogram sendiri harus siap menerima e-mail langsung dari Bill yang bisa masuk pada pukul 02.00 dini hari. Saking "panas"nya (tidak jarang memuat kata-kata "goblok" dan semacamnya), e-mail dari Bill disebut *flame-mail* oleh para pemrogramnya.

Yang tak banyak diketahui orang, Bill itu sebenarnya anak mama. Bila ia mengundang pelanggan untuk sosialisasi, sering ia mengajak ibunya. Dalam sehari Mary Gates bisa menelepon anaknya sampai beberapa kali, mengirim e-mail kapan saja entah di rumah atau di kantor, bahkan menulis surat dan kartu. Tidak seperti anaknya, Mary berkepribadian hangat dan penuh perhatian. Kepada para manajer puncak, ia sering membicarakan anaknya dan mengungkapkan kekhawatirannya.

Bekas pacar Bill, Jill Bennet, sempat menyaksikan betapa erat hubungan kekeluargaan famili Gates. "Keluarganya adalah salah satu asetnya yang terbesar," katanya.

Bahkan ketika ia pindah apartemen, Ayah, Ibu, dan sang Nenek yang mengurus kepindahannya. Rumah pertamanya terletak di tepi danau, tidak jauh dari rumah orang tuanya. Di rumah itu tidak banyak perabot. Bahkan tidak ada televisi. Hanya saja di ruang bawah tanahnya ada sebuah komputer dan di sanalah Bill paling sering berada kalau sedang di rumah. Di langit-langit kamar kerjanya, di pasang peta dunia yang amat besar untuk dilihat-lihat saat ia beristirahat



dari komputer. Alasannya, "Otak kita mempunyai banyak gelombang (seperti pada radio) yang tidak terpakai." Bahkan pada dinding garasinya, ia tempelkan peta Afrika supaya ia dapat selintas melihatnya bila keluar-masuk garasi.



Bill Gates (kanan) dengan Paul Allen di kantor Microsoft, Juli 1981, sebulan sebelum IBM mengumumkan PC-nya yang pertama.

ma dalam daftar orang terkaya AS. Sedangkan sistem pengoperasian Microsoftnya menguasai 85% PC dunia.

Setelah beberapa kali berkencan dengan beberapa gadis, akhirnya menikah juga Bill dengan Melinda French yang juga anak buahnya pada Januari 1994. Untuk pernikahan yang dilakukan di Hawaii itu, Bill memesan hampir semua hotel dan mobil sewaan di

Perihal kejeorokan Bill tampak benar saat *The Wall Street Journal* mengirim fotografer untuk mengambil fotonya. Ia mengenakan sweater yang berlubang pada kedua ketiakunya.

Pada pesta tahunan perusahaan tahun 1991, 10.000 karyawan Microsoft menghadirinya. Istri karyawan Bill sering disebut "para janda Microsoft" karena jarang bertemu suami mereka. Bill sendiri, menurut Kompas, terbitan September 2003 kembali menduduki peringkat perta-

sana supaya tidak ada seorang pun dapat menyelundup ke dalam pesta tanpa diundang. Kabarnya, setelah menikah, jam kerjanya dikurangi. Cukup sampai tengah malam saja □ (*Hard Drive, Bill Gates and the Making of the Microsoft Empire*, karya James Wallace & Jim Erickson/LW)

Kita harus senantiasa berpikir tentang siapa yang sedang mengejar kita. □ Bill Gates



Perang COKE lawan PEPSI

Inilah salah satu perang dagang paling seru. Jurus-jurus apa saja yang dikeluarkan oleh keduanya? Yang jelas, sampai sekarang mereka harus terus bertarung. Coca-Cola atau Coke yang biasanya selalu di atas, pernah terlena dan tahu-tahu saja Pepsi-Cola sudah menyusul. Untuk merebut kembali tempatnya, senjata pamungkas apa saja yang harus dikerahkan oleh Coke?



"Kami nomor satu," kata Presiden Pepsi-Cola. Ucapan itu dimuat dalam Majalah *Business Week* tanggal 12 Juni 1978. Ia berani berkata demikian karena menurut survei bulanan A.C. Nielsen, penjualan Pepsi di toko-toko makanan dan minuman AS untuk pertama kalinya mengungguli Coke. Tidak heran kalau Coke naik darah.

Tradisional lawan modern

Kebudayaan Perusahaan Coca-Cola penuh sejarah dan tradisi. Sampai tahun 1978 mereka masih membuat

*"Doc" Pemberton
penemu resep sirup
Coca-Cola*

minuman kola dengan formula rahasia yang disebut "Merchandise 7X". Resep itu diramu oleh seorang ahli farmasi di Atlanta, John S. Pemberton, tahun 1886. Nama Coca-Cola adalah ide dari pemegang buku

Pemberton, Frank Robinson, dan merupakan kombinasi dua bahan penting dalam minuman itu: daun koka dari Amerika Selatan dan buah kola dari Afrika. Pemberton juga yang membuat desain merek yang bertahan sampai lebih dari seabad kemudian.

Coca-Cola bukanlah minuman ringan pertama di AS. Namun, pada tahun 1893 ketika merek itu mendapat paten di AS, Coca-Cola merupakan minuman ringan paling utama yang dijual di *soda-fountains*, yaitu tempat-tempat penjualan minuman ringan, es krim, dan sebagainya.

Pada tahun itu juga, muncullah Pepsi-Cola di North Carolina. Nama tonik rasa kola ini sebelumnya Brad's Drink.

Coca-Cola ganti tangan dua kali sebelum menjadi milik sebuah *trust* yang dipimpin Ernest Woodruff pada tahun 1919 dan bertahan sampai sekarang. Tahun 1923 Ernest digantikan putranya, Robert, yang mendominasi perusahaan itu lebih dari 60 tahun.

Sementara itu, Pepsi mengadakan banyak inovasi. Coca-Cola sampai menjelang akhir abad XX masih menjual minumannya hanya dalam botol 6,5 ounce seperti pada akhir abad XIX. Padahal, Pepsi sudah bertahun-tahun menjual minumannya dalam bermacam-macam botol. Antara tahun 1950-1958, Pepsi-Cola melipattigakan penjualannya. Perbandingan Coke dan Pepsi yang biasanya 5:1 pada saat itu berubah menjadi 5:2.

Tahun 1960 Pepsi menyerahkan iklannya kepada Bateen, Barton, Durstine, dan Osborn (BBD&O). Kalau Coke memberi citra "tradisional", BBD&O ber-



Frank Robinson, mitra Pemberton, memberi nama "Coca-Cola" pada sirup itu dan inilah aset paling besar dari perusahaan Cola-Cola.



upaya untuk menggambarkan Pepsi sebagai minuman ringan untuk anak muda.



Lukisan Norman Rockwell untuk mengiklankan Coca-Cola.

M lawan Q

Ternyata pangsa pasar Coke yang selama berpuluh-puluh tahun selalu di atas, kemudian turun terus. Mulai tahun 1960, mereka mengadakan diversifikasi dengan menjual minuman nonkola yaitu Fanta, disusul Sprite, dan kemudian orange juice. Ketika muncul pendatang baru Diet Rite, mereka pun mengeluarkan kola tanpa gula yang diberi nama Tab. Tahun berikutnya mereka membeli pabrik kopi besar, Duncan Foods. Strategi diversifikasi itu dilakukan karena penghasilan mereka sangat tinggi, terutama dari operasi Coke di luar negeri. Walaupun demikian pangsa pasar Coca-Cola turun terus, perbandingan Coke dan Pepsi sampai 2:1.

Pepsi lebih maju lagi dengan mengadakan "tes buta". Orang-orang diminta mencicipi dua macam minuman. Yang satu diberi label M, yang lain Q. Menurut badan riset Pepsi, lebih banyak orang yang menyukai M, termasuk mereka yang biasa meminum Coke. Padahal M itu Pepsi.

Hasil itu diiklankan di TV oleh BBD&O. Eksekutif Coca-Cola meragukan hasil tes itu. Orang lebih suka huruf M daripada Q, katanya. Namun, belum sampai 3 tahun setelah Pepsi memulai kampanyenya, penjualan Coke dibanding Pepsi sudah menjadi 3:2. *Business Week* sampai bertanya-tanya, sanggupkah

Coca-Cola menghadapi Pepsi?

Ketinggalan Zaman

Kelompok muda di Coca-Cola menyalahkan Robert Woodruff dan komisaris perusahaan, Paul Austin, karena mereka tidak bisa mengikuti zaman. Pada usia 89 tahun, pertengahan 1978, Woodruff masih menjabat ketua badan keuangan Coca-Cola, padahal dia hampir tuli dan buta. Ia hanya 2 minggu setahun berada di Atlanta. Boleh dikatakan, ia memimpin dari jarak ratusan kilometer. Yang mengelola Coca-Cola Internasional sehari-hari ialah Austin, asli Georgia, lulusan Harvard College, dan Harvard Law School. Dia pernah menjadi asisten dari kepala divisi ekspor Coca-Cola, kemudian memimpin cabang Afrika dan menjadi staf senior di pelbagai bidang sebelum kembali ke Atlanta. Austin agak angkuh. Ia lebih cocok berbicara dengan pengacara daripada dengan orang pemasaran.

Salah seorang yang sangat risau dengan keadaan Coca-Cola adalah Don Keough. Ia sudah bekerja 28 tahun di Coke dan baru 5 tahun terakhir dipindahkan ke Atlanta dari divisi makanan di Houston. Walaupun umurnya 51 tahun, ia masih dianggap termasuk kelompok muda. Ia menyalahkan Austin. Menurut Keough, energi pemasaran perusahaan terlalu banyak diserap oleh pertarungan intern dengan para *bottler*, yaitu para pemilik pabrik pembotolan dan juga dengan pemerintah Amerika.

Di Washington, Coca-Cola sedang melakukan lobi melawan sakarin, setelah Food and Drug Administration (FDA, badan pengawas makanan dan obat-obatan di AS), menemukan bahwa pemanis tersebut mungkin bisa menyebabkan kanker. Karena itu, eksekutif Coke sering mondar-mandir ke Washington.



Tahun 1978, Coke juga sudah 7 tahun melawan Federal Trade Commission (FTC) yang ingin mengubah sistem *franchise* pembotolan minuman ringan. Sekali lagi, Austin bersikeras bahwa usaha itu harus ditangani eksekutif Coke sendiri dan bukan diserahkan kepada orang luar. Padahal, hasil dari pertarungan itu bisa mengubah drastis cara kerja Coca-Cola. Yang dipertaruhkan ialah praktik yang dilakukan Coke selama ini: memberi hak kepada para pabrik pembotolan (sebagian dimiliki Coca-Cola sendiri) untuk memegang monopoli penjualan eceran produk Coke di daerah tertentu. Padahal, kebanyakan pabrik pembotolan Pepsi-Cola dimiliki perusahaan itu sendiri. FTC sedang menyelidiki apakah sistem monopoli yang sudah berpuluh-puluh tahun itu tidak disalahgunakan. Monopoli pabrik pembotolan di daerah *franchise*, bisa mempersulit pabrik pembotolan saingan untuk masuk ke dalam pasaran.

Coca-Cola sendiri sebetulnya juga ingin berubah. Menurut kesepakatan pada 1921, pihak pabrik pembotolan Coca-Cola memegang hak monopoli menjual Coke di wilayahnya dan Coca-Cola berkeajiban menjual sirup dengan harga tertentu. Harga sirup hanya boleh dinaikkan kalau harga gula naik.



Iklan Coke zaman
"kuda gigit besi".

Coca-Cola merasa bahwa kontrak itu harus diubah. Kalau tidak, margin keuntungan akan turun terus. Pabrik pembotolan AS harus diyakinkan akan perlunya kontrak baru. Padahal, jumlah mereka lima ratusan. Woodruff dan Austin yakin mereka hanya akan menghadapi hambatan kecil. Revisi besar dalam kontrak pernah dilakukan, tetapi sudah lebih dari lima puluh tahun sebelumnya. Namun, ketika Keough dan eksekutif Coke lain menjajaki rencana perubahan itu pada akhir 1977, para pabrik pembotolan ternyata enggan.

Ketika Brian Dyson mengambil alih kepresidenan Coca-Cola AS, hanya 16 pabrik pembotolan yang menyetujui perubahan itu. Di antara 16 pabrik itu tidak ada pabrik pembotolan besar. Untuk bisa meneruskan perubahan itu mereka memerlukan dukungan paling sedikit separuh dari jumlah pabrik pembotolan yang menghasilkan separuh dari jumlah Coke yang dibotolkan. Coca-Cola mulai merevisi posisinya. Pada bulan Agustus, Keough dan Dyson merencanakan pertemuan selama 2 minggu dengan pihak pabrik pembotolan untuk membicarakan perubahan itu. Banyak pabrik pembotolan kecil menyetujui syarat baru, tetapi jumlah mereka belum mencapai 50%.

Pabrik pembotolan perlu ditangani

Bulan Desember itu di Atlanta terbetik berita bahwa Crass Bottling, pabrik pembotolan keenam terbesar, yang menguasai daerah Washington D.C., sebagian dari Virginia, dan Pennsylvania, akan dijual. Bulan itu juga Keough menerima telepon dari Bud Crass, pemimpin perusahaan pembotolan tersebut, membantah berita itu. Akhir minggu berikutnya, Keough mendapat telepon lagi. Kali ini dari pemimpin sebuah



perusahaan yang tidak pernah ia dengar namanya, Simplicity Patterns. Simplicity konon baru membuat perjanjian untuk membeli Crass Bottling. Simplicity memang memiliki uang kontan dan sanggup membelinya, tetapi tidak mempunyai pengalaman di bidang tersebut. Kalau penjualan itu dilaksanakan, Coke bisa kehilangan pijakan di daerah Washington dalam menghadapi Pepsi.

Penjualan itu akhirnya batal karena tidak ada kesepakatan antara kedua perusahaan itu, tetapi Coke merasa hubungannya dengan pabrik pembotolan sangat peka dan ketinggalan zaman. Lain dengan Pepsi, pabrik pembotolan Coke bisa bertindak semaunya.

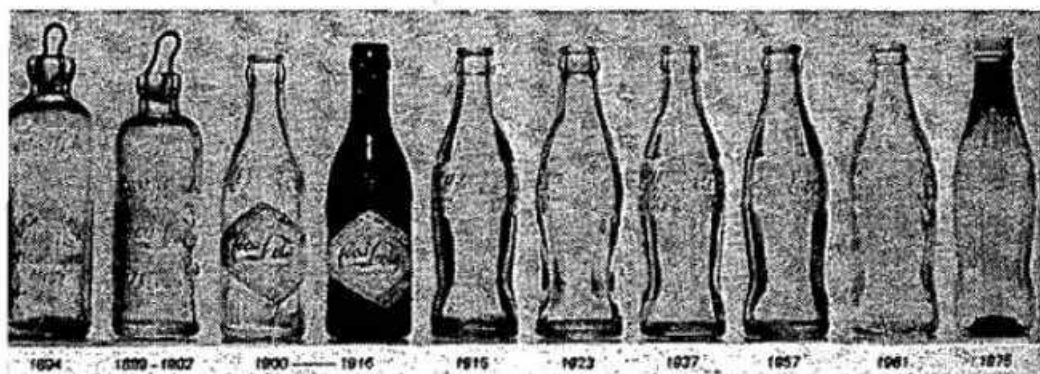
Ketika Brian Dyson memimpin Coca-Cola AS tahun 1977, ia memilih masalah pabrik pembotolan sebagai prioritas yang harus ditangani. Kalau Coke tidak menuntut lebih banyak dari pabrik pembotolannya, maka tidak ada insentif untuk lebih agresif dalam memasarkan Coke.

Perusahaan itu biasanya menyelenggarakan konvensi pabrik pembotolan dua atau tiga tahun sekali. Tetapi, di bawah manajemen Austin, Coca-Cola tidak mengadakan pertemuan sejak 1969. Kini, Dyson bertekad untuk mengumpulkan mereka lagi di San Francisco pada bulan Juni, 7 bulan setelah keputusan itu dibuat.

Coke tidak bisa mengadakan konfrontasi terbuka di San Francisco. Sebelum konvensi Coca-Cola di-

adakan, harus dicapai kesepakatan dulu untuk mengubah kontrak tahun 1921. Ketika lebih

Perkembangan bentuk
botol Coca-Cola
(1894 - 1976)



dari 50% pabrik pembotolan sudah sepakat untuk menerima perubahan itu, jalan ke arah pertemuan akbar pun terbuka lebar.

Sekitar 3.000 eksekutif dari Coca-Cola dan perusahaan pembotolan bertemu pada minggu kedua bulan Juni. Dyson menjanjikan bantuan pemasaran untuk semua pabrik pembotolan yang sudah menandatangani "perubahan 78". Selain itu, mereka didorong untuk memperbaiki strategi pemasarannya dan memperbesar pangsa pasar. Soalnya, selain menghadapi persaingan dengan Pepsi, sudah muncul saingan baru yaitu 7 Up. Perusahaan Philip Morris telah membeli 7 Up pada musim panas 1978.

Coke ingin supaya para pabrik pembotolan mengeluarkan lebih banyak uang untuk pemasaran, membuat peragaan di toko serba ada, lebih sering mengantar barang dan sebagainya. Untuk bisa melaksanakan hal itu, dibentuk Coca-Cola Finance Company supaya pihak pabrik pembotolan bisa mendapat dana dengan mudah untuk menciptakan tempat penjualan baru dan membeli mesin otomatis.

Perlu Slogan Baru

Selain itu, Coca-Cola menawarkan kampanye periklanan baru. Slogan selama 3 tahun terakhir "Coke Adds Life" (Coke memberi kehidupan) dirasakan sudah ketinggalan zaman.

Pada Jumat, 15 Juni 1979, di Civic Auditorium San Francisco, perusahaan periklanan McCann mengumumkan slogan baru "Have a Coke and a Smile" (Minumlah Coke dan Anda akan tersenyum). Slogan itu kemudian muncul di mana-mana: Di balon helium di atas Hyatt Hotel di Union Square, di spanduk yang tersebar di seluruh kota, bahkan di jendela peraga beberapa toko eceran. Namun, yang paling me-



ngena ialah sebuah iklan TV. Di situ, seorang olahragawan top, "Mean" Joe Greene, sedang berjalan terseok-seok ke ruang pakaian setelah mengalami nasib sial di lapangan. Seorang anak muda menawarkan sebotol Coke. Dengan enggan "Mean" Joe menerimanya dan langsung menenggaknya. Karena merasa segar, ia memanggil anak muda itu yang sudah berlalu. "Hey kid, catch," teriaknya sambil melemparkan kausnya yang sudah kotor seraya tersenyum lebar. Iklan TV itu menjadi klasik dan cocok dengan slogan baru "smile". Pihak pabrik pembotolan sangat bersemangat dengan kampanye itu. Bahkan eksekutif yang tidak menandatangani kontrak 1978 merasa Coca-Cola sedang bergerak naik.

Sebulan kemudian Crass Bottling akan dijual lagi. Sekarang calon pembelinya Northwest Industries, pabrik pembotolan yang ingin menambahkan Crass ke pasaran Coca-Colanya yang meliputi Los Angeles, Kansas City, Madison, dan Wisconsin.

Calon pembeli itu merisaukan Dyson karena dua alasan: Pertama karena Northwest akan memperluas wilayah pemasarannya, padahal dia menolak menandatangani kontrak '78. Kedua kalau FTC melarang sistem pembotolan teritorial eksklusif, Northwest yang lebih besar bisa bereskpansi ke pasaran lain dan melindas pabrik pembotolan yang lebih kecil yang sudah menandatangani kontrak baru.

Don Keough dan Brian Dyson sudah setuju untuk



Iklan Coke
pada akhir
abad ke 19.

membeli Crass atau paling sedikit mengatur agar Crass dibeli pihak yang tepat. Paul Austin mula-mula tidak setuju karena mereka harus meminjam uang yang bunganya naik terus, tetapi Keough dan Dyson berhasil membujuknya. Dengan bantuan Citicorp, akhirnya berhasil dibentuk konsorsium. Termasuk dalam konsorsium itu: Coca-Cola, the Prudential Insurance Company, dan unit *venture* Citicorp. Dengan seizin Austin, dewan direktur Coca-Cola pada Desember 1979 setuju membeli Crass. Kini, Keough dan Dyson sudah siap untuk menangani problem utama: persaingan dengan Pepsi.

Pepsi Tetap Naik

Pihak Pepsi selalu mengawasi gerak-gerik Coke. Lambat tetapi pasti angka penjualan Pepsi naik, di pasar swalayan maupun di *soda fountains*. Pemimpin Pepsi-Cola AS, John Sculley yang baru berumur 30-an tahun, yakin Pepsi bisa mengungguli Coke karena dua hal: rasa dan pemasaran. Menurut tes, ternyata konsumen - terutama anak muda - lebih menyukai Pepsi yang lebih manis dan kurang "menggigit". Lama-kelamaan kalau generasi Pepsi menjadi dewasa, pasaran Coke akan berkurang. Begitu pikir mereka.

Permulaan tahun 1978, Brian Dyson merisaukan besarnya pengaruh Diet Pepsi pada keseluruhan penjualan Pepsi. Soda berkalori rendah memiliki prospek laba dan pangsa pasarnya memang besar pada tahun 1980-an. Tab masih merupakan minuman diet paling laris, tetapi Diet Pepsi mengisi kekurangannya. Alasan utamanya menurut tes konsumen, rasanya lebih ringan dan rasa "diet"-nya kurang. Selain itu juga, karena nama Pepsi. Permulaan tahun 1980, Brian Dyson merasa sudah tiba saatnya mengeluarkan minuman ringan rendah kalori yang akan disebut Diet Coke. Sebe-



lum itu, penggunaan nama Coke untuk minuman lain selalu diveto oleh pimpinan sebelumnya.

Perlu Tindakan Kilat

Tanggal 1 Maret 1981, Coca-Cola mengumumkan hasil yang mengecewakan selama tahun 1980. Besarnya laba sama, biarpun penjualan naik. Pada hari yang sama, Roberto Goizueta, menjelang ulang tahunnya yang ke-50, mengambil alih tugas Austin sebagai *president* dan *chief executive*.

Dari kantornya di tingkat ke-25 di Coca-Cola Tower, Goizueta segera bertindak untuk menghentikan perpecahan antara golongan tua dan muda dalam perusahaannya. Ia insaf tidak bisa bertindak sendiri. Ia ingin mempersatukan manajemen untuk menghadapi tantangan Pepsi. Don Keough (54 tahun) diangkat menjadi *president*. Dyson dan Zyman tetap pada jabatannya semula, hanya saja kini mereka bisa berhubungan langsung dengan kantor *president*.

Tiga hari setelah mengambil alih tugas baru, Goizueta pribadi menyelesaikan strategi untuk tahun 1980-an yang tebalnya 900 halaman. Diet Coke merupakan komponen penting dalam strategi baru itu. Goizueta merasa perusahaannya harus melepaskan bisnis yang tidak ada kaitannya dengan Coke seperti Aqua-Chem dan air botolan. Pemimpin baru ini mengundang 50 eksekutif puncak Coca-Cola ke Palm Springs untuk membicarakan secara rinci rencana baru itu. Musim semi 1981, ahli kimia Coke membuat lima formula Diet Coke dan mengetesnya lagi dengan Tab dan Diet Pepsi. Ternyata, tidak ada yang cocok dengan formula lembut dan ringan yang dijanjikan Zyman. Baru kemudian ditemukan formula yang mendekati Diet Pepsi, namun tidak mengancam keberadaan Tab.

Kurang dari 5 bulan setelah Proyek Harvard dimulai, Dyson dan Zyman sudah mempunyai produk untuk dijual. Kini sedang dipikirkan kemasannya. Zyman meminta desainer industri Alvin Schechter merencanakan Diet Coke "look". Schechter terkenal sebagai desainer bir Budweiser, rokok Camel, dan Wine Spectrum Coke.

Tanggal 5 Februari 1981, tepat pukul 09.15, kampanye dimulai di tiga saluran TV. Sejenak sebelum iklan TV muncul, dewan direksi bertemu dan menerima ide Roberto Goizueta untuk membeli sebuah studio Hollywood, Columbia Pictures Industries, seharga AS \$ 750 juta. Tujuannya untuk memperluas bisnis Coca-Cola ke industri yang ada kaitannya. Ketika Januari 1982 studio itu jadi dibeli, pers bisnis bertanya-tanya mengapa Coca-Cola masuk ke bisnis yang tidak mereka kuasai sama sekali. Mereka tidak menangkap tekad Goizueta yang mengambil risiko itu untuk mengubah citra Coca-Cola yang kurang lincah.

Penjualan Diet Coke ternyata berjalan lancar. Musim semi tahun berikutnya, Diet Coke sudah bisa dibeli oleh 90% orang Amerika.

Cara pengenalan produk baru itu juga tidak konvensional. Eksekutif Coke ingin menarik sebanyak mungkin perhatian. *President* pabrik pembotolan New York Coke, Charles Millard, menyewa Radio City Music Hall untuk mengadakan The World Premiere of Diet Coke. Kemudian, kampanye ini didukung iklan TV 60 detik yang menggambarkan orang-orang terkemuka minum Diet Coke di jalan-jalan New York.

Namun, kurang dari 24 jam sebelum Dyson memperkenalkan Diet Coke, *president* Pepsi-Cola mengadakan konperensi pers, juga di New York, untuk memperkenalkan minuman barunya, kola bebas kafein yang disebut Pepsi Free. Saatnya sengaja

dipilih untuk menjegal Diet Coke.

Permulaan tahun 1980, menurut riset memang ada pasaran untuk kola tanpa kafein. Kafein semula ditambahkan pada kola pada abad XIX.

Kini, Coca-Cola mempunyai tiga pilihan strategi pemasaran untuk menghadapi Pepsi Free. Pertama, mereka bisa membuat merek kola baru tanpa kafein seperti RC-100. Atau mereka bisa mengubah salah satu merek yang ada dan calonnya ialah Tab. Merek itu sudah mapan di antara konsumen yang sadar kesehatan, jadi tidak susah untuk mengubahnya. Pilihan ketiga ialah membuat versi bebas kafein untuk semua minuman kola: Coca-Cola, Diet Coke, dan Tab.

Coca-Cola bisa langsung menyaingi Pepsi Free, tetapi mereka tidak terburu nafsu. Mereka ingin tahu dulu jalannya Pepsi Free.

Menjelang Mei, Diet Coke sudah bisa dibeli di hampir seluruh AS dan Dyson merasa sudah tiba waktunya untuk memasarkan minuman bebas kafein.

Sebulan kemudian, Coca-Cola mengalami kemunduran besar. Yang bermasalah ialah Brand Coke (jargon industri untuk soda aslinya), bukan versi diet atau bebas kafein. Sejak tahun 1979, Pepsi memperoleh hak untuk memasok Diet Pepsi sebagai "minuman diet resmi" restoran Burger King di seluruh negeri. Pepsi-Cola kini sedang melakukan lobi untuk juga menggantikan Coke di rangkaian restoran yang menyediakan makanan siap saji itu. Burger King akhirnya menerima tawaran itu dan memberi Pepsi kontrak 8 juta galon sirup Pepsi setahun. Kontrak itu menghasilkan AS \$ 30 juta bagi Pepsi, tetapi publisitas pembelotan Burger King dari Coca-Cola nilainya lebih besar bagi kubu Pepsi.

Kemunduran itu memang pukulan besar bagi Coca-Cola, tetapi bukan berarti kiamat. Coca-Cola

masih menguasai 95% restoran-restoran yang bisa diandalkan, umumnya restoran makanan siap saji, restoran lain dan pesaing Burger King, yaitu McDonald's. Coca-Cola kini perlu lebih memperhatikan pelanggannya.

Goizueta merasa bahwa kemajuan sebetulnya datang dari Diet Coke dan produk baru Coke. Perusahaan itu tidak mau kecolongan lagi dan tidak mau memberi kesempatan kepada Pepsi untuk mendahuluinya. Sejak sekarang, Coke harus menjadi penemu dan luar biasa agresif dalam pemasaran.



Coke disukai di segala penjuru dunia.

Selangkah Lebih Maju Dengan NutraSweet

Goizueta memulai aksinya hampir setahun setelah Dyson mengeluarkan Diet Coke. FDA AS mengumumkan pada bulan Juli 1983 bahwa aspartame boleh digunakan dalam minuman ringan. Aspartame ialah pemanis buatan yang dikembangkan oleh GD Searle & Company dengan merek NutraSweet. Berbulan-bulan sebelum pengumuman itu Coke dan Searle sudah mengadakan pembicaraan tentang kemungkinan penggunaan NutraSweet untuk Diet Coke dan mungkin juga Tab.

Dengan harga AS \$ 90 per pon, NutraSweet dua puluh kali lebih mahal dari sakarin sehingga Coke agak enggan untuk pindah 100% ke NutraSweet. Tanggal 2 Agustus 1983, Searle dan Coke mencapai kompromi. NutraSweet akan menyediakan $\frac{1}{2}$ keperluan pemanis dalam Diet Coke. Kalau Searle bisa menghasilkan cukup banyak NutraSweet dan mengurangi harganya, Coca-Cola mau menggunakannya juga untuk Tab. Kalau harga aspartame bisa turun, Coke mau menggunakan 100% NutraSweet untuk mema-

niskan minuman dietnya.

Karena tindakan pendahuluan Coca-Cola itu, Pepsi ketinggalan 2 bulan dari Diet Coke dalam penggunaan aspartame.

Tahun 1983 merupakan tahun kemenangan bagi Coca-Cola. Perusahaan yang semula dianggap raksasa lamban itu, kini mulai bergerak di Wall Street. Hubungan dengan para pemilik pabrik pembotolan membaik. Columbia Pictures mulai menghasilkan laba dengan film *box office* seperti *Tootsie* dan *Gandhi*. Satu-satunya bagian yang merugi, kelompok anggur, dijual kepada Joseph E. Seagram & Sons dengan harga lumayan, AS \$ 200 juta.

Tahun itu juga, Diet Coke menjadi minuman ringan ketiga terlaris di AS mengungguli 7-Up dan Dr. Pepper, sedangkan Tab menduduki nomor tiga dalam minuman diet setelah Diet Coke dan Diet Pepsi. Saat itu, sudah hampir 20 tahun perusahaan itu tidak pernah mendapat pujian. Kini, tiba-tiba *Majalah Ad Week* menyebut Roberto Goizueta sebagai "ahli pemasaran tahun ini". *Majalah Fortune* menyebut Coca-Cola sebagai perusahaan kedua yang dikagumi di AS setelah IBM.

Biarpun dipuji Roberto Goizueta tidak mau takabur. Perusahaan masih menghadapi kesulitan besar: pangsa pasar Coke digerogoti terus-menerus dalam pasar minuman ringan. Konsumen dan ahli riset Coke dari proyek Diet Coke memang membenarkan bahwa pemuda AS lebih menyukai Pepsi yang lebih manis dan lembut.

Brian Dyson dan Sergio Zyman diam-diam mengadakan tes kola baru yang lebih manis berdasarkan rasa dalam Diet Coke. Di laboratorium, formula itu dianggap kemajuan penting dibandingkan *Merchandise 7X*, resep rahasia Coca-Cola yang ter-

simpan dalam lemari besi Trust Company of Georgia selama lebih dari seabad. Rasanya lebih halus dan lebih mudah masuk ke kerongkongan. Karena itu, Zyman yakin orang bisa minum lebih banyak Coca-Cola dalam suatu pertemuan. Karena lebih manis, rasanya lebih dekat dengan Pepsi-Cola. "Formula baru itu pasti akan mengalahkan Pepsi dalam tes 'buta'," pikirnya.

Mula-mula, Zyman maupun Dyson tidak berniat menjadikan formula baru itu sebagai pengganti formula Coke asli. Perusahaan itu mencari nama baru, juga untuk formula dengan rasa ceri yang harus bersaing dengan Dr. Pepper dan Mr. Pibb. Formula baru itu sementara disebut 7X100 untuk mengenang perusahaan yang tahun 1986 akan merayakan hari ulang tahunnya yang ke-100.

Biaya Survei AS \$ 4 juta

Selama 8 bulan mereka melakukan tes rasa di seluruh negara sebelum barang itu dipasarkan. Lebih dari 190.000 konsumen disurvei dan biaya AS \$ 4 juta dikeluarkan. Inilah kampanye riset paling mahal dalam sejarah Coke. Dalam tes 'buta', hasilnya lebih menakjubkan. Dua puluh persen lebih menyukai formula baru. Ketika dalam tes akhir konsumen diberi tahu bahwa yang satu Coke lama dan yang lain Coke baru, hasilnya lebih bagus lagi. Permulaan tahun 1985 sudah ada kepastian. Coca-Cola mempunyai formula baru untuk menantang Pepsi.

Roberto Goizueta biasa mengunjungi Robert Woodruff dua kali seminggu di perkebunannya di Georgia Selatan. Pada salah satu kunjungan di bulan Januari, Goizueta menjelaskan hasil dari penemuan risetnya. Woodruff sudah berusia 95 tahun. Kesehatannya kurang baik, tetapi otaknya masih terang. Goi-



zueta heran karena Woodruff sama sekali tidak menentang perubahan formula itu. Padahal, beberapa tahun sebelumnya Woodruff melarang riset itu dengan alasan membuang-buang uang percuma karena Coca-Cola tidak bakal ganti formula. Kini ia bisa menerima bahwa perubahan tidak bisa dielakkan.

Pada bulan Januari, Sergio Zyman yakin mereka tidak mungkin bisa memperkenalkan Coke kedua. Misalnya saja Coke II atau Son of Coke. Lain halnya dengan Diet Coke yang cepat melampaui Tab. Kalau ada dua Coca-Cola, keduanya akan bersaing.

Ganti Formula

Roberto Goizueta harus membuat keputusan paling penting selama karirnya di Coca-Cola ketika ia mendengar Robert Woodruff meninggal pada 7 Maret 1985, sepuluh hari setelah masuk Emory University Hospital. Ia tahu pasti bahwa Woodruff tidak akan senang kalau formula rahasia Coke diubah. Namun, Goizueta juga percaya Woodruff tidak akan memvetonya juga. Orang yang membangun Coca-Cola selama lebih dari 50 tahun itu buktinya menerima baik pemasaran Cherry Coke beberapa minggu sebelum masuk rumah sakit. Dengan formula 7X100 Coca-Cola akan melangkah memasuki abad kedua.

Goizueta menginstruksikan Brian Dyson dan Sergio Zyman untuk mempersiapkan penjualan perdana 7X100 pada musim semi. Musim panas New Coke akan menggantikan yang "lama" di seluruh negara. Pemasaran internasional baru dilakukan kalau formula baru sudah mantap di pasaran AS.

Tanggal 23 April, di sebuah ruang konvensi yang luas di tengah kota Manhattan, Roberto Goizueta dan rekan-rekan mengumumkan berita besar itu. Dengan bantuan anggaran iklan sebesar AS \$ 70 juta untuk

tahun pertama, Coca-Cola memasukkan Coca-Cola baru ke dalam kaleng lama. Di New York Coliseum di Columbus Circle, Goizueta mengatakan bahwa inilah "tindakan mantap" yang pernah dilakukan oleh perusahaannya. Riset pasar senilai AS \$ 4 juta telah membuktikan-

nya. Ia juga menjanjikan New Coke akan bisa dibeli di seluruh AS dan konsumen bisa menilainya sendiri.

Presiden Pepsi-Cola AS, Roger Enrico, sangat senang. Dua hari sebelumnya ia mendapat bocoran berita, Enrico memberi tahu staf penjualannya untuk membuat stan Pepsi gratis dan tes selera di luar Coliseum. Dua hari kemudian ia memasang iklan satu halaman dalam koran-koran di seluruh negeri dengan klaim antara lain bahwa Coca-Cola telah menarik produknya dari pasaran untuk membuat formula baru mirip Pepsi.

Dalam 10 minggu berikutnya 150 juta orang AS mencoba New Coke dan menurut survei 75% akan membelinya lagi. Namun, ada kelompok minoritas yang menganggap perubahan formula setelah 99 tahun suatu pengkhianatan. Mereka langsung bereaksi. Beberapa orang mulai menimbun Old Coke. Di Seattle, seorang mantan pemilik hotel yang sudah pensiun membentuk Old Cola Drinkers of America untuk meminta kembali formula 7X.

Mula-mula reaksi itu diabaikan. Goizueta tahu pasti ada yang tidak setuju, tetapi sekali terbiasa dengan New Coke, mereka akan menerima perubahan itu. Peminum Pepsi akan tertarik pada promosi itu



Iklan ini memberi citra, Coke disukai orang muda segala bangsa.



dan mungkin akan mencoba New Coke dan berharap mereka akan ganti haluan. Tes "buta", yang dilakukan setiap minggu selama musim semi, membenarkan perasaan Goizueta. New Coke mengalahkan Old Coke dan Pepsi. Bahkan lebih telak daripada yang diperkirakan.

Dua bulan kemudian, sudah jelas bahwa kontroversi itu akan bertahan karena sering dimuat dalam berita utama radio dan liputan TV. Pertengahan Juni operator kantor pusat Coke di Atlanta mencatat: setiap hari mereka menerima 1.500 panggilan telepon, kebanyakan meminta Old Coke kembali. Beberapa pabrik pembotolan melaporkan tukang antar mereka mengalami kesulitan menghadapi protes penjual eceran dan pembeli. Di beberapa tempat, permintaan turun 15% setelah naik pada bulan Mei. Survei di pasar swalayan setiap Kamis menunjukkan keadaan berubah: bulan Juni lebih dari separuh orang yang ditanyai menyatakan tidak menyukai New Coke dan jumlah orang yang tidak setuju meningkat setiap hari. Pertemuan regional para pengusaha pabrik pembotolan Coke di Dallas pada 18 Juni menelurkan petisi yang meminta Atlanta mengembalikan Old Coke.

Pada Rabu pertama bulan Juli, Robert Goizueta dan Don Keough bertemu dengan eksekutif senior dari lima pabrik pembotolan terbesar Coke. Pertemuan itu tidak berjalan lancar. Kalau publisitas buruk berlangsung terus, Coke akan kehilangan pangsa pasar yang sulit direbut kembali. Goizueta menjanjikan keputusan Senin berikutnya.

Old Coke Dielu-elukan

Goizueta insaf bahwa Coca-Cola harus ganti taktik. Keesokan harinya, ia memerintahkan semua bagian untuk mempersiapkan kembalinya Old Coke. Para

pengusaha pabrik pembotolan setuju New Coke harus tetap menjadi standar. Old Coke akan dibuat untuk pencinta formula asli, New Coke bagi konsumen yang lebih muda. Setelah keputusan itu dibuat, Keough meminta bagian riset untuk melakukan tes beberapa nama, di antaranya Original Coke, Coke I, Coke 1886 atau sederhana: Old Coke.

Schechter, yang mendesain kaleng Diet Coke, diberi waktu 48 jam untuk merancang kemasan Coca-Cola Original, nama yang menurut riset dianggap paling baik. Keesokan harinya desain terakhir sudah siap dikirim ke Atlanta. Langsung awak TV dipanggil ke Atlanta dan di sebuah studio lokal pengumuman Keough direkam. Keough duduk di belakang meja yang penuh dengan New Coke dan kaleng Coca-Cola Classic, yaitu nama yang akhirnya dipilih untuk Old Coke. Mereka akan membuat iklan sepanjang 30 detik. Di situ, Presiden Coca-Cola mengucapkan terima kasih kepada "jutaan" konsumen yang telah menyukai New Coke. Ia juga meminta maaf kepada "jutaan" konsumen yang lebih menyukai Old Coke. Kemudian, ia mengumumkan Old Coke akan kembali dalam kaleng baru dengan nama Coke Classic.

Desas-desus mengenai kembalinya Old Coke ternyata sudah sampai ke Wall Street dan perusahaan *public relations* Coke dibanjiri telepon dari reporter seluruh negara. Sudah ada rencana untuk mengadakan konferensi pers di Atlanta keesokan harinya. Namun, Goizueta dan Keough khawatir terjadi kehirukpikukan yang tidak terkendali sehingga mengambil keputusan untuk menghubungi tiga jaringan TV utama untuk meminta waktu malam itu juga. Akhirnya, iklan 30 detik ditayangkan lewat satelit New York beberapa menit sebelum siaran berita pukul 18.30.

Ternyata, rencana membuat lagi Coke Classic



disambut baik oleh para konsumen. Kantor pusat dibanjiri telepon, telegram, dan bunga untuk menyambut kembalinya Coke asli. Bahkan, ada pesawat terbang yang membawa spanduk berbunyi: *Thank you, Roberto*.

Nomor satu kembali

Tidak mengherankan kalau keputusan untuk membuat Coke Classic itu mendapat sambutan pro dan kontra. Apa pun pendapat orang, bulan September Coca-Cola melaporkan bahwa penjualan tiga kola manis, terutama Cherry Coke, 10% lebih tinggi dibandingkan setahun sebelumnya, ketika Coke hanya naik 3%.

Enam bulan setelah diluncurkan kembali, Coca-Cola Classic kembali menjadi minuman ringan nomor satu di AS. Dibandingkan dengan New Coke keunggulannya hampir 3:1.

Ketika perusahaan itu merayakan ulang tahun ke-100, Roberto Goizueta dan rekan-rekannya mempunyai alasan untuk bergembira: Coca-Cola telah pulih kembali setelah membuat kesalahan memperkenalkan New Coke.

Keputusannya untuk membeli Columbia Pictures juga dianggap berhasil karena sukses film *Ghostbusters*. Pada tahun 1986, Coca-Cola juga membeli Embassy Communications, salah satu perusahaan TV terkemuka. Kurang dari setahun kemudian mereka membeli Merry Griffin Productions. Wall Street terkesan: saham yang harganya AS \$ 29 pada hari Goizueta menjadi komisaris, laku AS \$ 100 lima tahun kemudian.

Tanggal 8 Mei 1986 juga merupakan hari besar bagi Coca-Cola. Hari itu tepat 100 tahun lalu, John S. Pemberton meramu sekaleng sirup pertama di kebun belakang rumahnya. Selama 4 hari, perusahaan itu

menghibur Atlanta dan para karyawan. Sekitar 14.000 karyawan diterbangkan dari 155 negara di mana Coca-Cola mempunyai bisnis. Tiga puluh kereta hias dengan slogan Coke dan 30 *marching band* dari seluruh negeri berputar-putar di pusat kota. Penonton yang ditaksir mencapai 300.000 orang berjajar di pinggir jalan. Mereka diberi minum Coca-Cola gratis. Parade dibuka oleh Walikota Atlanta Andrew Young yang mendampingi Goizueta, diiringi paduan suara 1.000 orang dan orkes dengan 60 alat musik yang mengumandangkan lagu Coca-Cola Classic, "I'd Like to Buy the World a Coke".

Bagi banyak orang lain, titik puncak pesta itu terjadi di belahan dunia lain, di London. Seirama dengan slogan iklan terakhir untuk New Coke, "Catch the Wave", para organisator merencanakan untuk merobohkan sekitar 600.000 kartu domino dengan satu gelombang yang bisa menghubungkan Atlanta, London, Rio de Janeiro, Nairobi, Sydney, dan Tokyo. Tempat-tempat itu dihubungkan dengan satelit dan layar video raksasa yang ditaruh di Omni Center, Atlanta. Gelombang demi gelombang berjalan mulus, namun ketika gelombang di London hampir mencapai titik akhir, muncul Pepsi raksasa. Di London karyawan Coke berteriak, tetapi di Atlanta semua diam. Pada saat genting itu, transmisi satelit mati sehingga Atlanta tidak pernah melihat robohan terakhir. Namun, pada hari ulang tahun ke-100 itu Coca-Cola bisa melangkah dengan mantap ke abad berikutnya. □ (*The Corporate Warriors*, karya Douglas K. Ramsey/I)

P

embeli tidak pernah bersalah. □ César Ritz *



Soichiro Honda, Mantan "Kacung" Genius

Dua serangkai yang saling melengkapi. Soichiro Honda (kini) yang genius dalam bidang mesin dan Takeo Fujisawa yang hebat dalam keuangan dan pemasaran.

Ia tidak mewarisi harta kekayaan dari nenek moyangnya. Soichiro Honda, putra pemilik bengkel sepeda, tidak berpendidikan tinggi. Namun, ketika merasa keuletan tanpa pengetahuan belum cukup, ia tidak segan-segan belajar lagi. Pikirannya memang tidak konvensional. Mantan "kacung" di sebuah bengkel itu memegang lebih dari 100 hak paten untuk penemuannya. Ia juga beruntung menemukan mitra yang tepat, Takeo Fujisawa.



Soichiro Honda sama saja rupanya dengan kebanyakan orang Jepang yang pernah kita lihat. Tubuhnya langsing karena giat bermain golf dan juga karena ia tidak bisa diam. Seperti generasi orang Jepang sebelum PD II, tungkainya pendek dan bengkok sedang-

kan badannya panjang.

Setiap kali ke kantor, yaitu Honda Motor Corporation di jantung kota Tokyo, ia mengenakan jas santai. Dandanannya memang berbeda dengan para

eksekutif Jepang umumnya yang biasa mengenakan setelan jas konvensional berwarna hitam dan kemeja putih.

Wajahnya ramah dan mudah tersenyum. Pada dasarnya ia senang mengobrol, apalagi tentang mesin. Kalau sedang berbicara, kepala tangannya biasanya dimasukkan ke kantung jas. Padahal, pakaian potongan barat mudah berkerut dan rusak bentuknya kalau sering diperlakukan demikian.

Sambil berbicara pun, Honda tidak bisa diam. Seperti sebagian besar ahli mesin yang hebat, ia sering sulit mengutarakan yang terkandung dalam pikirannya. Pikirannya lebih cepat dari kata-katanya. Selain itu, ia mempergunakan dialek Hamamatsu-ben yang sulit dipahami oleh eksekutif generasi muda yang berbicara dalam dialek nasional Tokyo.

Setelah mengundurkan diri sebagai pemimpin umum perusahaan, Honda masih menjadi "penasihat agung". Kira-kira 2 bulan sekali ia masih datang ke pabriknya untuk mengetahui apa yang sedang terjadi di sana dan juga untuk bergaul dengan karyawan, terutama karyawan senior yang dikenalnya secara akrab.

Pada kesempatan itu, ia selalu mengenakan seragam putih bersih seperti semua orang di pabrik. Seragam itu berguna untuk memberi rasa sederajat pada semua orang. Menurut Honda, rasa sederajat itu penting dalam suatu industri modern.

Seorang ahli mesin yang masih muda bercerita mengenai saat-saat Honda masih aktif. "Ia sama sekali tidak seperti pemimpin umum yang lazim kita kenal. Bisa dikatakan, ia bekerja sama dengan para karyawannya sebagai salah seorang dari mereka, bukan sekadar memakai seragam yang sama atau berlagak akrab. Dengan Soichiro-san, kita bisa berdialog sebagai orang-orang yang sederajat." Padahal, dalam



masyarakat Jepang keakraban seperti ini langka karena mereka sangat mengindahkan hierarki.

Harus Belajar Cara Makan

Setelah bukan pemimpin umum lagi, ucapan-ucapan Honda masih dihargai. Apa saja yang sering dikatakannya? "Ia sering berbicara tentang perbedaan cara berpikir dan bersikap antara orang Jepang dan orang asing," kata manajer pabriknya. "Katanya, perbedaan itu penting diketahui. Ia juga sering bercerita orang Jepang repot kalau bepergian ke luar negeri karena tata cara makannya berbeda. Karyawan Honda tidak boleh begitu, katanya. Ia pernah memberi ceramah pendek tentang tata cara makan dengan pisau dan garpu supaya para eksekutif muda tidak malu dan memalukan orang lain kalau keluar negeri."

Pikiran Honda memang sering kontroversial bagi orang Jepang. Sebaliknya, orang Amerika atau Eropa mungkin tidak menganggapnya terlalu aneh. Sikapnya yang terus terang dan pendekatannya yang sederhana pada pelbagai masalah juga sering membuat para eksekutif muda kikuk.

Namun, Honda tetap mempunyai ciri Jepang yang kuat. Ia penuh imajinasi, mampu bekerja sebagai anggota tim dan luar biasa uletnya. Ia juga merupakan salah satu contoh sukses orang Jepang setelah PD II. Dari kehancuran total, mereka bisa bangkit menjadi suatu masyarakat yang lebih mengesankan dari sebelumnya.

Honda bukan hanya berhasil mengumpulkan kekayaan yang besar dan memiliki sebuah perusahaan internasional yang berhasil, tetapi juga membangun suatu industri. Sampai tahun 1975, dari sepeda motor saja ia bisa memperoleh hasil tahunan AS \$ 3 miliar di AS, belum di tempat-tempat lain. Belum lagi hasil

dari produk mobilnya yang hemat BBM dan rendah polusi. Industri mobil Honda melesat maju. Orang-orang di Jepang maupun AS tahu, kemakmuran dan perkembangan ini tidak mungkin terjadi tanpa kegeniusan dan kepemimpinan Honda.

Namun tahun 1973, ketika umurnya 67 tahun ia mengundurkan diri. Peristiwa ini tidak umum terjadi di Jepang yang memiliki banyak pemimpin perusahaan berumur 70-an, bahkan 80-an tahun. Apalagi, kalau perusahaan itu didominasi oleh satu atau dua orang.

Menurut Honda, tuntutan teknologi meningkat dan sudah berada di luar jangkauan kemampuannya. Jadi, sebaiknya tampuk pimpinan diserahkan kepada kaum muda yang lebih mampu. Namun, kepribadian dan kehadirannya masih memainkan peranan penting.

Orang Jepang memang berpacu dengan teknologi. Pada tahun 1950-an menurut ukuran Eropa atau Amerika boleh dikatakan belum ada industri mobil di Jepang yang bisa dianggap betul-betul industri mobil. Tahu-tahu pada tahun 1970-an Jepang merupakan penghasil mobil nomor dua terpenting di dunia.

Sepeda motor Honda dan sepeda motor yang dihasilkan oleh peniru-penirunya seakan-akan menimbulkan revolusi di dunia karena memberi kesempatan kepada jutaan orang untuk memiliki alat transportasi murah di Asia Tenggara, Amerika Latin, Timur Tengah, dan Afrika. Sepeda motor Honda dipakai untuk segala macam keperluan, dari menggiring domba di Australia sampai menembaki tentara AS (oleh Vietcong).

Walaupun demikian, Honda tidak lupa daratan. Ketika mendapat gelar Doktor Kehormatan dari Michigan Technological University, ia berpidato, "Tekno-



logi hanya alat untuk melayani umat manusia. Betapapun majunya teknologi dan sains, kita tidak boleh lupa manusialah yang menjalankannya dan dalam menjalankan ini manusia tidak bisa sendirian. Ia harus bekerja sama dari hati ke hati dengan banyak orang."

Dalam kesempatan itu ia juga berbicara tentang sukses: "Sukses itu memerlukan semangat pionir sebab hanya bisa diperoleh melalui kegagalan yang berulang-ulang, introspeksi, serta ketabahan."

Anak Pemilik Bengkel Sepeda

Soichiro Honda lahir tanggal 17 November 1906 di Iwata-gun. (kini Tenryu City) yang terpencil di prefektur Shizuoka. Kawasan Chubu yang terletak di antara Tokyo, Kyoto, dan Nara di Pulau Honshu itu tadinya penuh tanaman teh yang rapi. Di sela-selanya ditanami arbei yang lezat. Namun, kini daerah kelahiran Honda sudah ditelan Hamamatzu, kota terbesar di provinsi itu.

Ayah Soichiro, Gihei Honda, seorang tukang besi yang beralih menjadi pengusaha bengkel sepeda. Soichiro anak sulung dari sembilan bersaudara, tetapi hanya empat orang yang berhasil mencapai umur dewasa. Yang lain meninggal semasa kanak-kanak akibat kekurangan obat dan sanitasi.

Mula-mula listrik belum masuk ke desa mereka. Ketika listrik dipasang, Soichiro begitu terkesan sehingga bercita-cita menjadi tukang listrik.

Seingat Soichiro, keluarganya sangat miskin. "Saya ingusan terus. Karena seringnya menyeka hidung dengan lengan kimono, lengan baju itu menjadi kaku seperti dikanji."

Tetangganya ada yang kaya. Setiap tahun pada tanggal 5 Mei yang merupakan Hari Raya Anak Laki-laki, tetangga itu mengadakan pesta. "Tetapi, saya

tidak boleh hadir. Anak tetangga sebelah selalu mengusir saya. Katanya, anak jorok seperti saya dilarang masuk."

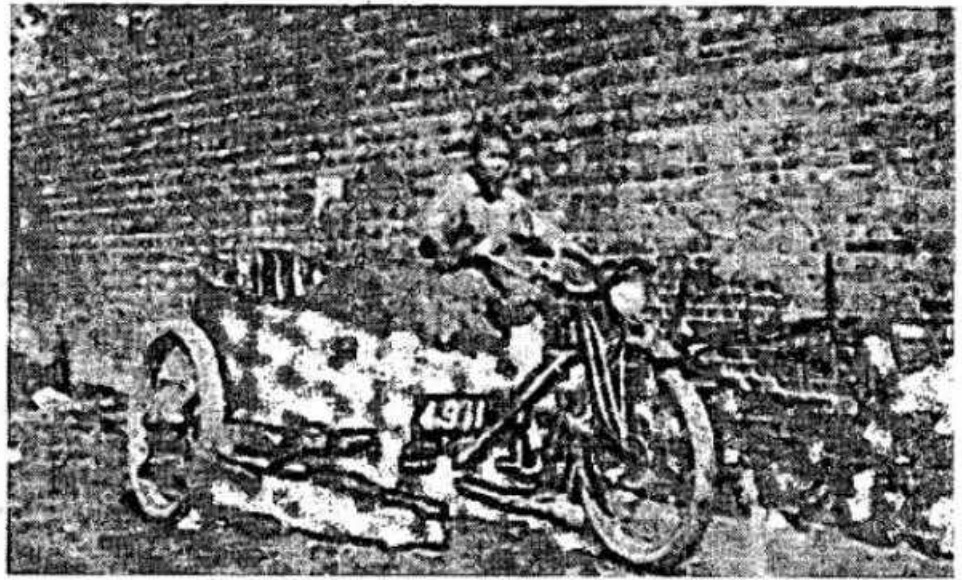
Menurut teman sekolahnya, pada masa itu mereka memakai sepatu petani tradisional kalau pergi ke sekolah. Bila melihat sepatu bersol jerami padi itu di toko-toko souvenir di Ginza, kita biasanya sangat tertarik, tetapi dalam kehidupan nyata sepatu jerami bukanlah benda yang praktis. Setiap malam Ny. Honda harus menambal sol sepatu anaknya.

Walaupun Gihei Honda miskin, namun ia suka pembaharuan. Ketika muncul pipa rokok model barat, ia tidak ragu-ragu mengganti pipa rokok tradisionalnya yang bengkok, tidak peduli para tetangga menganggapnya aneh. Rupanya, sifat itu dan juga keterampilannya menangani mesin menurun pada anak sulungnya.

Sebelum masuk sekolah pun, Soichiro sudah senang membantu ayahnya di bengkel besi. Ia sangat terpesona melihat dan mendengar dengung mesin penggiling padi yang terletak beberapa kilometer dari desanya.

Di sekolah prestasinya buruk. Honda mengaku nilai ulangan-ulangannya buruk. Ia tidak suka membaca, sedangkan mengarang dirasakannya sangat sulit. Ia juga sering membolos.

"Sampai sekarang pun, saya lebih efisien belajar dari TV ketimbang dari membaca. Kalau saya membaca, tidak ada yang menempel di otak," katanya.



Soichiro Honda ketika menjadi "kacung" di bengkel Art Shokai di Tokyo. Semula, ia cuma bertugas menggendong bayi (dan sering diompoli!). Baru setelah belasan montir lain "mudik" akibat gempa bumi, majikannya menyuruh ia mengotak-atik mesin.



Di kelas 5 dan 6, bakat Soichiro menonjol di bidang sains. Walaupun saat itu baru tahun 1910-an, tetapi dalam kelas-kelas sains di Jepang sudah dimunculkan benda-benda seperti baterai, timbangan, tabung reaksi, dan mesin. Dengan mudah, Soichiro menangkap keterangan guru dan menjawab pertanyaannya.

Memanjat Pohon untuk Menonton Pesawat Terbang

Beberapa waktu sebelum itu, untuk pertama kalinya Soichiro melihat mobil. "Ketika itu saya lupa segalanya. Saya kejar mobil itu dan berhasil bergayut sebentar di belakangnya. Ketika mobil itu berhenti, pelumas menetes ke tanah. Saya cium tanah yang dibasahinya. Barangkali, kelakuan saya persis seperti anjing. Lalu, pelumas itu saya usapkan ke tangan dan lengan. Mungkin, pada saat itulah di dalam hati saya timbul keinginan untuk kelak membuat mobil. Sejak saat itu kadang-kadang ada mobil datang ke kampung kami. Setiap kali mendengar deru mobil, saya berlari ke jalan, tidak peduli sambil menggendong adik."

Pada musim gugur 1914, Soichiro mendengar akan datang pesawat terbang ke resimen infantri di kota kecil Hamamatsu. Ia pernah melihat gambar pesawat dan ingin sekali melihat pesawat yang sesungguhnya. Tetapi, ia pasti tidak diperkenankan pergi karena tempat itu letaknya 20 km dari desanya. Dua hari sebelum pesawat tiba, ia mencuri uang dua sen dari ayahnya. Lalu, pada hari kedatangan pesawat ia mengambil sepeda ayahnya untuk dikayuh ke Hamamatsu. Sepeda itu terlalu besar dan memakai palang yang menghubungkan kemudi dengan tempat duduk. Kalau Soichiro menaruh pantatnya di sadel, kakinya tidak mungkin mencapai pedal. Jadi, ia menggenjot

dari kolong palang.

Ia tiba juga di tempat parade. Pesawat itu sudah ada, tetapi celakanya dikelilingi pagar tertutup. Orang yang ingin melihat harus membayar sepuluh sen. Soichiro mengkal sekali. Namun, ia tidak kehilangan akal. Dipanjatnya sebuah pohon cemara yang sebenarnya tidak terlalu dekat letaknya. Karena takut dimarahi kalau ketahuan, ia bersembunyi di balik beberapa cabang yang ia patahkan untuk menutupi dirinya.

Setibanya di rumah, Soichiro mengira ia pasti dihajar orang tuanya. Ternyata, ayahnya cuma marah sebentar. Orang tua itu juga ingin tahu bagaimana rupanya pesawat terbang. Beberapa waktu kemudian Soichiro tampak mengenakan kacamata model pilot yang dibuat dari karton, sedangkan sepedanya dipasangi baling-baling dari bambu. Selama sebulan, tidak bosan-bosannya ia ngebut di jalan-jalan desa, berlagak menjadi pilot.

Soichiro memang bukan anak manis. Di belakang sekolahnya ada kebun semangka. Ia sering menyelinap ke sana untuk melubangi semangka dan memakan isinya. Buah yang tinggal kulit itu lalu diletakkannya kembali baik-baik di tempat semula, dengan bagian yang berlubang di bawah.

Kenakalan lain yang pernah dilakukannya antara lain, suatu hari ia merasa sangat lapar padahal waktu makan belum tiba. Ia pergi ke kuil kecil bernama Seikai dekat sekolah. Dipanjatnya tempat pemujaan dan dipukulnya tambur besar yang setiap hari dibunyikan untuk menandakan pukul 12.00 siang. Hampir seluruh penduduk desa memakai bunyi tambur itu sebagai patokan waktu. Hari itu, di sekolah dan di semua rumah di desa itu, makan siang diajukan. Soichiro cepat-cepat pulang ke rumahnya untuk makan. Ketika ketahuan Soichiro mengecoh seluruh



desa, ia dimarahi habis-habisan oleh orang tuanya.

Di sekolahnya ada patung Jizo. Jizo dalam agama Buddha adalah pelindung anak-anak. Entah mengapa, Soichiro tidak suka pada bentuk hidung Jizo. Ia ingin mengoreksinya supaya bagus. Walaupun pandai membuat pelbagai macam bentuk dari kawat di bengkel ayahnya, namun perkara memapas hidung patung, ia kurang terampil. Hidung Jizo rontok.

Momong Anak Majikan

Soichiro hanya mengalami duduk di bangku sekolah selama 10 tahun. Sesudah lulus SD, anak nakal itu dikirim ke sekolah menengah pertama di Futumata yang tidak jauh dari kediamannya. Lulus dari sekolah menengah itu, ia pulang ke rumah ayahnya. Gihei Honda sudah beralih dari pandai besi menjadi pengusaha bengkel sepeda. Gihei Honda mendapat majalah *Dunia Roda* yang dibaca Soichiro dengan penuh minat.

Di majalah itu, sebuah bengkel mobil dari Tokyo memasang iklan mencari karyawan. Soichiro buru-buru melamar dan diterima. Walaupun ayahnya khawatir, namun Soichiro diantar juga ke kota besar itu.

Sulit menggambarkan Tokyo pada tahun 1922. Dewasa ini jalan-jalan di Tokyo dipadati oleh mobil (antara lain buatan Honda) dan sepeda motor (buatan Honda juga). Namun tahun 1922, *rickshaw*-lah yang berkeliaran sedangkan mobil hanya beberapa saja.

Honda tua dan muda tercengang-cengang melihat 10 mobil sekaligus. Maklum, di Hamamatsu mobil paling-paling tampak satu sebulan sekali.

Resminya, Soichiro menjadi calon montir. Namun dalam kenyataan, ia cuma disuruh mengasuh bayi majikan. Bayi itu bercokol di punggungnya. Ka-

lau punggungnya tiba-tiba terasa hangat, tahulah ia bahwa anak asuhannya mengompol. Montir-montir lain tertawa-tawa. "Lihat! Peta dunia tergambar lagi di punggung Honda," kata mereka.

Gaji pertamanya sebesar ¥ 5 sebulan ia belikan peci sopir dengan harapan suatu hari bisa menyopir. Lama-kelamaan, Honda bosan juga jadi tukang momong. Kalau menurut hati, ia ingin kabur kembali ke rumah, tetapi malu berhadapan dengan orang tuanya.

Arto Shokai tempatnya bekerja sebuah bengkel yang maju. Memang, di Jepang belum banyak mobil sehingga bengkel pun sedikit. Jadi Arto Shokai tidak kekurangan pelanggan. Suatu hari, tiba-tiba Honda dipanggil.

"Kami sibuk hari ini. Coba kemari, bantu kami."

Honda hampir tidak mempercayai pendengarannya. Ia baru saja menjalani ujian ketabahan paling berat yang pernah dihadapinya selama hidup. Di masa-masa setelah itu, ia tidak takut lagi menghadapi rintangan apa pun, berkat ketabahan yang diperolehnya selama menjadi kacung.

Bulan September 1923 terjadi gempa bumi hebat yang dikenal sebagai Gempa Hebat Kanto. Tengah hari itu ribuan orang di Tokyo dan Yokohama tewas ditelan bumi yang menganga dan runtuh bangunan. Sekitar 57.000 orang lagi meninggal dilalap api yang mengamuk dari tungku ibu-ibu yang sedang menanak nasi. Belasan ribu orang yang mencoba melarikan diri dari api tenggelam di terusan-terusan.

Di Arto Shokai, semua orang berusaha menyelamatkan mobil. Honda belum pernah mengendarai mobil, tetapi ia nekat dan berhasil menyelamatkan sebuah mobil. Arto Shokai terbakar habis. Honda dan keluarga induk semangnya mengungsi ke kolong



jembatan kereta api dekat stasiun Kanda di Tokyo Timur. Kalau ada waktu, Honda *ngojek* dengan sebuah sepeda motor yang mempunyai *boncengan* di samping. Penghasilan dari *ngojek* dipakainya membeli beras untuk keluarga majikan dan dirinya sendiri.

Sebelum gempa, Arto Shokai mempunyai 15 – 16 montir. Mereka pulang karena rumah mereka habis terbakar. Hanya dua yang tinggal: seorang montir tua dan Honda. Akibatnya, Honda pun sibuk membetulkan mobil. Baginya gempa bumi malah membawa rezeki; ia boleh mengendarai mobil, sepeda motor, dan mereparasi mobil. Tidak lama kemudian, ia mendapat kepercayaan dari majikannya.

Umur 18 tahun, ia dikirim ke Morioka yang letaknya sekitar 760 km dari Tokyo untuk membetulkan mobil pemadam kebakaran. Melihat kedatangan pemuda belasan tahun berpakaian kerja (model seragam tentara Jerman), pihak pemilik kendaraan merasa kecewa. Ia diberi kamar di sebelah kamar pembantu perempuan di losmen setempat.

“Kamu yakin bisa membetulkannya?” begitu ia ditanyai berulang-ulang. Honda bekerja tanpa banyak berbicara. Mobil pemadam kebakaran itu dibongkar seluruhnya dan pada hari ketiga sudah terpasang rapi kembali. Ketika diuji, ternyata larinya lancar dan *tokcer* saat distart.

Sore hari itu, ketika kembali ke losmen, ternyata barang-barangnya sudah dipindahkan ke kelas A. Baginya disediakan “mandi panas” dan makan malamnya dilengkapi dengan sake. Seorang pelayan khusus melayaninya.

“Tangan saya gemetar karena belum pernah saya dilayani seperti itu. Lagi pula, baru pertama kalinya saya minum sake.”

Pemilik bengkel senang mendengar keberhasilan

Honda. Honda masih setahun lagi bekerja di sana. Lalu, ia dibantu majikannya mendirikan bengkel sendiri di Hamamatsu. Nama bengkel itu: Cabang Arto Shokai di Hamamatsu. Ia bekerja di sebuah garasi kecil dengan seorang montir. Ayahnya yang bangga membuatkan sebuah rumah kecil baginya.

Di Hamamatsu ada dua bengkel saingan yang ditangani orang-orang berpengalaman. Mula-mula orang enggan mempercayakan mobilnya kepada bocah ingusan itu. Ia cuma sebagian kendaraan yang sudah tidak mampu dibetulkan orang lain.

Honda yang selama kariernya tidak tahu banyak mengenai uang, cuma mendapat keuntungan sedikit sekali tahun pertama itu. Tetapi, Honda merasa beruntung karena bengkelnya "sukses". Ia memutuskan untuk menabung dan memperkirakan selama masa kerjanya akan mampu mengumpulkan sampai ¥ 1.000 (sekitar AS \$ 250).

Tercebur Sungai Bersama Geisha

Selama hidupnya, Honda terkenal sebagai penemu. Ia memegang hak paten lebih dari 100 buah penemuan pribadi. Yang pertama ditemukannya ialah teknik pembuatan jari-jari mobil dari logam. Ketika itu, mobil-mobil di Jepang memakai jari-jari kayu yang mudah terbakar. Setelah penemuan itu, perusahaan-perusahaan Jepang segera mengeksport jari-jari logam itu sampai ke India. Pada umur 25 tahun, ia memperoleh keuntungan ¥ 1.000 sebulan. Padahal, beberapa bulan sebelumnya ia mengira baru bisa mendapat jumlah tersebut kalau menabung sampai kakek-kakek. Ketika itu, pegawainya 50 orang dan bengkelnya terus berkembang.

Namun, Honda senang berfoya-foya. Ia menjadi playboy lokal yang sering tampak keluar masuk pel-



bagai rumah geisha. Kadang-kadang, ia menjejalkan beberapa geisha ke mobilnya lalu membawa mereka ngebut. Ketika itu, Honda mempunyai dua mobil. Suatu malam, ia mengendarai mobilnya dalam keadaan mabuk. Mobil yang padat dengan geisha itu tercebur ke sungai.

Walaupun sibuk mengejar-ngejar geisha, ia tetap giat mengadakan percobaan dengan motor dan mesin. Ia membuat sendiri *speedboat* dan mobil balap. Dua mobil balapnya diberi mesin pesawat Curtis-Wright yang disesuaikan untuk kendaraan darat. Ia pun sering keluar sebagai pemenang.

Pada tahun 1935, ia menikah dengan Sachi Iso-be, anak seorang petani dari kota yang berdekatan. Berbeda dengan kebiasaan, ia tidak dijodohkan, melainkan memilih sendiri istrinya.

Sampai usia lanjut, Ny. Honda masih kelihatan cantik walaupun harus bekerja keras dan risau mendampingi Kaminari-san (Tuan Guntur), yaitu julukan bagi Honda yang diberikan oleh keluarga dan rekan-rekan sekerjanya. Ia mendapat nama itu karena sifatnya yang gampang naik pitam, tetapi cepat reda. Menurut karyawannya, walaupun kasar Honda tidak pendendam. Pernah, ia memukul-mukul kepalanya sendiri ketika seorang karyawan membuat kesalahan. Namun menurut Ny. Honda, suaminya juga suka mengungkit peristiwa atau ucapan yang sudah terjadi berbulan-bulan lalu.

Hampir Menjadi Janda

Ny. Honda, putranya, dan menantunya sudah biasa melihat Honda mencopoti pakaian begitu masuk pintu rumah. Lalu, dengan badan telanjang Honda *nyelonong* ke kamar mandi. Berbeda dengan orang Jepang lain, mandinya cepat.

Ny. Honda pun berbeda dengan nyonya-nyonya rumah yang sebaya dengannya di Tokyo. Di perusahaan maupun di kalangan kenalan, ia dikenal keras. Ia pernah belajar mengemudikan pesawat terbang kecil. Rasa humor dan imajinasinya menyaingi suaminya.

Ny. Honda hampir menjadi janda tahun 1936, ketika suaminya mengalami cedera hebat dalam balap mobil. Delapan belas bulan kemudian baru Honda sembuh. Sejak itu, ia kapok.

Pada masa tuanya, mereka tinggal di sebuah rumah modern, tetapi bukan di bagian kota Tokyo yang paling elite. Menurut standar Jepang rumah itu mewah karena di halamannya (yang kecil saja) ada selokan tempat memelihara ikan ayu. Setahun sekali, teman-teman dekatnya diundang memancing.

Kalau dibandingkan dengan kekayaan Honda, perabot rumah tangganya sederhana. (Honda tidak suka orang menyinggung-nyinggung jumlah hartanya.) Kamar tidur Honda sangat tradisional. Ia tidur di *futon* (kasur gaya Jepang) yang diletakkan di atas *tatami* (tikar tebal penutup lantai). Di langit-langit kamar tergantung TV yang bisa ditonton sambil telentang.

Ny. Honda lebih sering pergi ke pusat kota dengan trem yang penuh sesak daripada dengan mobil keluarga. Honda belum lama memiliki sopir. Ia melarang mobil-mobil perusahaan memakai sopir. Cuma tamu yang boleh disopiri.

Putranya memiliki sebuah perusahaan desain. Honda melarang keluarganya bekerja di perusahaannya. Putrinya menikah dengan pebisnis Australia. Mereka bertemu ketika pria Australia itu bekerja di Tokyo. Mereka tinggal di Perth, Australia.

Putra Honda yang seorang lagi meninggal karena sakit tahun 1973, sepulang dari menuntut ilmu di AS. Sakitnya diakibatkan oleh kecelakaan dalam



olahraga berselancar.

Sekarang, kita kembali ke masa Honda masih membuka bengkel. Bengkel mobil Honda laku, tetapi ia insaf bahwa mantan montir-montirnya akan menjadi saingan yang kelak bisa mengancam kemajuan bengkelnya. Jadi, ia ingin berganti usaha dengan mendirikan pabrik piston. Namun, dewan direktur - yaitu Ayah dan sahabat-sahabat yang pernah menolongnya mendirikan bengkel - tidak setuju. Honda risau sampai menderita neuralgia hebat pada wajahnya, yaitu di bagian yang dulu cedera dalam kecelakaan mobil. Dua bulan lamanya ia tidak bisa bekerja karena kesakitan.

Kemudian ada orang yang mendamaikan Honda dengan dewan direktur. Honda diperkenankan beralih ke usaha piston. Dalam semalam saja penyakit Honda sembuh.

Pembuatan piston ternyata tidak semudah dugaan Honda. Padahal, ketika itu ia sudah meminjam dan menanam banyak uang untuk mesin-mesin dan instalasi. Ia juga sudah menggaji 50 orang. Ia minta nasihat teman lamanya yang memiliki bengkel penunangan logam. "Kamu harus belajar dulu menuang logam di tempat ahlinya," kata sahabatnya itu. Honda tidak percaya. Dengan keuletan Jepang, ia belajar menuang sendiri sampai pukul 02.00 – 03.00 setiap hari. Rambutnya gondrong karena tidak sempat bercukur. Ny. Honda terpaksa datang ke pabrik untuk mencukur suaminya.

Uangnya makin lama makin menipis. Sebagian perhiasan istrinya dan benda-benda berharga lain digadaikannya untuk biaya.

Akhirnya Honda insaf, ia tidak bisa mengandalkan keuletan saja. Ia perlu pengetahuan dan kekurangan pengetahuan inilah yang menyebabkan ia gagal selama ini.

"Saya menemui Prof. Fujita dari Sekolah Teknologi Hamamatsu (kini Universitas Shizuoka)," katanya. "Beliau mengirim saya kepada Prof. Tashiro. Saya malu sekali ketika menginsafi pengetahuan saya memang nol besar." Ia pun masuk menjadi mahasiswa luar biasa. Honda, pebisnis yang berhasil, duduk bersama mahasiswa-mahasiswa yang 10 tahun lebih muda. Mahasiswa lain mencatat dengan cermat, tetapi Honda cuma mendengarkan dengan saksama. Ia mencatat di otak.

Ia tidak ikut ujian. "Saya kuliah untuk belajar membuat piston, bukan untuk mendapat ijazah," katanya. Padahal, di Jepang ijazah dianggap paspor ke bisnis.

Dulu di perusahaan Honda, ijazah diabaikan. Baru setelah perusahaan itu memerlukan teknologi tinggi, ijazah universitas mendapat penghargaan yang lebih tinggi.

Mutu piston buatan Honda mula-mula kurang baik. Toyota pernah memesan 50.000 buah. Ketika 50 buah diantaranya diambil sebagai contoh acak, ternyata hanya tiga yang memenuhi syarat.

Honda berusaha meminta kredit dari pemerintah untuk mendirikan pabrik yang serius. Namun, ia tidak berhasil mendapatkannya. Ia dan para karyawannya berusaha sendiri. Ternyata, dalam waktu 2 tahun saja mereka berhasil membangun pabrik dan mencapai mutu standar yang dituntut oleh Toyota. Toyota pun setuju memberi bantuan modal.

Ngebut Karena Menganggur

Dalam masa perang, perusahaan Honda berkembang. Honda menghasilkan barang-barang lain seperti mesin-mesin untuk AL dan suku cadangnya. Ia juga menjadi subkontraktor yang membuat baling-baling pe-



sawat pembom. Pabrik bomber itu letaknya cuma beberapa meter dari pabrik Honda di Hamamatsu.

Karena kekurangan tenaga kerja, Honda menciptakan mesin otomatis untuk membuat piston. Mesin itu dengan mudah bisa dijalankan oleh perempuan. Untuk membuat baling-baling pesawat, Honda menciptakan mesin otomatis juga sehingga pekerjaan yang tadinya harus dilakukan dalam seminggu bisa diselesaikan dalam waktu 30 menit saja.

Lama-kelamaan, Jepang makin terjepit oleh Sekutu. Dua pabrik Honda hancur kena bom. Namun, Honda selalu melihat setiap malapetaka dari segi cerahnya. Dalam pemboman, sering tangki bahan bakar AS jatuh dari pesawat, padahal minyak bumi sangat langka di masa itu. Honda mengumpulkannya dan menyebutnya "Hadiah dari Truman" (Presiden AS waktu itu).

Tahun 1945 terjadi gempa bumi di Hamamatsu dan pabrik Honda bersama isinya rusak. Tidak lama setelah itu Jepang takluk.

Seusai perang, Honda menganggap produksi piston tidak menguntungkan lagi. Toyota tetap bersedia menerima produk-produk lain, kalau Honda bermaksud membuatnya. Namun, Honda menolak.

"Di masa perang, saya tidak mau bertengkar dengan "mertua" (maksudnya Toyota, Red) karena kami berjuang untuk tujuan yang sama," katanya. "Tetapi, kini perang sudah selesai. Saya tidak mau terikat, saya ingin mengembangkan keorisinalan saya." Selain itu, ada kabar angin bahwa Markas Besar Pendudukan AS bermaksud menghancurkan Toyota, yaitu salah satu perusahaan besar yang sudah tua, yang melawan mereka dalam perang.

Honda menjual Tokai Seiki, perusahaan pistonnya, dan mendapat ¥ 450.000 (AS \$ 125.000 waktu

itu). Untuk sementara, ia menganggur untuk melihat-lihat keadaan. Ia sering tampak mengenakan seragam kerja dan ngebut dengan sepeda motornya.

Sepeda Bermotor untuk Berburu Beras

Pada akhir perang, Ny. Honda mengungsi ke rumah orang tuanya dengan membawa anak-anaknya. Di tempat itu, kegiatannya adalah berburu beras untuk mengisi perut seluruh keluarga, seperti dilakukan oleh kebanyakan dari 72 juta rakyat Jepang lain yang sedang dilanda kelaparan.

Sebaliknya, suaminya bersenang-senang dengan teman-temannya. Honda membeli satu drum alkohol yang biasa dipakai untuk keperluan pengobatan. Harganya mahal, ¥ 10.000. Dari alkohol itu dibuatnya sake sintetis yang diminumnya bersama kawan-kawannya. Kadang-kadang sake buatan sendiri itu dibawanya ke sekolah polisi yang berada dekat bekas pabriknya di Iwata. Di sana, ia minum dengan kadet-kadet. Ia menjadi pengajar yang tidak dibayar di sana. Tugasnya mengajari para kadet mereparasi mobil.

Ny. Honda khawatir jangan-jangan suaminya kena penyakit apatis, seperti yang diderita banyak kaum pria setengah umur setelah perang berakhir. Maklum Jepang hancur. Lebih dari 2 juta tentaranya tewas, hampir 9 juta penduduk kehilangan tempat tinggal, kendaraan-kendaraan lumpuh.

Akhirnya, karena Jepang sangat membutuhkan pakaian, Honda bermaksud mendirikan pabrik tekstil. Honda menganggap mesin tekstil yang ada sangat primitif. Ia mendirikan Institut Riset Teknologi untuk membuat mesin-mesin modern. Namun, uangnya keburu habis sehingga proyek itu terpaksa ditinggalkan. Sementara itu, inflasi membubung terus.

Didorong oleh kegilaannya untuk menciptakan



sesuatu, ia mengotak-atik motor kecil yang pada zaman perang dipakai oleh tentara sebagai generator untuk menjalankan radio. Motor itu diubahnya dan dipasang pada sepeda. Sepeda bermotor macam begini hemat BBM. Segera banyak orang datang membelinya ke garasi tempat Honda bekerja. Dengan cepat Honda kehabisan motor. Ayahnya, Gihei Honda, menjual tanah untuk membiayai usaha putra sulungnya. Gihei Honda masa itu tidak menganggur. Bekas pandai besi itu sibuk menambal panci dan kual.

Teman-teman dan keluarga Honda banyak yang menganggap Honda edan. Buat apa membuka usaha membuat sepeda yang diberi motor. Mengapa tidak membuat bengkel saja? Bukankah mobil cenderung makin lama makin banyak di Jepang? Siapa yang mau membeli sepeda bermotor pada saat susah BBM?

“Padahal, orang memerlukan kendaraan hemat BBM untuk mencari makanan. Bahkan istri saya pun memakainya untuk mencari bahan makanan ke luar kota,” kilah Honda.

Ternyata, mesin buatan Honda bisa dijalankan dengan bermacam-macam bahan bakar termasuk dengan damar cemara, walaupun sepeda bermotornya harus digenjot $\frac{1}{4}$ jam untuk menghidupkannya. Honda membeli hutan cemara untuk diambil damarnya lalu damar itu dicampur dengan BBM yang dibelinya di pasar gelap. Orang-orang berdatangan dari Pulau Kyushu yang letaknya di selatan maupun dari Hokaido yang letaknya di utara untuk membeli BBM itu.

Ketemu Rekanan Yang Tepat

Honda memutuskan akan beralih dari sepeda yang diberi motor ke sepeda motor sungguhan. Akhir tahun 1949, ia berhasil memproduksi sepeda motor yang diberi nama Mimpi. Sejak itu, apa pun yang di-

pegangnya berubah "menjadi emas". Senang menyaksikan pelbagai penemuannya berhasil, Honda tidak peduli keuntungannya cuma sedikit. Pelanggannya kebanyakan toko sepeda kecil dan pedagang di pasar gelap. Kadang-kadang, kalau karyawan Honda menagih, ternyata toko sepeda yang berutang itu sudah bangkrut.

Untung, Honda mempunyai mitra Takeo Fujisawa. Dalam perkara memasarkan produk dan memberi gagasan mengenai produk apa yang harus dibuat, Fujisawa merupakan otak perusahaan Honda. Pangkatnya terakhir sebagai wakil pemimpin umum.

Dalam segala hal, ia berbeda dengan Honda. Bentuk tubuhnya tinggi gemuk, sifatnya pendiam, ia pemikir, bukan pekerja pabrik. Bahasanya pun rumit, bukan terus terang dan kasar seperti Honda.

"Kerjanya berpikir di rumah dan memberi perintah. Kadang-kadang, perintahnya tidak kami pahami," kata karyawan Honda.

Tidak heran ketika ia bermaksud bekerja pada perusahaan Honda yang masih kecil, istrinya memperingatkan, "Hati-hati, dua orang yang sifatnya tidak konvensional, tidak akan bisa bekerja sama!" Namun, kenyataannya sukses perusahaan Honda tidak mungkin seperti sekarang kalau mereka berjalan sendiri-sendiri.

Honda menyadari kekurangannya dalam bidang pemasaran dan pengelolaan uang. Sebagai orang Jepang, Honda percaya manusia mesti bekerja sama dan setiap orang memiliki kelebihan serta kekurangan masing-masing. "Saya rasa, orang yang tidak bisa bergaul dengan orang lain yang temperamennya berbeda adalah orang yang tidak berguna," kata Honda. "Perusahaan yang dikelola hanya oleh orang-orang yang mempunyai hubungan darah saja tidak akan tumbuh. Bakat harus

dicari sampai jauh dan di tempat yang luas.”

Maka itu Benjiro, adik Honda, yang semula memegang peranan penting dalam masa awal perusahaan, kemudian membuka perusahaan sendiri walaupun perusahaan itu menjual produknya kepada Honda.

Mula-mula, Fujisawa diangkat menjadi direktur pemasaran. Honda dan Fujisawa lalu membuka kantor di Tokyo pada Maret 1950. Kepindahan ini menandai perubahan pada perusahaan Honda yang menjadi perusahaan modern. Tokyo muncul menjadi pusat modal Jepang, menggantikan Osaka yang sebelum perang merupakan pusat perdagangan.

Ny. Honda senang pindah ke Tokyo sebab bosan mendengar gosip tentang suaminya yang sering ngebut dengan sepeda motor yang bising saat pulang pada pukul 02.00 – 03.00. Kadang-kadang, ia dalam keadaan setengah mabuk.

“Mimpi” Tetap Loyo

Pada September 1950, perusahaan Honda memiliki pabrik baru di Kamijujo yang terletak di sebelah utara Tokyo. Fujisawa minta izin kepada Kementerian Perdagangan dan Industri Internasional (MITI) untuk memulai produksi sepeda motor sebanyak 300 buah sebulan. MITI berpikir, “Apa-apaan orang ini? Mana mungkin sepeda motor sebanyak itu bisa terjual? Jangan-jangan, ia cuma mau mendapat banyak jatah BBM supaya bisa dijual di pasar gelap.”

Fujisawa kemudian memeriksa sistem distribusi Honda. Ia terkejut mengetahui distributor produk Honda tidak sampai 200. Ia mengambil daftar pemilik toko sepeda di seluruh Jepang yang jumlahnya 18.000 orang, lalu menyurati mereka. Isi suratnya kira-kira sebagai berikut, “Kurang dari 100 tahun yang lalu

ayah Anda melihat sepeda pertama yang dibawa dari negara-negara barat. Beliau tidak tahu banyak tentang benda itu, tidak tahu juga cara mengendarainya, membuat, dan membetulkannya. Tetapi, beliau belajar semuanya dengan hasil baik. Karena orang Jepang pada dasarnya panjang akal, maka hidupnya menjadi senang. Beliau lalu mampu mewariskan toko sepeda kepada Anda, tempat Anda mencari nafkah. Kini kami mengeluarkan produk baru, sepeda yang dijalankan dengan motor. Anda mungkin belum pernah melihatnya dan tidak tahu bagaimana menjualnya. Dalam dua perkara ini kami akan menolong Anda."

Surat itu manjur. Dalam waktu sebentar saja, Fujisawa sudah bisa menyusun jaringan distribusi yang terdiri atas 5.000 *dealer*. Mereka itu diambil dari orang-orang yang menjawab suratnya. Honda lebih maju 10 tahun dalam jaringan distribusi dibandingkan dengan kebanyakan perusahaan lain. Ia juga lebih maju 10 tahun dalam hal jaringan agen reparasi.

Ketika Fujisawa sibuk membenahi pemasaran, Honda sibuk menyempurnakan produknya. Ia menciptakan mesin type-E yang mempunyai empat tak. Orang yang bertugas mencoba sepeda motor bermesin baru itu adalah Kahachiro Kawashima. Kawashima kelak akan memainkan peranan penting dalam perusahaan Honda.

Walaupun mereka berhasil merancang sendiri sepeda motor yang kuat dan efisien, namun permintaan akan sepeda motor Mimpi itu sedang-sedang saja. Mesin itu masih berat dan mahal.

Medali dari Kaisar

"Saya memutar otak dan berkesimpulan bahwa yang diinginkan banyak orang ialah sepeda motor yang mampu menggantikan sepeda yang sangat populer

di Jepang setelah perang.”

Honda mengaku ia mampu memahami orang karena suka minum-minum di warung dengan pelbagai macam manusia. Ia merasa desain penting sekali untuk menarik pembeli. Ia lalu mengamati desain yang disukai pada saat itu dan merancang mesin kecil saja yang diberinya nama Cub. Ternyata, sukses! Pemerintah Jepang yang berusaha memacu pembangunan memberinya medali pita biru pada tahun 1952.

Medali itu diserahkan oleh kaisar pada saat tahun baru. Honda tidak mempunyai jas buntut untuk dipakai ke upacara resmi itu. Ia bersikeras ingin datang memakai pakaian kerja. Kalau tidak boleh, ia tidak akan datang. Ia tidak perlu medali. Namun, Fujisawa meminjamkan jas buntut untuk Honda dan berhasil membujuknya untuk datang dengan pakaian pinjaman itu.

Pangeran Takamatsu, salah seorang adik kaisar, dalam perjamuan berkata, “Untuk mencapai hasil sebesar ini, Anda tentu harus bekerja keras.” “Ah, tidak,” jawab Honda. “saya tidak merasa bekerja keras sebab saya melakukan apa yang ingin saya lakukan.”

Pada tahun 1953, Honda memiliki pabrik modern pertama di Saitama, dekat Tokyo. Namun, Honda dan Fujisawa masih memegang peranan kecil sekali dalam industri Jepang.

Ketika itu, badan-badan yang mempunyai kekuatan besar dalam sosial politik Jepang ialah Keidanren (Federasi Organisasi Ekonomi Jepang), Nihon Keizai Doyukai (Federasi Majikan Jepang), dan Keizai Doyukai (Komite Perkembangan Ekonomi Jepang). Badan-badan itu bersama dengan pemerintah Jepang menentukan kebijakan ekonomi. Hal semacam itu tidak dikenal di Barat.

Honda dan Fujisawa diundang oleh mereka da-

lam pertemuan dengan perusahaan-perusahaan untuk menentukan kebijakan ekspor Jepang. Honda yang tidak mau terikat pada badan itu menolak datang. Lagi pula, ia dan Fujisawa merasa tidak betah berada di kalangan bisnis yang pada masa itu masih didominasi veteran-veteran lulusan universitas. Mereka itu dari perusahaan-perusahaan tua yang menguasai Jepang sejak sebelum perang.

Tidak Setuju Pembatasan Impor

Menurut cerita Honda kemudian, perusahaan-perusahaan besar itu ingin meminta pemerintah membatasi impor dalam usaha mengembangkan ekspor. "Mengapa mesti meminta bantuan pemerintah? Kalau teknologi Jepang sendiri baik dan produk Jepang tinggi mutunya, Jepang tidak usah mengimpor barang buatan luar negeri. Untuk mengembangkan ekspor dan mengurangi impor, kita sendiri yang harus berusaha mengembangkan teknologi dan mesin yang mutunya lebih tinggi daripada buatan negara lain."

"Produk bermutu tinggi tidak bisa dicapai tanpa alat yang baik. Betapapun bagusya gagasan yang kita miliki, kalau tidak ada alat untuk melaksanakannya, pasti macet. Jadi, saya ingin mesin yang bagus dari luar negeri. Saya pikir kalau pun saya bangkrut setelah membeli mesin yang baik, toh benda itu masih bisa dimanfaatkan oleh orang lain untuk kepentingan Jepang sendiri. Saya tidak usah merasa menggerogoti devisa pemerintah."

"Kalau Jepang menghindari persaingan, ia akan ketinggalan. Jepang harus membuat keputusan apakah akan merusak diri sendiri dengan mengabaikan kemajuan dunia atau berani menantang kesempatan untuk bertahan hidup dengan mengimpor mesin-mesin mutakhir. Saya memilih yang kedua."



Dengan berbekal uang hanya ¥ 60 juta (± AS \$ 165.000) Honda pergi ke Eropa dan AS untuk membeli mesin. Ia kembali membawa mesin-mesin seharga AS \$ 1 juta. Darimana ia mendapat tambahan uang? Honda dan Fujisawa berusaha mendapat bayaran dari para pembeli yang menunggak dan juga dengan berhemat sekuat mungkin.

Tahun 1950 Fujisawa bermaksud mendepositokan uang pada Bank Mitsubishi, bank raksasa yang mendukung perusahaan lain milik Mitsubishi. Direktur pelaksana bank cabang di Kyobashi, yaitu Fukuzo Kawahara, berpikir, "Kalau ia menerima deposito Honda sebesar ¥ 200 juta, artinya di masa yang akan datang banknya bisa dimintai pinjaman sepuluh kali jumlah itu oleh perusahaan kecil itu."

Ia memanggil Honda dan Fujisawa. Mereka lalu bercerita bahwa mereka berasal dari keluarga miskin dan berpendidikan rendah. Kalau usaha mereka berhasil, ini akan membuktikan orang Jepang kelas bawah mempunyai potensi besar sekali untuk memanfaatkan kesempatan yang terbuka sesudah perang.

Kawahara akhirnya menerima permintaan mereka untuk mendepositokan uang. Kelak, ia juga yang membela mereka ketika orang-orang lain di bank itu bermaksud menolak permintaan penjadwalan kembali pembayaran utang. Ia juga menolong mereka dari tekanan divisi mobil Mitsubishi yang menghendaki Honda mengadakan *merger* dengan mereka. Kawahara membela Honda karena yakin Fujisawa genius dalam hal keuangan.

Lahirnya Honda Bebek

Juni 1954, dua pria Jepang pergi ke Eropa. Yang pendek kurus tentu saja Honda dan yang tinggi gemuk tidak lain adalah Fujisawa. Mereka bermaksud

membeli peralatan dari Eropa. Selama 2 bulan di Barat, mereka melihat-lihat skuter buatan Jerman maupun Italia, sepeda motor, dan juga kendaraan beroda tiga. Mereka mendapati gaya hidup dan desain Eropa kira-kira 10 tahun lebih maju. Jadi, mereka harus memperhatikan hal-hal itu dalam produk mereka yang baru.

Mereka memutuskan akan membuat sepeda motor praktis yang bisa dipakai oleh siapa pun yang membutuhkan alat angkutan murah. Sepeda motor besar yang berat dan memerlukan biaya mahal, tidak cocok untuk lorong-lorong di Tokyo (jalan-jalan di kota itu kebanyakan sempit). Mereka juga tidak mau membuat skuter, walaupun perusahaan Jepang lain membuatnya. Skuter tidak bisa dipakai oleh istri petani di jalan-jalan kampung di antara sawah yang tidak beraspal. Yang dibutuhkan orang Jepang, ialah sepeda motor kecil yang kuat, hemat BBM, dan gesit. Maklum, BBM sulit di Jepang.

Ia membentuk satuan-satuan tugas terdiri atas pelbagai bidang di perusahaannya untuk membuat desain. Baru 3 tahun kemudian, yaitu pertengahan 1958, hasilnya keluar dari pabrik. Yakni C-100 Honda yang di Jepang dikenal sebagai Super-Cub ternyata laku keras. Honda Bebek itu merupakan salah satu alat pengangkutan yang paling terkenal di dunia, menyaingi mobil Ford Model-T. Sampai akhir tahun 1973, Honda sudah berhasil menjualnya 9 juta unit dan saingannya yang meniru model itu berhasil menjual sekitar 10 juta unit.

Super-Cub itu dirancang bukan untuk anak-anak muda yang senang ngebut, melainkan untuk orang biasa, istri, dan anak-anak mereka. Bagi jutaan orang di seluruh dunia, Honda Bebek yang pertama itu membukakan kesempatan untuk memiliki alat



pengangkutan yang murah dan mudah dikendarai.

Suksesnya terletak dari kemudahannya untuk dikendarai, hampir seperti sepeda. Supaya wanita juga tidak teralang untuk mengemudikannya, antara kemudi dan tempat duduk tidak ada pengalang. Dengan mudah pula pengendara bisa menaruh kedua kakinya ke tanah sambil duduk di atas sadel sehingga tukang baso yang membawa panci kuah di boncengan tidak usah takut kuahnya tumpah karena harus miring waktu berhenti.

Mesin sepeda motor itu terletak tinggi di bawah sadel yang mirip sadel sepeda sehingga bisa didinginkan oleh angin. Mitsubishi dan Fuji yang menghasilkan sepeda motor model skuter terpukul hebat seperti banyak pengusaha pabrik sepeda motor lain.

Tahun 1972, dari 6,5 juta sepeda motor yang dibuat di negara non komunis, 3 juta di antaranya buatan Jepang dan 1.873.893 di antaranya buatan Honda. Dari jumlah itu 1.240.000 unit diekspor oleh Honda. Tahun 1974 Honda memproduksi lebih dari 2 juta sepeda motor. Yang 1,4 juta unit diekspor.

Honda Masuk ke AS

Dua tahun setelah Super-Cub keluar, Honda membuka pabrik sepeda motor terbesar di dunia. Letaknya di Suzuka, yakni antara Kyoto dan Tokyo.

Pada tahun 1955 ada sekitar 50 pengusaha pabrik sepeda motor di Jepang. Tahun 1960 tinggal 30, tahun 1965 tinggal delapan dan tahun 1969 tinggal empat buah. Walaupun Suzuki menduduki tempat no. 2 setelah Honda, namun yang lebih ditakuti oleh ahli mesin Honda ialah Yamaha karena lebih pandai menemukan sesuatu yang baru. Kawasaki yang menduduki tempat keempat ketika itu, memilih bidang yang lebih tradisional. Mereka menghasilkan sepeda

motor yang lebih berat. Keempat perusahaan itu pada tahun 1973 menghasilkan hampir 4 juta sepeda motor.

Honda memiliki pasaran yang sangat baik di AS. Padahal, ketika Honda dan Fujisawa mula-mula bermaksud memasukinya lewat suatu agen AS yang berpengalaman dalam pemasaran sepeda motor di AS, agen itu menganggap kedua manusia Jepang itu gila karena ingin menjual 7.500 sepeda motor sebulan.

Soalnya, pada masa itu sepeda motor mempunyai reputasi buruk di AS. Kendaraan itu cuma dipakai oleh pemuda ugal-ugalan.

Honda juga tahu, di AS fungsi sepeda motor bukan untuk menggantikan mobil, melainkan untuk bersenang-senang saja.

Bulan Juni 1959 American Honda Motor Company, Inc. didirikan di Los Angeles. Honda mendapat izin dari Kementerian Keuangan Jepang untuk menanamkan AS \$ 1/2 juta di perusahaan itu. Honda tidak mau membentuk kelompok orang Jepang yang eksklusif di AS. Ia memakai tenaga-tenaga AS. (Saat itu, ada orang AS yang tidak tahu bahwa Honda itu buatan Jepang!)

Untuk menghilangkan citra buruk sepeda motor, Kahachiro Kawashima yang waktu itu merupakan salah satu direktur pelaksana senior, tidak menjual sepeda motor Honda lewat *dealer* yang sudah ada. Mereka malah mencari jaringan baru yang dianggap lebih terhormat, yaitu toko-toko olahraga. Di samping itu diadakan kampanye lewat iklan di majalah-majalah terkenal seperti *Time*, *Life*, dan *Look*. Iklan itu menggambarkan orang-orang terhormat mengendarai sepeda motor Honda yang memberi kesan aman: ibu rumah tangga, mahasiswa, olahragawan, pengusaha, nenek-nenek. Dalam iklan itu juga digambarkan

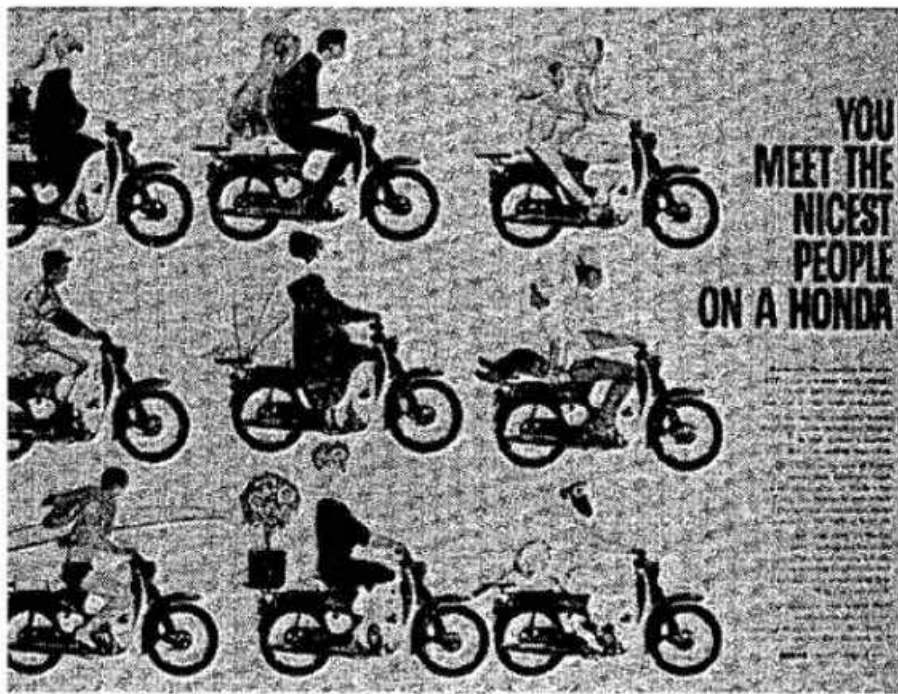


sepeda motor itu bisa dipakai untuk pelbagai macam keperluan: mengangkut buku, pot bunga, alat olahraga, dan anak.

"*You meet the nicest people on a Honda,*" demikian bunyi slogan mereka. Iklan menelan banyak uang. Namun, 2 tahun setelah muncul di TV, ternyata usaha mereka itu banyak menarik perhatian.

Tiga tahun setelah Kawashima menancapkan

sepeda motor Honda di AS, perusahaan Honda sudah memiliki jaringan *dealer* di seluruh AS. Tahun 1968, Sochiro Honda merayakan penjualan sepeda motor ke satu juta di AS. Seribu enam ratus dealer Honda menghadiahkan lima sepeda motor pada City of Los Angeles.



Di AS sepeda motor pernah memiliki citra buruk sebagai kendaraan orang yang ugal-ugalan. Honda mengubah citra itu. Sepeda motor bisa dipakai kuliah, berbelanja, berekreasi, dan kegiatan yang baik-baik.

Menurut Honda, selain servis yang baik, suku cadang yang mudah didapat, dan montir-montir yang terampil, keberhasilannya juga disebabkan oleh hoki. Pada tahun 1973, Honda menguasai 46% pasaran sepeda motor di AS.

Honda dan Grey Advertisement di Los Angeles memenangkan kompetisi iklan dan mendapat penghargaan karena berhasil membuat kampanye menyeluruh secara paling baik.

Tahun 1968 sebenarnya mereka menghadapi stagnasi di AS. Fujisawa yang sedang berlibur di Eropa buru-buru berbicara dengan Los Angeles. "Berhenti menjalankan kampanye penurunan harga, nanti kita

akan terpukul sendiri," katanya. "Itu semua gara-gara kesalahan kami di Jepang yang tidak menyediakan model baru." Pada saat itu, Honda juga menghadapi masalah fiskal sehingga ada kabar angin Honda bakal mengalami kesulitan keuangan dan terpaksa merger dengan Mitsubishi.

Namun, sekali lagi mereka selamat. Bagi Honda dan Fujisawa jelaslah sekarang, penjualan tidak akan berkembang apalagi di pasaran AS, bila mereka tidak selalu menyediakan gaya mutakhir. Karena itulah, pada tahun 1973 saja Honda menghasilkan tujuh model baru. Kebanyakan model itu diciptakan dengan memikirkan pasaran AS.

Siap Mendengar Saran

Ketika itu pabrik sepeda motor Prancis, Jerman, dan Inggris tetap membuat sepeda motor konservatif seperti tahun 1930-an, sedangkan pabrik sepeda motor di AS tinggal Harley-Davidson.

Kemudian negara-negara Arab melakukan embargo minyak. Hal itu dipandang oleh perusahaan Honda sebagai kesempatan untuk meluaskan lagi pasaran sepeda motor. Namun, ada masalah yang harus mereka hadapi. Harga mobil kecil dan mobil mini pada saat itu turun sedangkan harga sepeda motor naik. Kemungkinan, minat orang akan berpindah dari sepeda motor ke mobil kecil.

Namun, untuk sementara krisis energi memang surga bagi penjualan sepeda motor. Di AS, sepeda motor semua merek tidak mampu melayani permintaan. Sayang, Honda menurunkan produksinya 26% pada tahun 1973 sehingga tidak bisa memanfaatkan kesempatan itu sepenuhnya.

Pada tahun 1973 itu, Honda mengeluarkan sepeda motor balap Elsinore. Ternyata, Elsinore 250 be-



gitu sukses sehingga *Motor Cyclist Magazine* yang berpengaruh menjulukinya sepeda motor balap terbaik tahun itu. Tahun 1975, Honda mengeluarkan kira-kira 30 model motor balap.

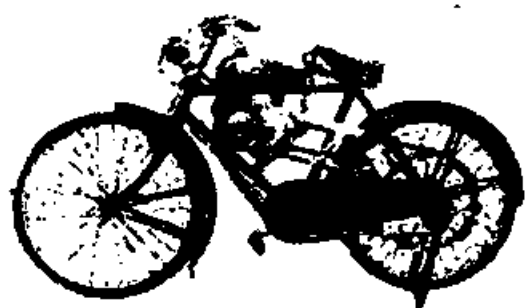
Walaupun sepeda motor Honda merupakan raja jalanan dan raja arena balap terkenal, anehnya polisi di AS tidak pernah memilihnya untuk dijadikan kendaraan mereka.

Rahasia sukses Honda dalam merancang sepeda motor baru mungkin berasal dari kesediaannya menerima

saran dan kritik dari *dealer*. Pengendalian kualitas juga dijalankan dan mereka mempunyai institut riset teknologi.

Seperti kita ketahui, Honda bukan cuma ingin membuktikan sepeda motor tidak perlu bising, bocor dan besar, tetapi juga ingin menghapus citra bahwa pemuda pengendara sepeda motor adalah pemuda berandalan. Jadi, perusahaannya yang di AS bekerja sama dengan YMCA di Los Angeles untuk mengadakan suatu pilot program. Betulkah sepeda motor berpengaruh baik? Honda menyumbangkan 15 sepeda motor untuk keperluan itu pada tahun 1970. Hasilnya ternyata mencengangkan. Makin tinggi minat mereka terhadap sepeda motor, makin jauh mereka meninggalkan hal yang buruk-buruk. Honda menyumbangkan ribuan sepeda motor kecil pada YMCA yang mengadakan rangkaian program di pelbagai bagian AS. Sumbangan lain pun segera mengalir dari pemerintah maupun swasta.

Menurut Masaru Ibuka, bos Sony Corporation dan teman baik Honda, Soichiro Honda itu seperti Dr. Land dari Polaroid yang bukan hanya kaya gagasan, tetapi juga berusaha mewujudkan gagasan yang



*Sepeda yang
dipasangi motor tipe
A (50cc) keluaran
Honda tahun 1947.*

*Sepuluh tahun
kemudian sepeda
motor Honda
memenangkan
kejuaraan balap di
kelas 350 cc pada
pertandingan Mt.
Asama.*

dikiranya baik dengan sekuat tenaga. Ia juga mau berbagi 'kekuasaan'.

Honda lebih sering tampak di laboratoriumnya daripada di kantor. Keuangan dan pemasaran sepenuhnya urusan Fujisawa.

Kadang-kadang ia berlumuran pelumas. Ia makan di kantin perusahaan bersama-sama karyawannya. Pengunjung kadang-kadang kaget kalau mendapati *Shacho-san* (Mr. Boss) tahu-tahu duduk di depannya untuk makan.

"Saya mempunyai tiga wajah," katanya kepada wartawan. "Saya pemimpin umum perusahaan hanya kalau sedang memikirkan kondisi dan masa depan perusahaan. Umumnya saya karyawan biasa. Malam hari saya bekerja untuk Ny. Honda."

Untung Ada Demonstrasi

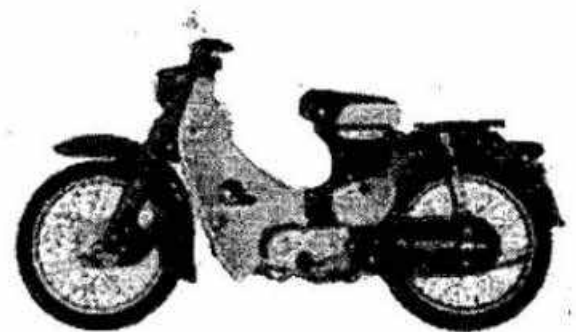
Kalau kita lihat, perusahaan Honda tidak selalu berada di atas. Kadang-kadang ia merosot. Menurut Ibuka, hal itu karena kadang-kadang Honda terlalu asyik pada gagasannya dan kegiatan perusahaan dipusatkan pada tujuan itu. Akibatnya, penjualan turun. Namun, kalau penemuan mereka sudah selesai, perusahaan melambung lagi.

Kebijakan Fujisawa juga sering tidak cocok dengan MITI. Ketika Honda ingin masuk ke pasaran kendaraan roda empat, MITI malah ingin mengusulkan kepada pemerintah agar tidak memberi izin pendirian pabrik mobil baru. MITI menganggap pabrik-pabrik yang sudah ada malah akan disuruh *merger* untuk menguatkan industri Jepang dalam persaingan melawan industri asing.

Rupanya, Honda memang mempunyai rezeki besar. Pada hari yang

Honda Bebek (Super-Cub C-100) 50 cc dipasarkan 1958.

Setahun kemudian American Honda Motor Co., Inc. didirikan.





ditentukan oleh MITI untuk mengadakan dialog pendapat dengan Fujisawa, terjadi demonstrasi besar-besaran untuk menolak kedatangan Presiden Eisenhower dari AS. Tokyo lumpuh dan Fujisawa tidak usah datang. Ketika itu pertengahan tahun 1960.

Selama ini, Honda sudah punya pengalaman dengan mobil balap dan pada tahun 1960-an mobil-mobil balapnya, Honda Formula 1, mendapat kemenangan di pelbagai pertandingan internasional. Namun, mereka juga ingin menguasai pasaran mobil biasa. Mula-mula yang mereka hasilkan cuma mobil kecil. Begitu kecilnya, sampai bagi ukuran Eropa mobil ini dianggap mini, apalagi kalau dibandingkan dengan mobil AS.

Mobil N360 yang memiliki dua silinder dan *front-engine* ternyata terjual 5.570 buah pada Mei 1967. Ketika itu, saingan Honda dalam bidang mobil yang sekelas ialah Fuji yang mengeluarkan Subaru dengan banyak publisitas. Selain itu, Suzuki dan Mitsubishi juga bergerak dalam bidang mobil kecil seperti ini.

Akhir tahun itu, produksi bulanan mobil Honda sudah mencapai 20.000 buah. Setahun setelah N360 keluar, Honda menduduki peringkat nomor satu di Jepang dalam kelas ini. Kita mengenalnya sebagai Honda Life. Pabrik mobilnya di Suzuka sudah seperti raksasa bila dibandingkan dengan pabrik motornya yang merupakan pabrik sepeda motor terbesar di dunia.

Tidak lama kemudian Honda menciptakan *station wagon* dan *pick up*. Pada musim gugur 1968, Honda berani masuk ke sarang macan, yaitu Jerman Barat dengan Volkswagen-nya yang terkenal itu. Mobil yang dibawanya masuk ialah N600 yang mesinnya cuma sepertiga ukuran mesin VW. N600 bisa menghasilkan 40 tenaga kuda dan ngebut 130 km/jam.

Honda kecil itu dipertontonkan dalam pameran mobil di Frankfurt, Paris, London, dan Los Angeles. Di Paris, Presiden Charles de Gaulle yang angker pun berminat memeriksanya. "Oh, ini dia Honda baru itu. Menarik sekali," kata jenderal yang dingin itu.

Tahun 1970 Honda mengeluarkan 1300 cc *coupe*. Walaupun mobil itu baik, namun kurang memenuhi selera pembeli. Soalnya, mirip betul mobil balap. Baru setelah mobil itu diubah, jumlah pembelinya agak mendingan.

Sukses besar baru diperoleh ketika ahli-ahli mesin Honda berhasil menciptakan mesin mobil yang disebut CVCC. Mesin itu tidak begitu menimbulkan polusi dan hemat BBM. Hal itu terjadi pada tahun 1969, setelah mereka bekerja keras sejak pertengahan tahun 1960-an. Soichiro Honda ikut aktif bersama ahli-ahli di bagian riset yang umur rata-ratanya 28 tahun.

CVCC itu dipuji oleh *Environmental Protection Agency* (EPA) yang bertugas melindungi lingkungan hidup di AS pada tahun 1975. Perancang mesin dari Detroit maupun Eropa Barat merasa malu karena orang Jepanglah yang berhasil menciptakan mesin seperti itu. Ahli mesin di Detroit menyatakan mesin itu cuma bisa dipakai untuk mobil kecil. Honda segera membuktikan, Chevrolet Impala delapan silinder juga bisa memakainya. Setiap pengujian yang dilakukan oleh EPA terhadap mesin CVCC ternyata membuktikan keunggulan mesin itu.

Tahun 1972, muncul mobil Civic, tetapi belum memakai CVCC. Tahun 1973, Ford Motor Company yang pernah mengkritik CVCC menandatangani kontrak dengan Honda untuk mendapat lisensi teknologi mesin CVCC. Persetujuan mengenai pemberian lisensi semacam itu sudah pula ditandatangani dengan



Toyota Motor Company dan Izuzu yang bekerja sama dengan General Motor. Akhirnya, Chrysler pun melakukan hal yang sama dengan Ford.

Tahun 1970 Honda dijadikan anggota kehormatan National Safety Council dari AS untuk jasanya dalam bidang keselamatan.

Yang Penting Mencintai Pekerjaan

Kalau Honda merayakan suatu keberhasilan, tidak pernah ada tokoh-tokoh luar yang diundang berpidato, baik pejabat maupun orang terkenal. Perayaan mereka lebih bersifat kekeluargaan.

Baik Honda maupun Fujisawa yakin, orang mesti menekuni pekerjaannya dengan senang. Karena itu kalau ia ahli mesin, ia boleh tetap menjadi ahli mesin selama kariernya. Sebaliknya, kalau ia lebih senang 'kerja otak', ia juga boleh tetap bekerja di bidang yang tidak mempergunakan keterampilan mekanik. Namun, direktur biro yang penting diganti-ganti tempatnya supaya tidak timbul 'seksionalisme'.

Perusahaan juga menghargai orang-orang muda dan selalu merekrut mereka untuk memberi 'darah baru' dan gagasan segar. Ketika Honda mengundurkan diri tahun 1973 yang dipilihnya sebagai pengganti ialah Kiyoshi Kawashima, 47 tahun, kepala bagian riset perusahaan Honda.

Selama sejarahnya, perusahaan Honda hanya pernah mengalami pemogokan sekali, yakni pada tahun 1954. Ketika itu, Honda dan manajemen di satu pihak menghadapi pekerja-pekerja, dan adik Honda di pihak lain. Tetapi, sebagai layaknya perusahaan di Jepang, semuanya itu diselesaikan dengan musyawarah.

Di perusahaan Honda pun, sudah berlaku 5 hari kerja dalam seminggu, padahal pada masa Honda

menerapkannya hal itu belum umum.

Sejak 1973, Honda pindah ke pasaran kendaraan beroda empat untuk bisa tetap mengembangkan jumlah penghasilan perusahaan. Staf muda bertambah 10% setiap tahun. Kalau mereka bertambah tua, artinya beban perusahaan akan bertambah berat. Padahal, Honda menghadapi persaingan berat di pasaran dalam dan luar negeri. Untuk bisa tetap menciptakan pasaran baru, mereka harus selalu mencari teknik yang unik dan efisien serta menjual produk dengan harga bersaing.

Ketika Honda dan Fujisawa mengundurkan diri pada musim gugur 1973, Honda berkata, "Saya bisa mundur tanpa perasaan khawatir karena yakin perusahaan akan terus maju dengan penuh semangat, menanggulangi pelbagai kesulitan, dan luwes, tanpa kehilangan kesegarannya."

Pengunduran diri mereka tidak dilakukan dengan tiba-tiba. Bulan April 1972, dalam perayaan 25 tahun perusahaan, ditunjuk empat direktur pelaksana. Para direktur itu sebetulnya sudah 3 tahun sebelumnya menjalankan pekerjaan sebagai direktur pelaksana, hanya saja ketika itu mereka belum resmi diangkat. Selama 3 tahun itu, Honda dan Fujisawa 'duduk di belakang'.

"Terus terang saya masih merasa muda dalam hal mental maupun fisik," kata Honda. "Saya kira kalian tidak bisa menang dari saya. Namun, saya mesti mengakui sekarang saya sering merasa iri hati kepada orang muda. Saya diberi tahu, di AS pemimpin umum perusahaan berumur 40-an tahun dan perusahaan yang dipimpin orang berumur 60-an tahun sering mengalami stagnasi. Kita sekarang memang memasuki zaman baru yang memerlukan nilai-nilai baru. Walaupun saya dan wakil pemimpin umum merasa



masih muda, tapi kami kira umur kami sudah lewat untuk memimpin.”

Honda menceritakan, sudah lama Fujisawa ingin pensiun. “Selama ini, kami berdua berbagi tanggung jawab. Seorang diri saja berarti kami cuma setengah orang. Dengan mengkombinasikan kami berdua barulah kalian memperoleh seorang eksekutif yang sejati. Jadi, kami memutuskan untuk sama-sama mengundurkan diri. Saya ingin kalian juga meng-insafi, tanpa kerja sama yang serasi di antara kita semua, kita tidak bisa mengembangkan suatu bisnis.”

Ratu Elizabeth Disambut Barisan Honda

Civic CVCC yang dikeluarkan di Jepang awal 1974 ternyata sukses dan masuk ke pasaran AS akhir tahun 1974. Majalah bisnis *Road Test* di AS menyebut Honda baru itu “1974 Imported Car of the Year”.

“Kami sudah mengujinya, memeriksanya dengan teliti, dan memakainya secara intensif. Kesimpulan kami, mobil itu dibuat dengan baik, dirancang dengan baik, enak dipakai dan menunjukkan prestasi yang lebih dari cukup. Bila dipakai ribuan kilometer ia cuma memerlukan pemeliharaan rutin biasa. Pemeliharaannya bisa sangat minimal. BBM-nya paling hemat dibandingkan mobil-mobil lain keluaran tahun 1974.”

Di Eropa, Civic muncul sebagai nomor tiga dalam kontes mobil terbaik tahun itu. Pemilihan itu dilakukan oleh enam surat kabar dan 50 wartawan mobil yang terkemuka.

Dealer Honda dari seluruh AS meminta tambahan mobil; tapi Honda tidak bisa memenuhinya. Padahal, di AS Honda cuma menargetkan penjualan Civic baru bermesin CVCC itu 125.000 – 150.000 setahun. Kini, mereka perlu pabrik yang lebih besar, namun

uang menjadi masalah. Dalam hal keuangan, memang perusahaan Honda menganut kebijaksanaan konservatif Jepang yang mengherankan banyak orang. Kebijakan yang mereka anut itu menyulitkan ekspansi.

Sementara itu, sudah sejak tahun 1967 orang-orang Soviet ingin tahu bagaimana caranya Honda bisa 'berjualan' begitu sukses di AS. Mereka ingin belajar juga

Sebetulnya, Honda juga sudah lama mengarahkan matanya ke Masyarakat Ekonomi Eropa (MEE). Namun, ketika ia ingin membuka pabrik di Italia pada tahun 1970, parlemen Italia mengajukan rancangan undang-undang yang tujuannya melarang maksud Honda. Birokrat Italia mengancam akan membawa masalah itu ke dewan MEE di Brussels untuk mencegah erosi terhadap pasaran skuter mereka di seluruh Eropa. Ironisnya, Pusat Jurnalistik di Roma malah menghadihkan penghargaan yang disebut Oscar del Commercio dan Mercurio d'Oro kepada Soichiro Honda. Orang lain yang pernah mendapat penghargaan serupa ialah Presiden Georges Pompidou dari Prancis.

Honda terlanjur disukai di Belanda, Belgia, dan Timur Tengah. Raja Hussein dari Yordania senang pada CB-750 yang dihadiahkan oleh Honda.

Banyak negara memakai Honda sebagai kendaraan polisi, seperti Arab Saudi, Argentina, Australia, Belgia, Brazil, Burundi, Indonesia (pernah), Guyana, Kanada, Malaysia, Madagaskar, Kesultanan Muskat dan Oman, Maroko, Nepal, Peru, Prancis, Senegal, Singapura, Suriname, Suriah, Venezuela, dan Zambia.

Ketika tahun 1972, Ratu Elizabeth II tiba di

Civic CVCC 1500 dipasarkan pada tahun 1973. Mesin yang ramah lingkungan itu mendapat penghargaan internasional dan pabrik mobil lain, termasuk pabrik mobil AS membeli lisensinya.





Bangkok untuk suatu kunjungan resmi ke Muangthai, ia disambut oleh armada terdiri atas 60 sepeda motor Honda yang mengantarnya melewati jalan-jalan macet. Di Filipina selalu ada pesta tahunan penggemar sepeda motor Honda dan di Papua Nugini sepeda motor Honda dipakai oleh pegawai negeri untuk keluar masuk hutan yang tidak mempunyai jalan aspal. Honda bahkan dipakai di Eskimo. "Pada suhu 30°C di bawah nol, ia masih tokcer kalau di-start, tetapi begitu sudah 45°C di bawah nol, baru susah," kata orang sana.

Di Indonesia, Honda mempunyai perusahaan *joint venture*, demikian pula di Peru, Turki, dan di bagian dunia lain.

Enggan Menjadi Anggota Parlemen

"Kalau saya menengok kembali ke belakang, saya lihat yang saya buat tidak lain daripada kesalahan, serentetan kegagalan dari serentetan penyesalan," kata Honda. "Tetapi saya juga bangga untuk satu keberhasilan saya. Walaupun saya sering membuat kesalahan dan kegagalan, tetapi semua itu tidak pernah disebabkan oleh hal yang sama. Saya tidak pernah mengulangi kesalahan dan selalu berusaha sekuat mungkin untuk memperbaiki diri. Dalam hal itu saya berhasil."

Sesudah mengundurkan diri, Honda diminta menjadi anggota parlemen Jepang, tetapi ia menolak. Ia lebih suka sekali-sekali muncul di institut risetnya dan pernah berkeliling ke kantor-kantor Honda di seluruh Jepang untuk mengucapkan terima kasih. Ia memiliki semacam tempat pertemuan di jantung kota Tokyo untuk mengobrol dengan teman, main golf, dan mengobrol tentang cewek sambil berolahraga.

Ia tetap pemegang saham terbesar di perusaha-

annya. Ketika mengundurkan diri pada tahun 1973 penghasilannya mendekati AS \$ 1,7 miliar. Walaupun sudah pensiun, omongannya masih didengar. Kata-nya, "Masa depan industri Jepang bukan ditentukan oleh untung cepat, tetapi oleh mutu barang yang kita buat dan pengaruhnya terhadap kepentingan sesama manusia. Kalau kita membuat barang yang menyebabkan banyak polusi, kemungkinan kita akan untung, tetapi cuma sebentar, sesudah itu bangkrut. Kami di perusahaan Honda sering bergurau, 'Enak juga ada perusahaan besar yang kerjanya cuma memikirkan untung besar.' Akibatnya, perusahaan kecil seperti Honda mendapat kesempatan untuk membuat barang yang baik." □ (*Honda, The Man and His Machines*, karya Sol Sanders/HI)

"Sukses itu memerlukan semangat pionir, sebab hanya bisa diperoleh melalui kegagalan yang berulang-ulang, introspeksi, serta ketabahan." □ Soichiro Honda

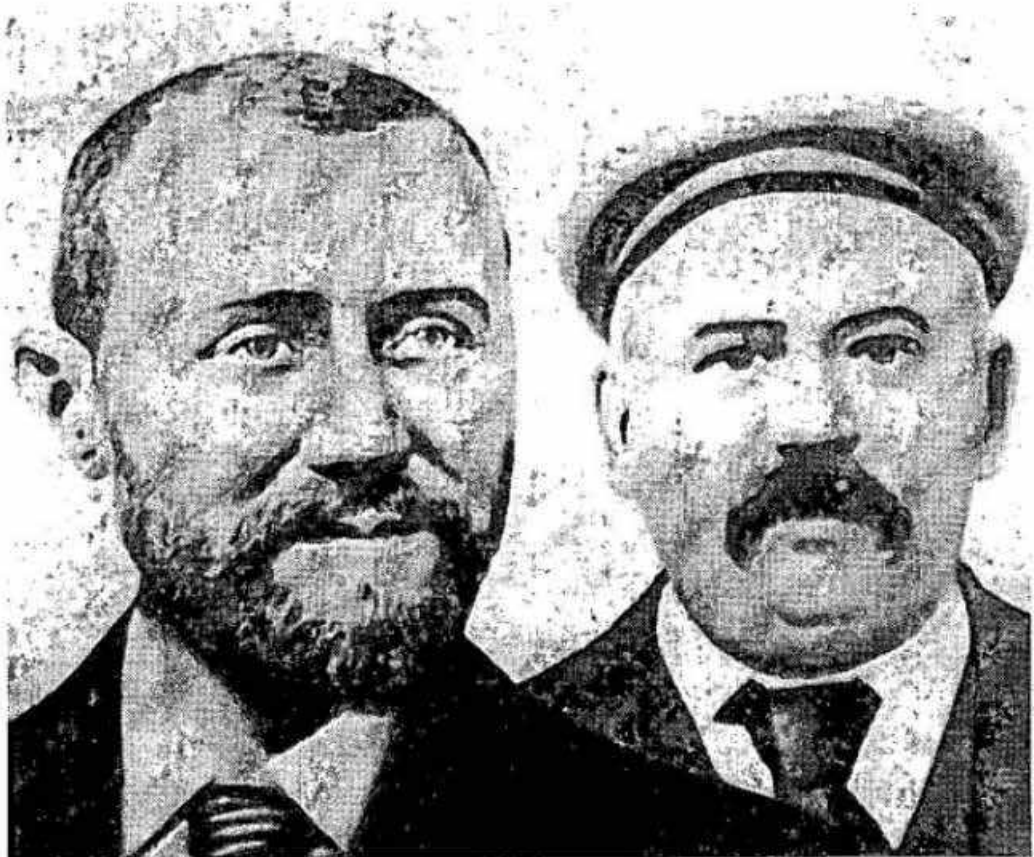


Marks & Spencer

Marks & Spencer populer di Jakarta. Tokonya sampai lebih dari lima. Di tempat asalnya, Inggris, ia sudah merupakan lembaga yang tidak bisa dilepaskan dari kehidupan sehari-hari, walaupun di daratan Eropa ia tidak seberuntung itu.

Michael Marks, pendiri perusahaan yang kemudian terkenal sebagai Marks and Spencer (M & S), lahir pada tahun 1863 di Bialystok, sebuah desa pemukiman Yahudi di daerah yang kemudian disebut Polandia Rusia. Ibunya meninggal ketika melahirkannya sehingga ia dibesarkan oleh kakak perempuannya. Ayahnya konon pengusaha kayu, tetapi di surat nikah Michael Marks tertulis ayahnya penjahit.

Pendiri Marks and Spencer. Dari kiri: Michael Marks, imigran buta huruf yang memulai usaha dengan menggendong dagangan keluar masuk desa. Thomas Spencer, pemegang buku yang senang memelihara ayam.



Masa kecil dan masa remaja Michael Marks tidak banyak diketahui, kecuali ia dan keluarganya miskin seperti kebanyakan orang Yahudi di Polandia.

Tahun 1881, kehidupan orang Yahudi bertambah sulit. Pembunuhan atas Tsar Alexander II mendorong terjadinya antisemitisme. Akibatnya, banyak orang Yahudi bermigrasi ke AS dan Inggris.

Kapan tepatnya Michael bermigrasi tidak diketahui, tetapi rupanya sebelum tahun 1882. Ketika itu, ia berusia 19 tahun. Bekalnya hanya kemauan keras. Ia tidak mempunyai modal, tidak memiliki keterampilan apa pun, tidak bisa berbahasa Inggris, bahkan tidak bisa menulis maupun membaca. Ketika tiba di Inggris, ternyata kakaknya yang lebih dulu ke sana, sudah berangkat ke AS karena tertarik pada demam emas di Yukon. (Akhirnya, kakaknya pun membuka toko!)

Michael pandai bergaul, setia kawan, dan menghargai orang. Tak pelak lagi, sifat itu menyebabkan ia cepat mendapat tempat di negeri asing.

Saat yang Tepat

Seperti kebanyakan imigran Yahudi, Michael Marks pertama pergi ke London, tetapi tidak menetap di situ. Tahun 1884, ia pindah ke Leeds karena di sana masyarakat Yahudi berjumlah sekitar 6.000 – 7.000 orang. Umumnya mereka berkecimpung dalam bisnis pakaian yang cepat berkembang. Pekerjaan itu memang tidak memerlukan keterampilan tinggi. Di situ, Michael rupanya mendapat pekerjaan dan kehangatan. Orang Yahudi biasa membantu rekan-rekannya yang datang dari negara tempat mereka diburu.

Ketika ia tiba di Leeds tahun 1884, kota itu berpenduduk 310.000 jiwa dan cepat berkembang karena menjadi pertemuan jalur kereta api dan pusat pro-



duksi pakaian, pabrik, dan industri pertambangan. Bagi orang yang ingin berdagang barang murah secara eceran, Michael tiba di tempat yang tepat pada saat yang tepat pula. Pendapatan nyata per kapita di Britania Raya naik terus selama 16 tahun pertama bisnis Michael Marks. Mungkin, itu juga yang ikut membantu kemajuannya.

Barangkali juga ada faktor lain. Selama berabad-abad sebelumnya, pasar, *fair*, dan penjaja keliling merupakan bagian integral dan penting dalam sistem distribusi barang eceran. Kini tugas itu diambil alih oleh toko. Pembuat barang kerajinan tidak lagi menjajakan hasilnya sendiri, melainkan lewat toko.

Menjelang tahun 1875 sudah ada toko serba ada, tetapi hanya untuk golongan menengah yang kaya.

Mulai Dengan Kredit £5

Mula-mula, Michael Marks yang miskin tidak mempunyai pilihan lain kecuali menjadi penjaja keliling yang dalam bahasa Inggris disebut *bagman* atau *Scotch Draper*.

Dengan menggendong dagangannya dalam kantong besar, ia merambah lembah-lembah West Riding, mengunjungi desa pertanian dan pertambangan sekitar Leeds. Dalam surat kawinnya, ia menyebut dirinya *licensed hawker*, pedagang keliling berizin, biarpun waktu itu ia sudah tidak berkeliling lagi, tetapi sudah berjualan di kios. Semula dagangannya terbatas sebanyak yang bisa digendong dan terdiri atas kancing, benang wol untuk menisik, jarum jahit, jarum pentul, bisban, taplak meja, kaus kaki wol, dan lain-lain. Modalnya mungkin £ 20. Mungkin modal itu diperoleh dari sesama pedagang Yahudi di koloni Yahudi di Leeds.

Salah seorang pemasok pertama ialah perusahaan I.J. Dewhirst Ltd., pedagang besar yang waktu

itu menjadi pemasok pedagang keliling. Sampai lebih dari 100 tahun kemudian Dewhirst masih memasok M & S. Alastair Dewhirst, pimpinan perusahaan itu pada tahun '60-an, menceritakan pertemuan pertama kakeknya, Isaac Dewhirst, dengan Michael Marks.

"Suatu hari ketika kakek saya berjalan-jalan di Kirkgate, ia disapa seseorang yang tidak dikenalnya dengan sapaan "Barons". Kakek saya mengajak pemuda itu bercakap-cakap, tetapi ternyata ia tidak paham bahasa Inggris sama sekali. Kakek saya dan manajernya, Charlie Backhouse, kebetulan bisa berbicara Yiddish sedikit sehingga mereka bisa berkomunikasi. Ternyata, pria itu seorang pelarian Polandia yang datang ke Leeds mencari Perusahaan Barran Clothiers. Jadi, yang kedengarannya seperti "Barons" adalah "Barran". Perusahaan itu terkenal banyak memberi pekerjaan kepada pelarian. Rupanya, berita itu sudah sampai ke Polandia.

"Kakek saya tertarik kepada pemuda itu yang lalu diajaknya ke gudangnya. Di sana, ia mendengar pemuda itu sedang mencari pekerjaan dan tidak mempunyai uang. Kakek menawarkan pinjaman £ 5. Pemuda itu, Michael Marks, bertanya apakah ia boleh menggunakan uang itu untuk membeli barang dari gudang. Kakek saya setuju. Karena Michael Marks tertib membayar cicilan utangnya, ia boleh membeli lagi setiap kali dalam jumlah yang sama. Itulah kontak pertama kakek saya dengan Marks."

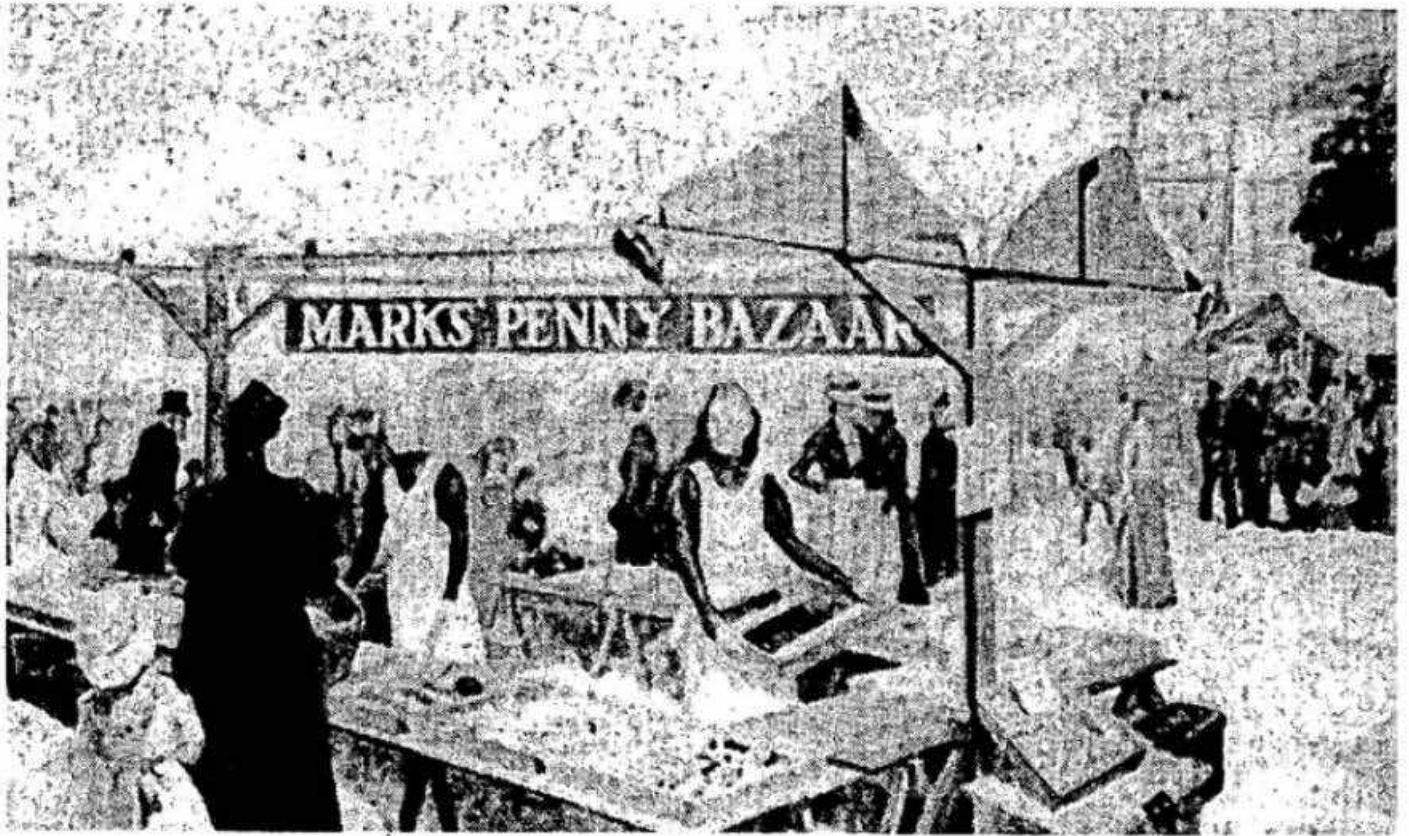
Kehidupan sebagai penjaja keliling di daerah pertanian Yorkshire sangat berat bagi Michael yang kesehatannya rapuh. Apalagi, cuaca tidak mendukung. Zaman itu, ia digambarkan sebagai pria bertubuh kecil, wajahnya lumayan dan agak kemerah-merahan, fisiknya tidak kuat, berperasaan halus, simpatik, dan ramah.

Michael Marks kemudian tidak berkeliling lagi. Ia membuka kios di pasar terbuka di Kirgate yang terletak tidak lebih dari 100 m dari gudang Dewhirst. Ketika itu tahun 1884. Ia datang setiap hari untuk berbelanja ke gudang Dewhirst. Kalau ia harus meninggalkan kios itu untuk suatu keperluan, Charlie Backhouse (anaknya yang kemudian menjadi seorang direktur Dewhirst) menolong menunggunya.

Saat itu, kasir Perusahaan Dewhirst adalah Tom Spencer. Ia sangat terkesan oleh Michael Marks dan perkembangan bisnisnya. Kios Michael Marks terdiri atas semacam meja lipat seluas kira-kira 2 x 1 m dan hanya buka pada hari pasar, yakni Selasa dan Sabtu. Leeds terkenal karena pasar dan *fair*-nya. Pada abad XIX, pasar terbuka di Leeds masih memenuhi kebutuhan kelas pekerja dan tempat menyalurkan produk daerah pertanian, tetapi waktu itu sudah kehilangan pamornya sebagai alat distribusi karena pasar tertutup sudah dibangun tahun 1875.

Namun bagi Michael Marks, mengusahakan kios di pasar terbuka sudah merupakan kemajuan ke-timbang menjadi penjaja keliling. Di atas meja itu, ia memamerkan barang-barang seperti yang dibawanya berkeliling ke desa-desa Yorkshire. Namun, karena hanya ada 2 hari pasar dalam seminggu, pada hari-hari selebihnya ia berjualan di tempat lain yang hari pasarnya berbeda yaitu di Castleford dan Wakefield yang letaknya berdekatan dengan Leeds. Untuk memajukan bisnisnya ia menambah meja kedua di kiosnya di pasar terbuka Leeds.

Kemudian, Michael Marks memindahkan usahanya di Leeds ke pasar tertutup. Di sana, ia bisa berdagang sepanjang minggu dan tidak terganggu cuaca. Dagangannya dipamerkan dalam keranjang-keranjang terbuka dan harganya diterakan dengan jelas sehingga



pelanggan bisa memeriksa sendiri setiap barang tanpa bertanya berapa harganya. Itulah embrio toko swalayan yang sebetulnya baru benar-benar muncul lama setelah Michael meninggal dunia.

Toko-tokonya mempunyai ciri khas, yaitu dagangannya diklasifikasikan menurut harga. Yang berharga 1 penny ditaruh di satu bagian, sedangkan di bagian lain ditaruh barang yang harganya lebih tinggi dengan harga tertera. Di bagian barang berharga 1 penny ditaruhnya papan bertuliskan slogan "Jangan tanyakan harganya, semua 1 penny."

Tidak Perlu Catatan

Ternyata itulah slogan iklan paling berhasil yang pernah ditemukan. Bukan hanya karena sederhana, menarik dan mudah dipahami, tetapi juga karena sesuai dengan keperluan rakyat. Michael mencari pelanggan di antara kelas pekerja yang kebanyakan buta huruf dan berpenghasilan rata-rata 15 pence seminggu. Slogan "Jangan tanyakan harganya, semua 1 penny" men-

*Kios milik Michael di pasar terbuka.
Semua barang
harganya 1 penny.*



jadi demikian populer sampai Michael Marks memasang harga pasti untuk semua barang dagangannya dan kemudian bahkan hanya menjual barang yang harganya 1 penny.

Cara itu bukan hanya enak untuk pelanggan, tetapi juga untuk dia sendiri. Ia tidak pernah membuat catatan. Maklum buta huruf. Ia mengurus semua bisnisnya di luar kepala. Karena harga barangnya semua sama, lebih mudah baginya.

Namun, kebijakan satu harga ada kesulitannya juga. Berarti ia harus terus mencari sebanyak mungkin jenis barang yang mutunya sebaik mungkin, tetapi yang bisa dijual dengan harga 1 penny. Ia tidak mencari laba banyak dari setiap barangnya, tetapi mengutamakan barang itu cepat laku. Karena dagangannya laris, laba yang terkumpul menjadi banyak.

Yang dijual dengan harga 1 penny itu bisa dibagi dalam enam kategori: pakaian laki-laki, sapu tangan, pita, jarum, jepit topi; pecah belah seperti cangkir, piring, hiasan; alat kerja termasuk paku, pahat; alat masak seperti mangkuk, corong; alat keperluan rumah tangga termasuk sabun, jebakan tikus; mainan seperti bola, kereta-keretaan dari kayu dan buku anak-anak; alat tulis seperti amplop, pensil dan sebagainya.

Karena pindah ke pasar tertutup di Leeds, yang buka seminggu penuh, ia terpaksa mengambil pembantu untuk menunggui kios-kiosnya. Michael sendiri sibuk berbelanja dan menyalurkan barang-barangnya, mengawasi pembantu, dan mencari lokasi baru, bahkan sampai ke Cardiff di Selatan. Ide dasarnya ialah serangkaian kios dengan satu pimpinan tetapi pembelanjaannya sentral.

Michael Marks Bukan Karl Marx

Tahun 1886 Michael Marks merasa sudah cukup

mapan untuk menikah. Istrinya ialah Hannah Cohen. Pernikahan dilaksanakan di sinagoga Belgrave dan usia pengantin perempuan 21 tahun dan pengantin pria 22 tahun. Perkawinan itu ternyata sangat bahagia. Michael Marks mencurahkan perhatiannya hanya pada usaha dan keluarganya. Istrinya adalah tangan kanannya yang setia.

Waktu mereka baru menikah, pasangan muda itu sering bekerja sampai larut malam untuk menyiapkan barang dagangan keesokan harinya. Tahun 1888 putra mereka yang pertama lahir dan diberi nama Simon. Putri mereka yang lahir tahun 1890 diberi nama Rebecca. Setelah Simon dan Rebecca masih ada tiga anak lagi, semuanya perempuan.

Selama tahun-tahun itu, bisnis Michael Marks maju terus. Kalau ada kesempatan, ia pasti membuka kios baru. Tahun 1890-an ia juga membuka Penny Bazaars di Leeds, Castleford, Wakefield, Warrington, dan Birkenhead dengan slogan yang sama. Tahun 1891, ia pindah ke Wigan, tempat ia membuka Marks' Original Penny Bazaar di pasar tertutup.

Isaac Dewhirst, rekan dagang pertama Michael Marks, terus mengadakan hubungan dagang dengannya. Ketika Michael ingin mengadakan kerja sama agar bisa mendapat tambahan modal dan bantuan administratif yang diperlukan, ia pertama-tama menawarkannya kepada Dewhirst. Dewhirst menolak



Hannah, istri Michael Marks dan tangan kanannya yang setia. Ketika masih miskin, sampai malam mereka bekerja menyiapkan dagangan untuk keesokan harinya.



karena bisnisnya sendiri sudah maju. Ia menyarankan Thomas Spencer, kasirnya. Spencer adalah pemegang buku yang baik dan pasti merupakan mitra yang diperlukan Michael. Ternyata mereka cocok.

Hubungan antara kedua pria itu sangat baik, biarpun watak dan temperamen mereka jauh berbeda. Spencer bertubuh besar, tegap, suka makan enak, dan minum alkohol. Orangnya keras dan agak otokratis, tetapi juga bisa ramah dan penuh pengertian. Ia tidak mempunyai banyak imajinasi atau jiwa wiraswasta, tetapi ia seorang organisatoris yang penuh perhatian terhadap bisnis kecil. Ia mempunyai pengalaman berbelanja. Lewat Dewhirst, ia mempunyai hubungan baik dengan para pedagang. Dengan demikian, Michael Marks bisa langsung berhubungan dengan para pembuat barang. Mereka saling mempercayai.

Tahun 1894, Michael Marks menawarkan separuh saham dalam bisnisnya kepada Thomas Spencer. Spencer menerima tawaran itu dan keluar dari Perusahaan Dewhirst. Untuk separuh saham itu Spencer membayar £ 300. Saham Michael sendiri dalam bisnisnya pada saat itu sebetulnya £ 450.

Waktu itu, Michael Marks berusia 31 tahun dan sudah sepuluh tahun tinggal di Inggris. Suatu prestasi besar bagi imigran miskin. Sebagian besar suksesnya adalah berkat sifatnya. Ia hemat, suka bekerja keras, jujur. Dalam bisnis, ia sederhana dan terus terang. Namun, sifat itu ditambah lagi dengan sifat lain yang lebih langka. Ia mempunyai bakat untuk bersimpati dan imajinasinya yang besar membuat dia langsung mengerti apa yang diperlukan pelanggannya yang golongan pekerja itu.

Bisnis ecerannya dianggap sebagai pelayanan terhadap masyarakat. Ia pernah hidup miskin dan kini ingin menunjukkan simpatinya kepada mereka yang

pernah senasib dengan dia. Ia tidak terpelajar, tetapi menghargai pendidikan. Ia ingin anak-anaknya mendapat kesempatan yang tidak diperolehnya. Ia tidak suka bertengkar dan tidak pernah kehilangan teman. Ia mau melakukan pekerjaan apa saja, asal jujur dan berguna.

Sifat simpatik dan kepribadiannya yang menarik itu meninggalkan ciri khas pada perusahaan yang didirikan Michael Marks. Perusahaan lain yang ingin meniru Penny Bazaarnya ternyata gagal. Mungkin, karena Michael Marks menjual barang bukan asal murah saja, tetapi juga mau bersusah-payah menyediakan barang yang bermutu paling baik. Selain itu, ia menyediakan pilihan paling banyak bagi para pelanggannya. Michael Marks mendirikan tradisi yang terus diterapkan dalam perkembangan perusahaannya. Putranya pernah berkata, "Saya belajar filsafat sosial dari Michael Marks dan bukan dari Karl Marx."

Meninggal Selisih Dua Tahun

Ketika mulai bekerja sama dengan Tom Spencer pada tahun 1894, Michael Marks berusia 31 dan Spencer 42 tahun. Michael Marks memusatkan perhatiannya pada supervisi kios-kios, berbelanja, dan mencari lokasi baru. Spencer mengurus manajemen dari gudang dan kantor pusat, penerimaan barang dari pemasok dan pengiriman ke kios, serta membuat pembukuan sederhana.

Kerja sama itu sangat berhasil. Tahun 1903 jumlah cabang mereka sudah 40. Pusat perusahaan dipindahkan ke Manchester karena dari sini mereka bisa mengendalikan bisnis dengan lebih baik. Selain itu, keluarga mereka juga bisa memperoleh kesempatan memasuki dunia intelektual yang lebih luas dan kaya dibandingkan dengan di Wigan.



Tahun 1903, usaha patungan Michael Marks dan Thomas Spencer sudah demikian maju sehingga mereka menganggap sudah tiba waktunya untuk mendirikan perusahaan terbatas. Tahun itu juga perusahaan M & S tercatat dengan modal 30.000 saham, masing-masing senilai £ 1. Dari jumlah itu 14.995 saham diberikan masing-masing kepada Michael Marks dan Thomas Spencer. Kemudian tujuh saham dibagikan di antara Michael Marks, Thomas Spencer, Agnes Spencer (istri Thomas Spencer), Hannah Marks (istri Michael Marks), Carl Jacobson, Thomas Spencer Jr., dan W.F. Norris yang masing-masing mendapat satu saham. W.F. Norris ialah sekretaris gudang di Derby Street. Carl Jacobson ialah seorang eksekutif di perusahaan itu. Sisa tiga saham tidak dialokasikan sampai tahun 1906.

Dengan demikian kendali perusahaan dibagi rata antara kedua mitra itu dan kedua-duanya menjadi direktur perusahaan yang baru. Tahun itu juga Thomas Spencer pensiun. Mungkin karena itu ia mengubah kemitraan mereka menjadi PT. Dua tahun dari sisa hidupnya diisi dengan berternak ayam di Lichtfield, mungkin sekadar hobi karena penghasilan dari perusahaan sudah lebih dari cukup.

Sebelum bergabung dengan Michael Marks, Spencer hanya memegang posisi rendah dan sama sekali tidak tahu tentang industri dan bisnis. Ia belajar menghargai setiap penny dan tahu sedikit tentang tata buku, bisa mengendalikan karyawan dan bisa mengorganisasi kantor atau gudang. Sampai batas tertentu, ia juga boleh membeli sesuatu. Orangnyajujur dan setia. Hubungannya dengan Michael Marks serasi dan tanpa kecurigaan. Spencer memang orang yang diperlukan Michael. Namun, ketika Spencer meninggal semua tanggung jawab jatuh pada Michael.

Beban Michael Marks bertambah berat karena perusahaan berkembang dengan cepat. Antara 1903 dan 1907 dibuka 24 cabang baru. Akhir tahun 1907, perusahaan itu memiliki lebih dari 160 cabang yang tersebar di seluruh Inggris.

Rekan kerja baru Michael Marks adalah William Chapman. Ia menjadi pelaksana warisan Spencer dan wakil keluarga Spencer. Ia seorang pebisnis yang penuh semangat dan tangguh, tetapi mempunyai pabrik sapu tangan sendiri yang berjalan dengan baik. Akibatnya, ia tidak bisa mencurahkan seluruh waktunya untuk M & S. Dua tahun setelah Spencer meninggal, Michael Marks menyusul, yaitu pada tanggal 31 Desember 1907. Ia meninggalkan seorang janda (Hannah), seorang putra (Simon) dan empat putri. Dari dewan direksi tinggallah William Chapman seorang diri.

Waktu itu Simon Marks, putra Michael, muncul dalam daftar pemegang saham. Umurnya 19 tahun. Ia lulusan Manchester Grammar School. Sejak tahun 1901 sampai 1905, ia sekelas dengan Israel Sieff, anak imigran juga. Ayah Sieff seorang pengusaha yang berhasil. Setelah lulus dari Manchester Grammar School, Sieff meraih gelar sarjana ekonomi di Manchester University. Hubungan Simon Marks dan Israel Sieff bertambah erat karena Simon Marks menikah dengan Miriam, saudara Israel, sedangkan Israel menikah dengan Rebecca, saudara perempuan Simon. (Kelak ia, adiknya, dan putranya akan menjadi pimpinan M & S juga).

Tanggal 15 Januari 1908, Bernard Steel diangkat sebagai direktur baru untuk mewakili kepentingan keluarga Marks. Steel adalah teman Michael Marks dan juga pelaksana dari warisannya. Ternyata, mereka memang tidak salah pilih. Steel mempunyai bakat



bisnis besar dan bisa mencurahkan seluruh waktunya untuk kepentingan perusahaan Marks.

M & S pernah masuk dalam bisnis penerbitan, tetapi tidak lama. Mereka pernah menerbitkan majalah anak-anak yang terdiri atas 64 halaman. Op-lahnya 60.000 eksemplar. Mereka juga menerbitkan Mammoth Library yang terdiri atas 96 halaman dan berisi sastra populer. Ternyata, penerbitan itu tidak bertahan lama karena merugi.

Ketika PD I meletus barang konsumsi menjadi langka. Sejak 1915, tidak mungkin lagi M & S mempertahankan harga 1 penny. Ditambah lagi hubungan antardirektur tidak mulus. Chapman yang sudah bertambah tua tidak setuju kalau banyak uang digunakan untuk investasi dalam bidang baru. Konflik ini mengakibatkan Chapman dan Thomas Spencer Jr. menarik diri dari dewan direksi. Alasan mereka karena kesehatan. Hal itu terjadi pada tahun 1916. Lalu, Juli 1917 Thomas Spencer Jr. meninggal dan 4.161 sahamnya masuk ke Spencer Trust. Ibu tirinya, Ny. Agnes Spencer, masih hidup dan baru meninggal 40 tahun kemudian. Walaupun sering terjadi pertengkaran sejak suaminya meninggal, ia tetap percaya pada pemimpin baru. Dua tahun sebelum meninggal, 1957, Ny. Spencer memberi sebagian terbesar dari kekayaannya kepada Marks and Spencer Benevolent Trust. Sebagian besar dari sisanya diberikan kepada Agnes Spencer Charitable Trust.

Pengunduran diri Chapman dan Spencer Jr. meninggalkan dua lowongan dalam dewan direksi yang kemudian diisi oleh dua direktur baru yang mewakili Spencer Trust. Mereka A. Davis dan J. Luther Green, saudara Ny. Agnes Spencer.

Dengan demikian perebutan kendali dalam perusahaan sudah lewat. Pengelolaan efektif perusa-

haan itu diserahkan kepada Simon Marks yang muda belia. Pada usia 28 tahun, ia menjadi ketua dewan direksi, tetapi ia hanya sebentar menjadi direktur penuh. Pada Mei 1917, ia harus masuk dinas militer dan ditempatkan sebagai juru tembak di Preston. Selama ia beralangan, Israel Sieff menggantikannya dengan Alexander Isaacs sebagai wakilnya.

Saat itu diadakan pembagian tugas antar para direktur. Isaacs antara lain harus mengawasi toko dan asuransi. Green bertanggung jawab atas persediaan barang, akuntansi, laporan mingguan dari toko, dan pengawasan terhadap pengeluaran.

Belajar dari Amerika

Ketika PD I berakhir, M & S harus mengubah taktik dagangannya. Zaman Penny Bazaars sudah lewat. Selama ini, toko bertambah banyak dan besar sehingga kualitas dan pelayanan juga ditingkatkan. Toko bertambah bersih, penerangan lebih cerah, dan cara memamerkan dagangan lebih menarik. Saingan pun bermunculan.

Dalam bagian otobiografinya yang tidak diumumkan, Simon Marks menceritakan ide yang mendorongnya pergi ke AS tahun 1924. Perjalanan itu mempunyai pengaruh menentukan dalam perkembangan M & S setelah PD II.

"Saya lihat Toko Serba Ada Woolworth's maju pesat dan menyebar di seluruh Amerika. Kami tidak maju sepeninggal Ayah, hanya bertambah beberapa cabang. Saya insaf akan kekurangan saya. Saya tidak pernah bekerja di toko. Saya tidak mempunyai pendidikan bisnis. Yang saya peroleh ialah berkat coba-coba. Saya merasa saya harus belajar dari pengalaman, belajar dari orang lain bagaimana menghadapi persaingan dari pesaing raksasa yang mulai mendominasi

jalan-jalan Inggris. Seorang keluarga jauh dari New York, Herman Germain, kebetulan berada di Inggris untuk bisnisnya. Saya menceritakan kerisauan saya dan bertanya bagaimana caranya pengusaha di AS menghadapi pesaing. Apakah beberapa perusahaan yang bergerak di bidang yang sama bisa hidup berdampingan dan tetap jaya? Ia mendorong saya untuk pergi ke AS, dan memperkenalkan saya kepada perusahaan yang berhasil.

Saya tidak mengira orang bisnis di AS begitu terbuka terhadap orang asing. Mereka rasanya tidak merahasiakan sesuatu. Berbeda sekali dengan di Inggris. Sejak itu, sesering mungkin saya pergi ke AS.

Di AS, saya belajar banyak hal baru, antara lain cara membuka cabang baru. Saya belajar pentingnya memberi kesan baik, ruangan yang luas, cara administrasi modern, dan kontrol statistik untuk persediaan barang dalam hubungannya dengan penjualan. Saya belajar bahwa mesin hitung baru bisa menghemat waktu. Jelas, cara kontrol itu membantu kami lebih cepat berkembang. Selama ini kami terus ketinggalan dalam informasi. Saya belajar menilai *counter footage*. Maksudnya setiap kaki persegi tempat penjualan harus dihitung sewanya, biaya eksploatasinya, dan berapa laba yang dihasilkan di situ. Itu berarti barang yang harus dijual dan keperluan masyarakat harus dipelajari lebih saksama." (Kemudian toko M & S di Marble Arch, London, selalu muncul setiap tahun dalam Guinness Book of Records sebagai toko yang menghasilkan uang paling banyak setiap kaki perseginya di dunia).

Simon Marks kembali dari AS dengan tekad bulat untuk mengubah bisnisnya menjadi rangkaian toko yang kemudian disebut *superstore*.

Tokonya Dikunjungi Ratu

Ide *superstore* model AS mengandalkan kelancaran pasokan barang dagangan yang sangat beragam dan lancar. Selain itu, organisasi pusat juga mesti bisa segera mencium perubahan keperluan dan selera para pelanggan yang dituju. Organisasi eceran yang luas setiap hari bisa melayani ribuan atau sampai jutaan pelanggan sehingga "barometer" itu harus peka betul. Sukses tergantung dari cepatnya toko bisa melayani keperluan barang tertentu yang bisa memuaskan pelanggan. Pengetahuan yang diperoleh dari penjualan jutaan barang itu hanya efektif kalau bisa cepat dan cermat disusun dan dianalisis. Rangkaian toko, seperti tentara, perlu sistem intel. Dari sistem itulah bisa diperoleh informasi yang cepat dan mudah dari dua arah: kantor pusat dan pusat penjualan. Sebelum Simon Marks pergi ke AS belum ada sistem efektif seperti itu. Laporan dari toko baru sampai ke kantor pusat setelah 2 bulan. Begitu sampai ke situ pun sulit untuk menangani dan mengontrolnya karena tidak ada mesin hitung mekanik modern.

Kunjungan Simon Marks ke AS mempunyai pengaruh menentukan dalam tiga bidang yaitu: pengembangan toko, kebijakan harga, dan organisasi pusat. Ketika kembali ke Inggris, Simon Marks bertekad melaksanakan hal yang dipelajarinya di AS. Antara Maret 1927 sampai Maret 1939 jumlah toko M & S naik dari 126 menjadi 234 buah.

Pada masa itu juga 150 toko yang sudah ada diperluas. M & S merupakan pelopor dalam menyediakan kenikmatan dan keramahan yang didambakan rakyat. Pada tahun 1932, Marble Arch mendapat kehormatan dikunjungi Ratu.

Perluasan itu tentu memerlukan penambahan karyawan, baik untuk toko maupun administrasi.



Tahun 1939 jumlah karyawannya sudah mencapai 18.000 orang. Diperlukan bagian-bagian baru untuk mengelola dan mengontrol; juga dibuat program latihan. Filsafat perusahaan ditanamkan agar karyawan bukan hanya mengetahui cara, tetapi juga objek dan tujuan bisnis. Selain itu, didirikan organisasi kesejahteraan yang akan memberi perhatian penuh kepada staf maupun para pelanggan. Pasokan barang bermutu tinggi secara lancar dan dalam jumlah yang terus makin besar pun perlu diatur.

Yang perlu dicatat ialah, kendati M & S terus berkembang, mereka berhasil mempertahankan jiwa sederhana yang menjadi ciri khas mereka sejak awal. Hal itu antara lain karena kebijakan dan arah ditentukan oleh sekelompok kecil direktur yang tidak hanya mempunyai perhatian penuh terhadap pekerjaan tapi juga mempunyai wibawa besar sampai tingkat tertentu. Mereka berhubungan langsung dengan stafnya dalam soal bisnis. Mereka memberikan contoh yang baik, dan tidak ada birokrasi berlebihan.

Mungkin sulit untuk dipahami, pendekatan sangat pribadi dalam soal administrasi itu justru bisa membantu kemajuan perusahaan. Tidak terjadi spesialisasi berlebihan. Hal itu menghasilkan organisasi yang bersifat personal, fleksibel, dan informal. Ciri-ciri semacam ini sulit ditemukan dalam organisasi sejenis yang sudah sebesar itu. Departemen yang bermunculan selama tahun 1930-an tidak tumbuh dalam isolasi, tetapi memiliki kontak dan mengadakan diskusi informal antarstaf semua tingkat di semua departemen mengenai hal-hal yang merupakan kepentingan bersama. M & S selalu berusaha agar peraturan administratif dipertahankan tetap fleksibel.

Mereka juga mengadakan pelatihan untuk meningkatkan prestasi para karyawan lama yang sudah

bekerja sejak tahun '30-an dan kini menduduki pos-pos penting. Jarang diambil tenaga baru untuk pos baru karena M & S telah mengembangkan sifat khusus dalam penjualan eceran yang sulit ditangkap orang baru.

Hikmah Bagi Wanita

Staf penjualan, manajer toko, staf kesejahteraan, dan *catering* juga perlu mendapat pendidikan. Tahun 1934 didirikan departemen personalia dan sistem pelatihan untuk calon manajer toko. Pelatihan itu diawasi oleh manajer toko dan terdiri atas empat tahap yang masing-masing ditutup dengan ujian tertulis. Tujuannya supaya pelajaran teoritis bisa berjalan berdampingan dengan pengalaman praktis. Tahun 1939 hampir 500 karyawan dilatih, cukup memenuhi kebutuhan manajer toko di masa depan.

Lalu pecah PD II. Peristiwa itu sedikit banyak merupakan hikmah bagi kaum wanita. Dulu pernah diperkirakan wanita lebih cocok menjadi manajer toko karena bawahannya kebanyakan wanita. Namun, ketika toko bertambah besar pendapat itu berubah. Kecenderungan itu berbalik lagi ketika pecah perang. Banyak toko dipimpin wanita lagi.

Selama perang berkecamuk, M & S bukan hanya menderita karena bom berjatuhan, tetapi mereka juga harus menjaga mutu dengan bahan-bahan seadanya. Ternyata, manajer wanita yang menggantikan kaum pria pandai melakukan improvisasi yang memang mutlak perlu.

Kemudian, keluar *Prices of Goods Act*, 1939 undang-undang yang membatasi laba dari barang konsumsi dan bahan baku. Tahun 1941, saat perang sudah berlangsung dua tahun, mulai dilakukan penjatahan pakaian. Mula-mula setiap orang mendapat 66 kupon setahun. Jumlah itu berkurang terus. Pada akhir pe-



rang, jumlah kupon yang dibagikan sudah turun sampai cuma 36 kupon setahun. Dengan jatah 48 kupon setahun, pada tahun 1942 – 1943 seorang pria antara lain bisa membeli sepasang kaus kaki empat bulan sekali, sepasang sepatu delapan bulan sekali, satu kemeja 20 bulan sekali, satu rompi, celana panjang, dan jas setiap 2 tahun sekali. Sisanya tinggal tiga kupon setahun untuk tetek-bengek seperti sapu tangan. Semua pakaian diklasifikasikan menurut jumlah kain atau bahan benang yang diperlukan untuk membuatnya dan dinilai dengan kupon yang sesuai. Bagi M & S tidak ada jalan lain kecuali menurunkan kualitas barang meski bertentangan dengan kebijakan bisnisnya.

Tahun 1942 keluar peraturan lain yang melarang pembukaan tempat penjualan eceran baru. Izin hanya diberikan kalau di daerah tertentu benar-benar diperlukan tempat penjualan baru.

Namun, pembatasan penjualan tekstil selama perang, diimbangi dengan kemajuan cepat bisnis *catering*. Kalau Maret 1941 M & S mempunyai 28 unit *catering*, Maret setahun kemudian sudah memiliki tambahan 40 unit baru. Antara 1941 dan 1942 omzet unit *catering*-nya naik empat kali. Inovasi yang dilakukan tahun 1942 ialah dimulainya restoran prasmanan di Marble Arch Store dan mekanisasi dalam *catering*. Selain itu, dibuat dapur di kantor pusat untuk mencoba masakan baru. Di situ harga masakan pun diteliti.

Ekspansi bisnis *catering* itu terjadi pada saat Inggris memerlukan makanan murah dan bergizi. Ahli kantin dipinjamkan kepada tentara AS dan Palang Merah AS untuk membantu mendirikan klub bagi anak buah mereka. Dalam beberapa kasus, anggota staf dipindahkan ke klub dan restoran Inggris sebagai

pelayanan nasional.

Selama perang dunia berkecamuk, mereka bukan hanya ingat untuk mencari duit, tetapi juga banyak membantu pemerintah. Ketika dibuka tempat perlindungan yang besar dan dalam di Spitafields, yaitu tempat perlindungan terbesar di Inggris, sukarelawan dari M & S ikut membantu. Mereka juga membantu menolong korban bom dan orang-orang yang tidak mempunyai tempat tinggal lagi. Kebolehan mereka mengurus makanan menjadikan Spitafields tempat perlindungan dalam yang wajib dicontoh di tempat lain.

Karena prihatin melihat korban pengeboman, M & S mengembangkan pelbagai jenis sop kalengan khusus yang bisa memberi nilai gizi maksimum dalam keadaan darurat.

Selama perang, perusahaan tetap membayar gaji anggota staf mereka yang masuk dinas militer. Mereka juga tidak lupa mengadakan kontak terus-menerus lewat surat atau dengan menerbitkan buletin tentang aktivitas perusahaan dan anggota staf. Bagian kesejahteraan juga terus mengadakan kontak dengan keluarga mereka dan membantu jika perlu. M & S menganggap dirinya sebagai keluarga besar dan selama perang jiwa kekeluargaan itu sangat praktis dan efektif.

Diberi Merek St. Michael

Setelah perang usai tidak mudah bagi M & S untuk mempertahankan kebijakan perusahaan. Produksi industri naik sedikit demi sedikit, terutama tekstil. Pada tahun 1949, pakaian tidak dijatah lagi. Produksi benang dan kain meningkat terus, tetapi harga pun naik terus karena biaya impor bahan baku tinggi. Harga juga melambung tajam, setelah ponsterling di-

devaluasi tahun 1949. Kenaikan harga bertambah hebat setelah Perang Korea pecah.

Setelah penjataan tidak dilakukan lagi, ternyata selera dan keinginan orang terhadap makanan dan pakaian, dekorasi rumah, dan hiburan lebih seragam. Pakaian wanita yang pernah menjadi simbol status mulai kehilangan fungsi sebagai tanda kekayaan atau kedudukan. Setelah perang usai, mode menjadi perhatian semua orang dan fungsinya berubah. Mode bukan lagi untuk kelompok eksklusif, tetapi harus memenuhi selera jutaan orang. Pakaian harus ringan, enak dipakai, mudah dicuci, dan dirawat. M & S mempunyai kelebihan dalam bidang tekstil karena mempunyai pasaran luas dan homogen.

Namun, PD II juga meminta pengorbanan dari M & S. Enam belas tokonya hancur sama sekali dan banyak yang rusak hebat. Selain kerugian material, mereka juga menghadapi masalah penggantian staf yang tidak bisa berkarya lagi dan restorasi organisasi kantor pusatnya. Setelah perang, mereka perlu merekrut dan melatih staf baru serta melatih kembali anggota staf eksekutif yang ikut perang.

Kemajuan ilmiah dan teknologi setelah perang menciptakan kesempatan besar dalam bidang industri tekstil.

Sains menghasilkan bahan baku baru, proses baru, dan memperbaiki bahan yang ada. Banyak serat sintetis dan bahan plastik ditemukan. Tahun 1950-an kemajuan bertambah pesat. Kain yang dihasilkan mempunyai keunggulan baru: cepat kering, tidak perlu diseterika, ringan, hangat, dan tidak menciut karena sifat termoplastiknya.

M & S melindungi pelanggannya dengan memberi merek St. Michael sebagai cap jaminan mutu. Setiap barang yang memiliki merek itu dibuat menurut

cara pengendalian mutu yang ketat. Namun, selain itu harga mereka diusahakan tetap bersaing.

Kebersihan dan pemilihan makanan bisa dilihat dengan mata telanjang, tetapi cara terbaik untuk menentukan kesegaran dan kenikmatan suatu makanan hanya bisa dilakukan dengan mencicipinya sendiri.

Di bagian penjualan makanan ada peraturan ketat bagi para pramuniaga. Tangan harus sering dicuci, kuku disikat sebelum mulai bekerja pagi hari, setelah makan siang, setelah ke WC, setelah memecahkan telur, dan sebelum memegang makanan lain. Sapu tangan kertas dan sikat disediakan oleh perusahaan.

Rambut harus tersisir rapi dan ditutup. Karyawan harus mengenakan kaus kaki panjang, sepatu hak pendek, dan pakaian bersih. Sakit leher, pilek, infeksi kulit, mata, atau telinga harus segera dilaporkan. Yang bersangkutan untuk sementara tidak boleh mengurus makanan. Staf dapur tidak boleh memakai sapu tangannya sendiri tapi harus memakai sapu tangan dinas. Gigi pun harus diperiksa secara teratur.

Mereka sangat memperhatikan kapan makanan harus dijual dan dikonsumsi. Makanan seperti ikan dan roti harus habis pada hari penyerahan. Telur, susu,

Menentukan Mutu Produk Makanan

Dalam hal makanan M & S mempunyai cara untuk menentukan baik buruknya mutu. Cara ilmiah dan teknis penting, tetapi mutu terutama ditentukan dengan menjawab tiga pertanyaan mendasar:

- * Apakah produk itu segar?
- * Apakah produk itu bersih dan terpilih?
- * Yang paling penting, apakah rasanya enak?



Agnes Spencer, janda Thomas Spencer. Ia tetap percaya pada masa depan perusahaan M & S walaupun anak tirinya tidak betah lagi menjadi salah seorang direktur. Akibatnya ia semakin kaya.

Momok Birokrasi

Namun, pertumbuhan pesat yang dialami M & S juga menimbulkan bahaya tidak terelakkan, yakni timbulnya birokrasi, spesialisasi jabatan, banyak catatan, dan kecenderungan untuk mendahulukan efisiensi dengan mengorbankan tujuan yang lebih mendasar. Hasilnya, biaya administrasi menggunung. Bahaya itu bertambah gawat karena organisasi perusahaan kacau selama perang dan terjadi desentralisasi. Kantor pusat di London pada tahun 1959 disatukan lagi dalam satu gedung.

Namun, langkah pertama untuk menyederhanakan organisasi, bukan hanya dilakukan di kantor pusat, tetapi juga dilakukan pada toko-toko mereka beberapa tahun sebelumnya, ketika biaya eksploitasi naik terus. Inisiatif tentu saja datang dari Lord Marks, pemimpin perusahaan yang secara naluriah tidak menyukai segala macam birokrasi. Ia melihat kekurangan itu karena berhubungan erat dengan toko-toko yang sering dikunjunginya.

Pada salah satu kunjungannya tahun 1956, ia melihat lampu di sebuah toko masih menyala lama

dan kentang dalam kondisi tertentu masih bisa dimakan keesokan harinya. Margarin, keju, produk-produk kering dipesan setiap minggu dan harus habis dalam minggu itu juga. Makanan tertentu tidak dijual kalau kesegarannya tidak bisa dijamin.

setelah toko ditutup. Ternyata, masih ada dua gadis yang sedang mengatur kartu stok. Pada kesempatan lain, ia menanyakan sesuatu yang sederhana kepada seseorang manajer informasi. Manajer itu baru bisa menjawab setelah membuka *file*. Pada saat itu jatuh segebung formulir yang ternyata data statistik penjualan tahun sebelumnya. Lord Marks pun berpikir, apakah formulir dan prosedur itu memang mutlak perlu dan apa sumbangannya pada tujuan utama perusahaan yaitu menaikkan penjualan.

Pertanyaan itu bertambah gencar karena pengeluaran administrasi pada tahun 1956 diperkirakan akan naik pesat pada tahun berikutnya. Ia bertanya-

4 Syarat Penyederhanaan Ala Goodman

- ▶ Reaksi berantai harus mulai dari atas dan meluas ke seluruh organisasi dan bukan hanya sistem akunting.
- ▶ Kalau perlu manajemen top harus berani mengadakan perubahan yang sering ditentang.
- ▶ Harus ada sistem komunikasi intern yang baik sehingga tujuan dari misi itu dipahami dan harus mendapat dukungan positif dalam seluruh sistem.
- ▶ Dalam organisasi harus ada pegangan moral dan hubungan antarkaryawan yang baik sehingga perubahan bisa dilakukan dengan usaha pribadi minimum. Orang bisa bertindak kejam terhadap sistem, tetapi jangan terhadap manusia. Perubahan harus membuat karyawan merasa lebih dihargai karena akan mendapat tanggung jawab dan kepuasan yang lebih dari pekerjaannya. Juga karena mereka merasa diikutsertakan dalam kemajuan seluruh usaha. □



Berkat Lord Marks of Broughton

Lord Marks, putra Michael Marks, selalu melakukan segala sesuatu sebaik mungkin, dikombinasi dengan keinginan untuk terus menciptakan sesuatu yang baru dengan bahan dan kesempatan yang ada. Kemampuannya untuk berkonsentrasi dan naluri kreatifnya kadang-kadang membuatnya kasar, bahkan kejam. Tetapi itu hanya kalau ia merasa orang lain tidak mengerti apa yang dimaksudkannya. Pada Lord Marks sifat itu mudah dimaafkan karena diimbangi rasa kemanusiaan yang mendalam dan kepekaan. Kedua sifat unggul ini merupakan modal tidak ternilai yang dimanfaatkannya untuk mengelola perusahaan.

Sikapnya sederhana, *to the point*, dan ramah, tidak peduli apakah ia berbicara dengan pramuniaga, industrialis terkemuka, atau intelektual nomor wahid. Ia penuh perhatian pada apa saja yang dibicarakan, juga pada obrolan gadis-gadis pramuniaga.

Dalam pendekatan bisnis, proses mentalnya seperti seniman, naluriah, intuitif, pandai melihat ke depan. Namun, ia juga seorang pebisnis tulen. Ia belum puas kalau belum tahu duduk perkara yang sebenarnya yang baginya selalu sederhana, manusiawi, dan mudah dipahami oleh semua orang.

Sukses perusahaan tidak dianggap datang dari langit, dan ia tidak pernah lupa betapa sulitnya mengubah Penny Bazaars menjadi M & S sekarang. Ia sendiri takjub akan hasilnya dan merasa semua itu hanya bisa dipertahankan dengan terus berusaha keras. □

tanya apakah kenaikan biaya administrasi setiap tahun itu memang perlu. Biaya itu akan menaikkan harga penjualan di toko. Konon katanya, "Kalau hal itu berjalan terus, bisa-bisa kita harus menjual blus dengan harga £ 10." Sepuluh ponsterling masa itu besar sekali.

Akhirnya, dikeluarkan petunjuk oleh dewan direksi kepada semua eksekutif dan staf untuk mengkaji ulang semua prosedur administrasi dengan cermat.

Langkah pertama ialah menjelaskan kepada semua staf apa yang menjadi tujuan mereka. Kemudian memberi kepercayaan dan tanggung jawab kepada para manajer untuk memecahkan sendiri masalah yang dijumpai di wilayah wewenang mereka. Sebelumnya, manajer selalu harus melapor dulu secara tertulis ke pusat untuk meminta petunjuk dan menunggu instruksi tertulis dari pusat.

Penyederhanaan administrasi menyebabkan pihak kantor pusat mempunyai waktu untuk berkunjung ke toko-toko sehingga bisa melihat keadaan dengan mata kepala sendiri. Memberi kepercayaan kepada staf juga membuat staf melaksanakan tugasnya dengan lebih bersemangat, seakan-akan mereka mengurus toko milik sendiri.

Produktivitas pun naik. Mereka bisa melakukan lebih banyak dengan tenaga yang kurang dari sebelumnya. Pada taraf itu diambil keputusan untuk mengurangi jumlah kategori staf. Semua orang bersedia untuk menanggalkan status khususnya dan siap saling membantu di mana perlu. Terjalinlah hubungan yang lebih erat antar semua bagian bisnis.

Berkat Penyederhanaan

Standar distribusi di toko-toko diperbaiki. Bagian pembelian merasionalisasi cara pengepakan, terutama makanan, supaya penanganannya tidak rumit dan



mengurangi beban administrasi.

Selama 12 tahun berikutnya, perusahaan itu bisa menaikkan penjualan dari £ 120 juta pada tahun 1955 dan 1956 menjadi lebih dari £ 282 juta, padahal jumlah karyawannya berkurang 2.000 orang dibandingkan dengan tahun 1956, dengan hitungan setiap orang bekerja 40 jam seminggu.

Ketika operasi penyederhanaan itu sudah berlangsung 10 tahun, Mr. Goodman, sekretaris perusahaan yang kemudian menjadi direktur pelaksana, menyatakan, "Birokrasi lahir dari kelambanan. Tumpukan surat-menyurat menggunung karena orang tidak mau mengadakan kontak pribadi dan mengandalkan korespondensi. Praktik pemborosan timbul karena orang gagal menggunakan akal sehat dan enggan untuk mengadakan perubahan. Akal sehat dan keluwesan jiwa merupakan kualitas manusia yang langka dan latihan untuk itu menjadi lebih sulit oleh besarnya organisasi."

"Karena statistik dan surat sekarang bisa diperbanyak dengan mudah, statistik bisa menjadi pengganti pengalaman, surat menggantikan kontak pribadi, dan memorandum menjadi pengganti keputusan, akibatnya kontrol birokratis menjadi lebih penting dari tindakan."

Penyederhanaan itu bermanfaat bukan hanya untuk para karyawan, tetapi juga untuk para pelanggan karena harga bisa ditekan. Dalam sejarahnya, M & S mencolok karena sikap manusiawi dan sifat progresifnya terhadap karyawan. Staf yang bahagia dan puas tentu merupakan aset tidak ternilai untuk setiap bisnis dan syarat dasar untuk efisiensi dan produktivitas tinggi.

Namun, semua itu tidak mungkin tanpa seorang pemimpin yang pengaruhnya dominan, yakni Lord

Marks of Broughton yang ketika meninggal 8 Desember 1964 telah menguasai perusahaan itu selama lebih dari 50 tahun. □ (St. Michael, *A History of Marks & Spencer*, karya Goronwy Rees/I)

A apakah formulir dan prosedur itu memang mutlak perlu dan apakah sumbangannya pada tujuan utama perusahaan untuk menaikkan penjualan? □ Lord Marks of Broughton



MCDONALD'S Raja Hamburger

Pencetus gagasan untuk membuka restoran hamburger yang memberi pelayanan cepat saji adalah kakak-beradik McDonald. Namun, perusahaan itu mereka jual jauh sebelum menjadi raksasa. Yang berhasil melambungkan rangkaian restoran McDonald's adalah Ray Kroc, agen *franchise* yang kemudian menguasai sebagian besar saham perusahaan tersebut. Sebenarnya, ini pun bukan jasa Kroc sendiri. Seperti semua usaha, McDonald's juga didukung oleh banyak orang yang berdedikasi besar.



Mac (Maurice) McDonald.

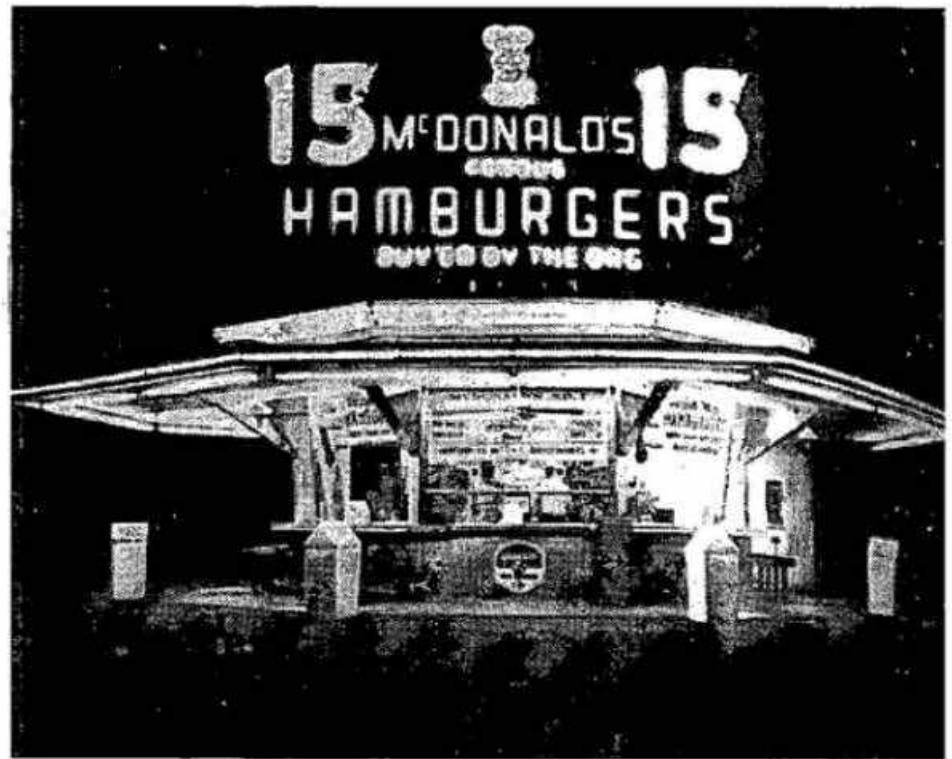
Dengan adiknya, Dick (Richard), ia merupakan penemu gagasan restoran hamburger yang memberi pelayanan cepat saji.

Kakak-beradik McDonald tidak pernah mendapat pendidikan untuk mengusahaan restoran. Begitu lulus sekolah menengah, Richard yang disebut Dick dan Maurice yang disebut Mac meninggalkan kota kelahiran mereka, New Hampshire, untuk pindah ke Kalifornia. Saat itu tahun 1930. Mereka ingin

bisa hidup lebih makmur daripada ayah mereka yang cuma mandor pabrik sepatu. Pada zaman depresi, ayah mereka kena PHK, padahal sudah berpuluh-puluh tahun bekerja di perusahaan itu.

Mula-mula kakak-beradik McDonald menjadi kuli angkut perlengkapan pemain film di Hollywood.

Lalu, mereka membuka bioskop di Glendale. Selama empat tahun penghasilan mereka tidak pernah cukup untuk membayar sewa gedung sebanyak AS \$ 100. Dua bersaudara itu pun beralih membuka restoran *drive-in* yang sedang populer di Kalifornia.



Soalnya, tahun 1937 penduduk Kalifornia mulai tergantung pada mobil dan di Kalifornia Selatan orang mulai membuat restoran yang memungkinkan pelanggan tidak usah turun dari kendaraannya. Makanan dibawakan ke mobil di lapangan parkir yang luas oleh para pelayan yang disebut *carhop*.

Ketika pada tahun 1937 kakak-beradik McDonald membuka *drive-in* kecil di sebelah timur, mereka harus menghadapi banyak saingan. Dick dan Mac menyiapkan *hot dog* (bukan hamburger) dan minuman *shake*, sambil melayani pelanggan yang duduk di belasan bangku kecil. Sementara itu para *carhop* melayani pelanggan di tempat parkir.

Tahun 1940 McDonald membuka *drive-in* yang lebih besar di San Bernardino, ± 80 km dari Los Angeles. Orang yang melihat gedung itu, pasti tidak mengira inilah cikal-bakal restoran generasi baru. Luas tanahnya hanya $\pm 183 \text{ m}^2$, jauh lebih kecil dari *drive-in* lain di Los Angeles. Sebagai restoran bentuknya agak aneh: bersegi delapan, jendelanya agak miring dari atap ke gerai. Sepanjang tepi luar gerai terdapat

McDonald's pertama di San Bernardino (1940). Bentuknya segi delapan. Inilah cikal bakal rangkaian restoran McDonald's yang kemudian merambah dunia.



sejumlah bangku untuk pelanggan. Mereka tidak bisa duduk di dalam. Seluruh dapur tampak dari luar. Hal itu menyalahi peraturan dasar restoran. McDonald bersaudara ingin menarik perhatian orang dengan bangunan yang tidak lazim itu.

Pertengahan tahun 1940-an McDonald's menjadi tempat favorit untuk pertemuan remaja. Pada akhir minggu, 20 *carhop* melayani 125 mobil yang memadati tempat parkir. Kakak-beradik McDonald menyediakan menu yang terdiri atas 25 pilihan, termasuk hamburger. Walaupun cara pelayanan mereka dianggap agak aneh, setiap tahun hasilnya AS \$ 200.000. Jumlah ini besar untuk ukuran masa itu.

Tidak lama kemudian, keluarga McDonald sudah termasuk orang kaya baru di San Bernardino. Setiap tahun kakak-beradik itu membagi laba. Masing-masing mengantungi AS \$ 50.000. Mereka bahkan pindah ke salah sebuah rumah terbesar di kota itu yang harganya AS \$ 90.000. Jumlah ruangnya 25 buah dan letaknya di puncak bukit.

Biarpun kaya raya, mereka tetap sederhana. Di waktu senggang mereka hanya makan di restoran lain atau menonton tinju lokal. Karena kedua pria itu enggan terbang, mereka jarang pergi jauh dari rumah. Satu-satunya kebanggaan mereka ialah mereka orang pertama di kota itu yang membeli Cadillac model baru dan setiap tahun pedagang mobil lokal menunggu mereka menukar mobilnya dengan model terbaru.

Tahun 1948 kakak-beradik McDonald sudah jauh lebih kaya daripada yang pernah mereka impikan 10 tahun sebelumnya, yaitu ketika baru membuka *stand* hamburger mini dengan barang pinjaman. Namun, mereka menghadapi satu masalah. Menurut Dick, mereka mulai bosan. Uang mengalir masuk, tanpa mereka perlu bersusah-payah.

Selain itu, kakak-beradik McDonald juga tidak tahan menghadapi persaingan, walaupun saat itu mereka masih paling unggul. Usaha sejenis menjamur di mana-mana, padahal pelanggan mereka terbatas pada anak-anak sekolah menengah.

Dick dan Mac juga risau karena *drive-in* dianggap tempat makan murahan, padahal biayanya tinggi. Restoran mereka membutuhkan banyak tenaga kerja. Sulitnya lagi, karyawan sering berganti. Kalau bukan dibajak perusahaan yang sejenis, karyawan pindah ke industri lain yang berani membayar lebih tinggi. Karena pelanggan mereka anak muda, peralatan makan juga banyak yang hilang.

The Dimer Yang Gagal

Tidak heran mereka mendambakan pekerjaan yang lebih tenang. Hampir saja mereka menjual *drive-in* mereka dan membuka restoran hamburger di salah satu pusat perbelanjaan yang akan dibuka di kota satelit AS lainnya. Restoran baru itu akan disebut *The Dimer*. Menunya terbatas: minuman ringan, *french fries* (kentang goreng), dan hamburger. Harganya hanya 1 atau 2 *dime* (1 *dime* = 10 sen dolar). McDonald mempunyai gagasan untuk menggosok kepingan *dime* setiap pagi dan menggunakannya sebagai uang kembali. Setiap kali orang mengeluarkan *dime* yang berkilat, mereka akan teringat pada *The Dimer*.

Belum sempat gagasan itu dilaksanakan, mereka sudah berganti haluan. Ketika mereka memeriksa bon penjualan, ternyata dagangan yang paling laris ialah hamburger, yakni 80%. Barbeque (daging bakar) kurang laku, padahal iklannya mahal. Apakah sebaiknya dagangan yang kurang laku ditiadakan saja?

Lalu, mereka mendapat gagasan baru. Mengapa tidak menonjolkan kecepatan? Pelanggan harus mela-



yani dirinya sendiri. Selain lebih cepat, harga bisa ditekan.

Untuk bisa mewujudkan ilham itu mereka menutup bisnis mereka selama tiga bulan pada musim gugur 1948, walaupun restoran itu memberi banyak keuntungan. Mereka memutuskan hubungan kerja dengan 20 *carhop*. Dua jendela pelayanan tempat *carhop* biasanya menyerahkan pesanan, kini diganti dengan jendela tempat pelanggan bisa memesan sendiri. Dapur diubah untuk mempercepat produksi. Satu-satunya alat panggang sepanjang ± 90 cm diganti dengan yang berukuran ± 180 cm.

Piring dan gelas diganti dengan kantong dan gelas kertas sehingga tidak perlu dicuci. Menu 25 macam dikebiri menjadi sembilan pilihan. Kalau dulu 1 pon daging dijadikan 8 potong hamburger, kini dijadikan 10 potong. Harganya diturunkan dari 30 sen menjadi 15 sen. Mereka bahkan tidak memberi pilihan kepada pelanggan. Semua hamburger dibubuhi *ket-chup*, *mustard*, bawang bombai, dan dua iris acar. Soalnya, kalau pesanan berlainan, servis akan lebih lambat.

Ketika McDonald's membuka lagi restorannya pada bulan Desember, mereka memasang gambar koki yang disebut Speedee. Namun, ternyata *Speedee Service* tidak memberi hasil yang diharapkan. Bahkan omzet turun sampai $\frac{1}{3}$ dibandingkan dengan sebelum diubah. Kakak-beradik itu tetap bertahan, meskipun banyak pelanggan meminta sistem lama dikembalikan. Kebijakan McDonald's benar juga karena enam bulan kemudian bisnis itu sudah pulih dengan ditambah *milk shake* dan *french fries*.

Setelah *carhop* hilang, daya tarik untuk anak remaja berkurang. Namun, citra sebagai tempat lungtung-lantung anak muda juga hilang sehingga lebih

banyak orang yang membawa keluarganya ke situ. Anak-anak kecil bisa memesan makanan sendiri, sedangkan dapur yang mirip akuarium itu memungkinkan orang melihat sendiri bahwa hamburger murah tidak berarti bermutu rendah.

Enam Puluh Detik Yang Menentukan

Ray Kroc pertama kali bertemu dengan McDonald bersaudara pada Juli 1954. McDonald's Drive-in sudah menarik banyak pelanggan. Ketika *American Restaurant Magazine* menulis tentang sukses konsep McDonald's, kakak-beradik itu dibanjiri surat dan telepon. "Sampai tiga ratus sebulan," kata Dick. Mereka merasa perlu meminta jasa seorang *franchise agent*.

Dua tahun sebelum bertemu Kroc, mereka sudah memberi *franchise*, bahkan pernah memuat iklan satu halaman dalam sebuah majalah bisnis untuk mencari *franchisee* (orang yang membeli *franchise*). Diperlukan waktu satu menit untuk membaca seluruh iklan itu. *Headline*-nya berbunyi: "Ini mungkin merupakan 60 detik paling penting dalam hidup Anda."

Neil Fox, seorang pengusaha bensin eceran, merupakan *licensee* (penerima hak) pertama tahun 1952. Kakak-beradik McDonald memutuskan *drive-in* di Phoenix itu akan menjadi contoh rangkaian restoran yang bakal mereka bangun. Mereka meminta bantuan seorang arsitek setempat, Stanley Meston, untuk merancang tempat makan baru yang mencolok.

Ketika rancangan Meston selesai, McDonald merasa gedung itu terlalu pipih. Untuk menghilangkan kesan itu, ia membuat sketsa dua lengkungan. Namun, Meston menolak lengkungan itu. Kalau lengkungan itu diteruskan, ia tidak mau membangunnya. Karena tidak ada pilihan lain, McDonald terpaksa membiarkan Meston membuat gedung tanpa leng-



kungan. Namun, McDonald tidak putus asa. Dengan membawa rancangannya yang berupa dua lengkungan itu, ia pergi ke George Dextor, seorang pembuat merek perusahaan yang tidak keberatan terhadap lengkungan itu. Hasilnya lengkungan kuning terang yang bisa dilihat dari jauh. *Golden Arches* (Lengkung Keemasan) Dick McDonald menjadi simbol baru bagi sistem McDonald.

Ketemu Kroc

Ketika McDonald sedang menyempurnakan rancangan *drive-in* barunya, program pemberian lisensi *Speedee Service System* masih jauh dari sempurna. Fox yang akan membuka toko McDonald's di Phoenix tahun 1953, boleh meminjam gambar rancangan gedung baru selama satu minggu dan mendapat petunjuk dasar dari *Speedee Service System*. Semuanya itu diperoleh dengan hanya membayar uang *franchise* sebesar AS \$ 1.000. Setelah itu, pemegang *franchise* pertama McDonald's itu harus berdiri sendiri dalam hal keuangan maupun di bidang operasional.

McDonald's tidak mendapat imbalan teratur sehingga tidak ada insentif ekonomis untuk membantu sukses pemegang *franchise* itu. Fox juga tidak perlu mengikuti prosedur tertentu. Jadi, sistem itu sebetulnya tidak lebih dari sewa nama.

Waktu terjadi pertemuan historis dengan Ray Kroc, kakak-beradik itu baru menjual 15 *franchise*, walaupun mereka mendapat banyak sekali lamaran. Mereka pernah menolak investor yang ingin membeli enam *franchise* di Sacramento dengan harga AS \$ 15.000. Alasannya, karena pagi itu mereka baru menerima AS \$ 2.500 untuk satu *franchise* di ibukota Kalifornia.

Ketika Harriett Charlson, seorang guru setengah baya, ingin membeli *franchise*, kakak-beradik itu me-

nasihati supaya ia membuka toko pakaian kecil saja. Namun, 2 hari kemudian Charlson kembali lagi dengan membawa cek AS \$ 2.500. Dia mengelola toko hamburgernya selama 16 tahun di Alhambra dan menjual usahanya kepada McDonald's pada tahun 1969 seharga AS \$ 180.000.

Kakak-beradik McDonald kemudian memang mengakui bahwa mereka bukan usahawan jempolan. Pernah mereka menolak kesempatan emas untuk memperluas usahanya dengan bantuan keuangan pemasok susu Carnation Corporation. Perusahaan susu tersebut waktu itu sedang mencari tempat penjualan untuk adonan *milk shake* beku. Seorang wakil Carnation mendekati mereka dan menawarkan ide untuk membentuk rangkaian McDonald's *drive-in* bersama kakak-beradik itu.

"Kami bisa pusing nanti. Buat apa susah-susah. Kami sudah senang bisa melakukan apa yang ingin kami lakukan. Kami tidak mau terbebani masalah keuangan. Saat ini, kami bisa menikmati keleluasaan finansial," kata McDonald bersaudara itu.

Singkatnya kakak-beradik itu tidak berhasil membentuk rangkaian restoran di seluruh AS karena mereka tidak menghayati caranya dan tidak mau "berjalan jauh". Mereka sudah senang bisa membagi dua AS \$ 100.000 setiap tahun yang mereka peroleh di San Bernardino. Kalau mendapat lebih banyak, mereka akan pusing menghadapi pajak penghasilan. Lagi pula, kedua-duanya tidak mempunyai anak. "Buat apa bersusah-payah menumpuk harta yang tidak bisa diwariskan," pikir mereka.

Akhir tahun 1953, usaha *franchising* McDonald sudah kacau. Permulaan tahun itu, McDonald's sebenarnya mendapat seorang agen *franchise*, William Tansy. Baru bekerja beberapa bulan, ia sudah mendapat



serangan jantung. Cara Tansey menjual pun tidak berbeda daripada cara yang dipakai kakak-beradik itu.

Harga hamburger di pelbagai restoran pemegang lisensi McDonald's berbeda-beda. Ada yang menambah barang baru dalam menu. Ada yang menambah jendela penjualan. Salah seorang pemegang lisensi bahkan mengubah lengkungan emas menjadi lancip dan mengubah nama *drive-in*-nya menjadi Peaks.

Selain tidak seragam, banyak pemegang lisensi tidak mengikuti kecermatan McDonald's dalam mengelola restoran mereka. Kaca jendela tidak dicuci setiap hari, lantai kotor, dan serbet dekil.

Kakak-beradik itu dan para pemegang lisensi menganggap *franchise* sebagai cara untuk mencari duit secara gampang. Pemberian lisensi yang tidak dikontrol dan tidak didukung dari pusat itu mendorong orang lain untuk meniru dan lebih berhasil. Soalnya, McDonald's pun begitu royal memberi informasi kepada para tamu di tokonya, tentang cara produksi, peralatan, dan pemasok.

Siapakah Ray Kroc?

Kroc tidak sempat menyelesaikan sekolah menengah karena keburu membuat toko musik. Ia memanfaatkan kemampuannya bermain piano untuk promosi. Didorong keinginan untuk pergi ke luar negeri, di masa PD I pecah ia mencatut umur supaya bisa menjadi sopir ambulans Palang Merah. Saat itu, sebetulnya ia baru berusia 15 tahun. Rekan sekerjanya pengemudi di bawah umur juga yang kemudian menjadi sangat terkenal, yaitu Walt Disney.

Setelah perang usai, Kroc bekerja sebagai pemain piano. Pada tahun 1922, setiap pagi ia menjadi *salesman* cangkir kertas pada Lily Cup Company. Malamnya ia bermain piano di radio lokal.



Pertengahan 1920-an, ia meminta cuti pada Lily untuk pergi ke Florida. Di sana ia menjadi tenaga penjual pada perusahaan real estat. Ketika bisnis tanah mundur tahun 1926, Kroc kembali menjadi pemain piano. Umur 25 tahun, ia kembali ke Chicago dengan tekad menjadi *salesman* profesional.

Ketika ia kembali ke Lily, perusahaan itu sudah berubah. Mereka mempunyai bagian yang menjual makanan siap santap. Selama 20 tahun, Kroc sibuk memasarkan konsep gaya baru, yaitu menjual makanan secara eceran. Ia tidak pernah mengelola restoran, menyajikan hamburger, atau menjual *milk shake*. Namun, ketika tahun 1954 ia melihat McDonald's *drive-in* di San Bernardino, Kroc langsung melihat potensi besar di McDonald's. Ia yakin restoran itu bisa didirikan di seluruh AS. Dalam kunjungan pertama itu, ia juga mendengar bahwa McDonald's mencari agen *franchising* baru.

Kroc melamar dan diterima. Tindakannya yang

Ray Kroc, si Raja Hamburger. Ia meninggal 1984, tetapi prinsip-prinsip dasarnya dalam membangun rangkaian restoran raksasa tetap dipegang teguh di McDonald's sampai sekarang.



pertama ialah membentuk perusahaan *franchising* baru tanggal 2 Maret 1955 dengan nama McDonald's System, Inc. (nama itu diubah menjadi McDonald's Corporation tahun 1960). Rahasia keberhasilan Kroc ialah ia memberi cukup bantuan kepada *franchisee* untuk bisa berhasil. Selain itu, optimismenya tidak pernah padam.

Pada saat masuk McDonald's, ia sudah berumur 52 tahun. Ia tahu bahwa ia harus berkorban secara finansial pada saat orang lain sudah ingin menikmati jerih payahnya. Penghasilannya turun separuh, menjadi AS \$ 12.000 setahun, dibandingkan dengan penghasilan sebelumnya sebagai penjual Multimixer (nama alat untuk membuat *milk shake* dan sebagainya). Namun, ia yakin dalam jangka panjang usahanya akan menguntungkan.

Ia selalu menganjurkan bawahannya agar melakukan tugas dengan sebaik-baiknya, bukan mengejar uang sebanyak-banyaknya. Kalau orang bekerja keras dan cinta pada pekerjaannya, kesulitan uang akan beres dengan sendirinya.

Singkatnya, tujuan Kroc ialah memperbesar omzet semua restoran McDonald's. Kalau hal itu berhasil, laba dari perusahaan *franchising* maupun para *franchisee* akan lancar dengan sendirinya. Pokoknya, ia menolak memperkaya diri sendiri dengan merugikan *franchisee*. Yang penting bagi McDonald's ialah memperbaiki posisi keuangan *franchisee*, bukan sekadar diri sendiri. Untuk bisa berhasil, kualitas hamburger harus dijaga. Juga kebersihan restoran.

Kroc selalu ingin mutu yang terbaik. Harry Smargon, pemilik sebuah perusahaan lemak di Chicago, sejak tahun 1952 selalu menerima order lewat telepon dari Kroc. Ketika tahun 1955 Smargon menerima order besar lagi, ia merasa perlu bertemu dengan Kroc

yang selama itu hanya dikenalnya lewat telepon. "Ray, cuma kau satu-satunya pelanggan kami yang mengajukan order tanpa meminta imbalan apa-apa," katanya kepada Kroc. Apa yang kauharapkan dari saya?" Jawab Kroc. "Saya hanya meminta lemak kualitas paling baik yang bisa kauberikan."

Kroc senang tinggal di luar kota. Ia dan istrinya Ethel, tinggal di sebuah rumah yang terletak di tanah pertanian yang luas di Arlington Heights, \pm 30 km di barat laut Chicago. Akhir minggu, Kroc sibuk mengurus kebun. Sore harinya, ia bermain golf di Rolling Green. Walaupun menderita encok, ia bisa mencapai *handicap* 15.

Tiga tahun pertama sekitar $\frac{1}{2}$ dari *franchisee* McDonald's adalah anggota Rolling Green. Cuma saja *franchisee* Rolling Green itu tidak mau melaksanakan penyeragaman. Kebersihan toko mereka juga payah. Pokoknya, hubungan Kroc dengan rekan-rekan Rolling Green tidak selalu mulus.

Yang paling sulit bagi Kroc ialah membujuk para *franchisee* untuk memasang iklan. Selama 30 tahun McDonald's juga hanya memasang iklan kecil *franchise* kecil di *Chicago Tribune*. Kroc percaya sarana paling murah untuk mencari pemilik operator baru ialah dengan iklan dari mulut ke mulut.

Kroc mempekerjakan sejumlah manajer, yakni Harry Sonneborn, June Martino, dan kemudian Fred Turner, Jim Schindler, dan Don Conley. Ketika McDonald membuka toko di Des Plaines, hamburger buatan orang lain sering dibuat dari daging yang mutunya kurang baik. Kentang gorengnya pun tidak seragam. McDonald's mengubah citra hamburger, *french fries*, dan *milk shake* dengan mengolahnya secara lebih saksama, bahkan dengan riset segala. Lewat riset, misalnya, mereka tahu bagaimana caranya bisa



Tim pertama yang melambungkan McDonald's. Dari kiri ke kanan: Tom Casey (pengacara perusahaan), Dick Boylan (akuntan), June Martino (sekretaris korporasi), Ray Kroc yang kemudian mendapat julukan Raja Hamburger, Harry Sonneborn yang sangat berjasa (ahli keuangan dan real estat), Don Conley (direktur lisensi merangkap pilot), Jim Schindler (ahli konstruksi dan peralatan), dan Fred Turner yang kemudian menggantikan Kroc (pemimpin operasional).

memperoleh *french fries* yang renyah.

Yang diubah bukan hanya bahan pokoknya, tetapi proses penggorengannya pun diperbaiki. Mereka sampai membuat peralatan canggih untuk menghasilkan produk yang sebaik-baiknya. Kualitas daging diperhatikan. Departement Pertanian AS sebenarnya memperbolehkan hamburger memiliki lemak sampai 33%, tetapi McDonald's hanya mentoleransi lemak antara 17 – 20,5%. McDonald's juga tidak mau daging hamburger disubal dengan bahan lain. Pokoknya, harus 100% daging sapi.

Tahun 1961, McDonald's bahkan mendirikan lembaga pelatihan di Chicago, yaitu Hamburger University untuk mendukung mutu produk mereka.

Sonneborn di Belakang Layar

Kroc menciptakan citra yang baik bagi McDonald's di masyarakat luas. Namun, selain Kroc, ada orang lain di belakang layar yang tidak kurang pentingnya, yaitu Harry J. Sonneborn yang jauh lebih muda. Dia mengurus segi keuangan dan kemudian menjadi

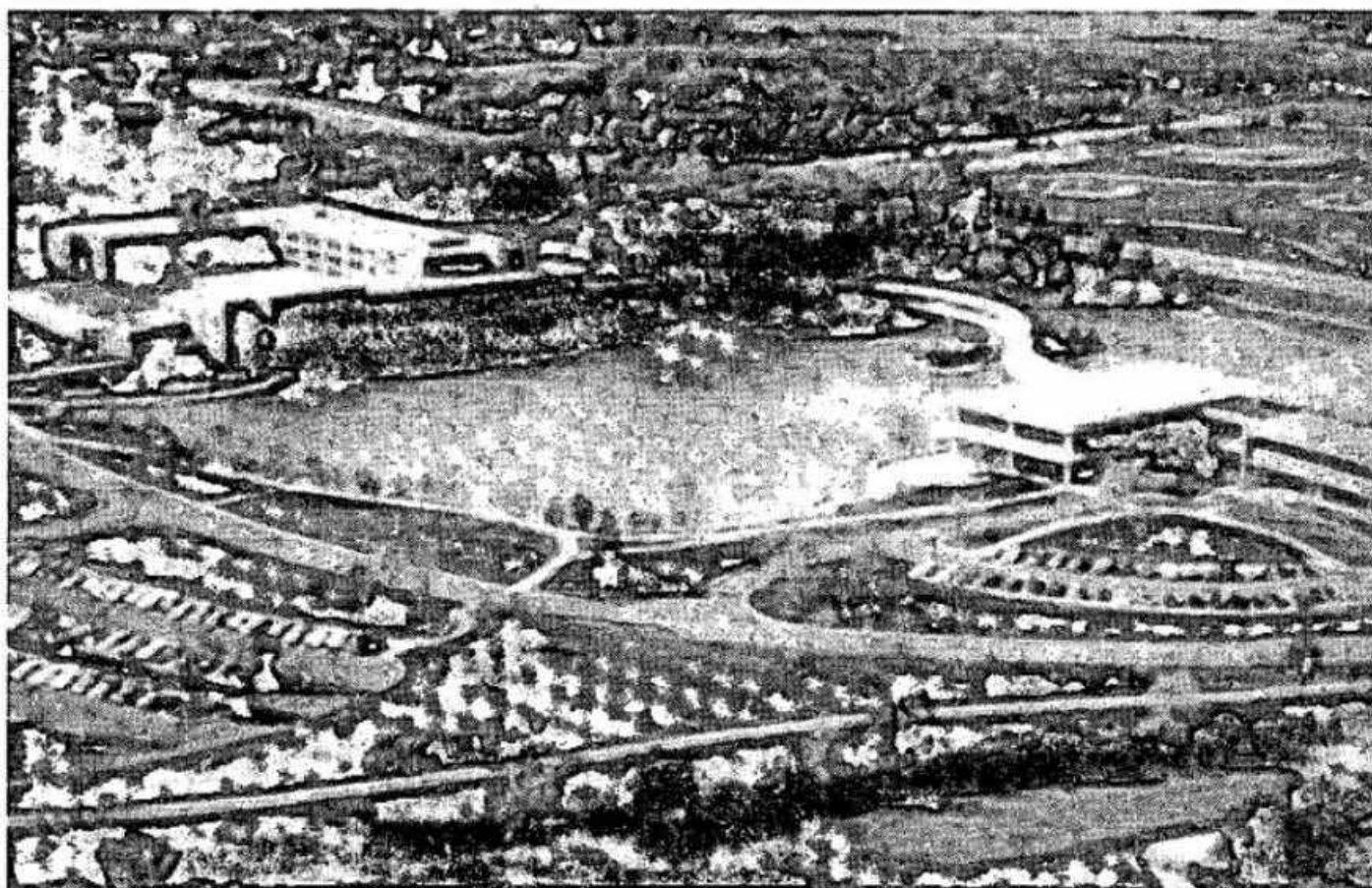
presiden perusahaan.

Persoalan paling besar untuk memulai suatu kemitraan dengan para *franchisee* ialah membeli tanah dan membangun gedung berwarna merah-putih. Andaikata Kroc bersedia menjual banyak *franchise* sekaligus di suatu daerah yang luas, ia bisa menarik investor kuat untuk membangun gedung-gedung itu.

Namun, ia cuma memberi *franchise* pada satu toko setiap kali supaya bisa mengontrol kualitasnya dengan lebih baik. Jadi, dari mana *franchisee* bisa mempunyai uang AS \$ 30.000 untuk mendapat toko seluas 0,69 ha atau AS \$ 40.000 untuk membangun gedung?

Sonneborn menyarankan jalan keluar yang sederhana. McDonald's harus membentuk perusahaan real estat sendiri yang diberi nama Franchise Realty Corporation. Tugasnya ialah mencari tempat dan menyewanya dari pemilik tanah yang mau membangun unit McDonald's. Franchise Realty akan membuat

McDonald's mendirikan tempat pelatihan bagi para franchisee dan manajemnya. Sekolah itu tadinya cuma sebuah ruang kelas di bawah tanah. Kini merupakan Hamburger University yang sulit dicari padanannya dalam dunia industri makanan.





kontrak 20 tahun dengan pemilik tanah. Gedung itu kemudian disewakan kepada *franchisee*. Dengan cara itu, laba bisa diramalkan. McDonald's menolak permintaan para pemilik tanah untuk mendapat bagian dari omzet penjualan. Mereka hanya mau membayar sewa bulanan menurut pasaran di daerah itu yang berkisar antara AS \$ 500 – 600. Namun, McDonald's meminta persentase dari hasil penjualan para *franchisee*,



Dick McDonald (kanan) menerima hamburger kelima puluh miliar dari Presiden McDonald's AS (1984).

Hamburger Ke-50 Miliar

Peristiwa ini dirayakan di Grand Hyatt, New York tanggal 21 November 1984. Perusahaan mengundang banyak wartawan untuk menyaksikan Ed Rensi, Presiden McDonald's AS, memasak hamburger ke-50 miliar dan menye-

rahkannya kepada Dick McDonald yang memasak hamburger McDonald's pertama 36 tahun sebelumnya. Lebih dari dua ratus wartawan dari seluruh dunia muncul dan media elektronik memenuhi tiga panggung kamera terpisah untuk mengabadikan peristiwa tersebut. Cerita mengenai McDonald's muncul di hampir semua koran juga Majalah *Time* dan *Newsweek*.

ditambah sewa gedung yang sudah ditambah bunga pinjaman dan biaya lain.

Franchise Realty juga menghasilkan uang tunai langsung. Begitu McDonald's mulai menyewakan gedung, *franchisee* harus membayar uang jaminan AS \$ 7.500. Separuhnya akan dikembalikan pada tahun kelima belas dan sisanya pada tahun terakhir dari masa 20 tahun *franchise*. (Uang jaminan itu kemudian dinaikkan). Uang itu bisa dipakai oleh McDonald's untuk membeli tanah dan membangun gedung lagi.

Pada akhir tahun 1960, perusahaan itu mempunyai 228 unit yang beroperasi, jauh lebih banyak dari rangkaian perusahaan hamburger lain waktu itu. Namun, nilai bersihnya hanya AS \$ 95.000. Ray Kroc sendiri belum menerima gaji dari McDonald dan hanya menerima AS \$ 1.000 sebulan dari Prince Castle dan AS \$ 500 lagi dari tokonya di Des Plaines. Sonneborn menerima gaji paling tinggi, yakni AS \$ 27.500 sebagai presiden suatu perusahaan yang mempunyai karyawan 40 orang. Gaji eksekutif lain juga rendah. Fred Turner sebagai wakil presiden operasi mendapat AS \$ 10.500.

Biarpun gaji kecil, kadang-kadang terjadi kepanikan kalau sudah mendekati hari pembayaran gaji. Kebijakan real estat Sonneborn memang menghasilkan banyak, tetapi tidak bisa mengikuti biaya sumber daya manusia yang bertambah terus untuk mendukung perbaikan operasional dan investasi real estat.

Sonneborn yakin mereka perlu masuk ke pasar modal kalau mau membuat rangkaian restoran nasional. Tidak mungkin membuat toko satu per satu seperti saat itu. Sonneborn kini ingin mendapat pinjaman AS \$ 1 juta. McDonald's tidak memerlukan uang sebanyak itu, tetapi ia ingin memperolehnya untuk menaikkan gengsi.



Kesempatan itu datang ketika Sonneborn bertemu dengan Milton Goldstandt, orang yang mempunyai hubungan baik dengan cukong-cukong kakap. Milton tertarik dan memanggil bintang baru dalam kelompok investasinya, Fred Fedelli, yang berusia 29 tahun. Fedelli yakin McDonald's bisa membayar kembali pinjaman. Namun, yang paling merangsang ialah kesediaan McDonald's untuk memberi 20% dari saham McDonald's kalau mereka mau memberi pinjaman.

Fedelli terbang ke Midwest untuk mengunjungi 20 toko McDonald's. Ia sangat terkesan karena dengan uang kurang dari AS \$ 50 sen orang bisa minum, makan kentang goreng, dan hamburger di McDonald's. Restorannya pun bersih dan larisnya bukan main.

Berkat saran Fedelli, Milton kemudian merekomendasikan pinjaman itu kepada komite penanaman modalnya. Pinjaman AS \$ 1,5 juta kepada McDonald's lunas 15 tahun kemudian. Para peminjamnya mendapat untung besar dari saham-saham bagian mereka.

Pertengahan tahun 1970-an, Fedelli menjual saham McDonald's milik State Mutual dengan keuntungan AS \$ 12 juta. Sebenarnya ia terburu nafsu. Andaikata, 150.000 saham McDonald's itu ditahan dulu, ia akan menguasai 10% milik perusahaan, yaitu AS \$ 600 juta.

Takut Pajak

Awal tahun 1961, McDonald bersaudara memberi tahu Ray Kroc bahwa mereka ingin menjual hak atas nama perusahaan dan sistem *fast food* kepada perusahaan Kroc dengan harga AS \$ 2,7 juta. Mereka ingin pembayaran dilakukan segera dan tunai. Kakak-beradik itu memperhitungkan bahwa mereka masing-masing akan menerima AS \$ 1 juta setelah dipotong

pajak. Mereka merasa jumlah itu sudah cukup bagi mereka, pendiri industri *fast food*. Jumlah yang mereka minta sebetulnya tidak berlebihan, tetapi saat itu Kroc tidak mempunyai uang sebanyak itu.

Jelas, McDonald's tidak bisa mengumpulkan dana sebanyak itu. Utang perusahaan Kroc sudah sangat banyak sehingga hampir tidak mungkin mendapat kredit lagi.

Namun, bagaimanapun Kroc harus mampu membeli perusahaan McDonald's. Soalnya, ia yakin dalam jangka panjang pembelian itu bakal menguntungkan. Ia berusaha dan ternyata berhasil.

Mengapa kakak-beradik itu ingin sekali menjual saham mereka? Arus *royalty* yang mereka terima dibe-

Sayang, Dijual

Bagaimana nasib kakak-beradik McDonald? Mac (Maurice) yang tugasnya dulu mengoperasikan perusahaan, meninggal tahun 1971. Dick (Richard) yang dulu menangani *marketing*, masih sempat menerima hamburger ke-50 miliar dari pemimpin McDonald's AS, Ed Rensi, tahun 1984. Hidup mereka lebih dari cukup. Namun, seandainya Dick tidak menjual hak 9,5% atas omzet McDonald's di bawah kontrak 99 tahun dengan Kroc, ia akan menjadi salah seorang terkaya di AS, hampir sekaya Ray Kroc. Sayang, Mac dan Dick menjual haknya seharga AS \$ 2,7 juta akhir tahun 1961. Andaikata, hak itu tidak dijual, royalti yang dibayar McDonald's kepada kakak-beradik McDonald pada pertengahan 1980-an berjumlah AS \$ 388 miliar.



bani pajak pendapatan. Kalau mereka meninggal, pajak warisan yang harus dibayar janda mereka juga tinggi sekali. Pengacara mereka sampai pernah berkata, "Dick, kamu dan saudaramu sebaiknya tetap sehat. Soalnya, kalau kamu meninggal dalam waktu lima tahun ini dan kamu mendapat *royalty* AS \$ 1 juta setahun pada saat meninggal, *Uncle Sam* akan menilai peninggalanmu lima kali jumlah itu. Dari mana istri-mu akan mendapat uang untuk membayar pajak?"

Pikiran itulah yang mendorong kedua kakak-beradik itu untuk cepat menjual saham mereka. Mereka mengaku tidak pernah menyesal berbuat demikian. Kalau tidak, mereka bisa menderita tukak lambung dan stres akibat pajak.

Jatuh Cinta Pada Istri Orang Lain

Setelah lepas dari kakak-beradik McDonald, Ray Kroc bisa lebih berkembang. Selain *salesman* ulung, ia juga pandai memikat para wartawan sehingga sering mendapat liputan gratis.

Membangun McDonald's bukan karir, tetapi hidupnya. Tidak ada batas antara pribadi dan bisnis. Permulaan tahun 1960-an, ketika terjadi perubahan dalam bisnisnya, hidupnya juga berubah. Waktu itu ia sedang jatuh cinta.

Sebetulnya, ia sudah menikah dengan Ethel sejak tahun 1922 tetapi ketika ia pergi ke Minneapolis tahun 1957 untuk membicarakan *franchise*, ia jatuh cinta pada Joan Smith, organis restoran St. Paul milik Jim Zien di Criterion.

Kroc, bekas pemain piano profesional, senang kepada orang yang pandai memainkan alat musik tersebut. Tidak heran kalau pikiran Kroc sering melantur ketika membicarakan *franchise* dengan Zien. Joan Smith bukan pemain piano berbakat, tetapi ia cantik,

pirang, dan umurnya baru akhir dua puluhan. Sayangnya, ia istri orang lain!

Hubungan akan berakhir sampai di situ, andai-kata Zien tidak menyewa Rawley Smith, suami Joan, sebagai manajer restoran. Ketika restoran itu maju, Rawley mendapat bonus AS \$ 12.000 pada tahun pertama. Ketika tahun berikutnya, ia dan Zien membuka *franchise* McDonald's di Rapid City, South Dakota, Rawley dan Joan menjadi anggota dari 'keluarga McDonald's'.

Biarpun jarang bertemu dengan Joan selama beberapa tahun berikutnya, Kroc bertekad mengakhiri perkawinannya yang sudah berlangsung 30 tahun. Akhir tahun 1961, Kroc mengambil keputusan untuk bercerai dari Ethel dan melamar Joan. Tahun itu, ia baru menerima gaji dari McDonald (AS \$ 75.000). Ia bersedia untuk memberi Ethel rumah mereka dan tunjangan AS \$ 30.000 setahun.

Joan merasa bersalah terhadap suaminya. Keluarganya memang tidak setuju ia bercerai. Pukulan yang terakhir ialah, ketika putrinya yang berusia 14 tahun berkata, "Kalau Ibu menikah dengan dia, lupakan saja bahwa Ibu mempunyai anak perempuan."

Joan membatalkan perkawinannya dengan Kroc sehingga Kroc terpukul. Waktu itu, ia sudah pindah ke Kalifornia (Mei 1962). Setahun kemudian Joan berganti haluan. Ia terbang menemui ibunya di St. Paul untuk memberi tahu bahwa putrinya sudah setuju ia bercerai, untuk menikah dengan Kroc. Namun, ibunya menjawab, "Aku berbicara dengan Ray pagi ini. Dia akan menikah."

Ny. Kroc yang baru ialah Jane Dobbins Green, karyawan pemain film termasyhur John Wayne. Kroc menikahinya setelah berkenalan 2 minggu. Suatu bukti Kroc tidak tahan hidup sendirian.



Cekcok

Pertengahan tahun 1960-an pertentangan antara Kroc dan Sonneborn sudah meluas ke dalam manajemen. Perbedaan itu berdasarkan pada watak mereka yang jauh berbeda. Mula-mula perbedaan itu masih bisa dijembatani, tetapi pertentangan menjadi lebih hebat ketika McDonald's *go public*.

Menjelang tahun 1965, Sonneborn menjadi eksekutif profesional, manajer yang mengatur suatu kelompok ahli keuangan elite, yang tidak segan adu sikut dengan *chief executive*. Ia mengatur dari kantornya di 221 North LaSalle Street, kantor pusat McDonald's East, sesuai dengan standar perusahaan besar tradisional. Karpetnya yang hijau tua itu empuk dan dindingnya kayu mahoni berwarna gelap. Kursinya dari kulit coklat kemerahan dan di suite eksekutif ada lukisan Renoir.

Sonneborn mengelola perusahaan secara tradisional. Hubungan pribadi dan kekeluargaan yang dulu ada di kantor pusat McDonald's kini diganti menjadi hubungan birokratis. Kalau Sonneborn mengelola perusahaan sebagai manajer profesional, Kroc lebih bersifat *entrepreneur*, wiraswasta. Sonneborn ingin main aman, melindungi dasar yang sudah ada. Kroc ingin mengambil risiko besar untuk memperbesar dasar itu. Padahal, cara yang terakhir itu sulit dilakukan, kalau suatu perusahaan sudah *go public*.

Setelah McDonald's *go public* tahun 1966, Kroc dan Sonneborn tidak saling sapa lagi. Dua tahun terakhir mereka hanya berhubungan melalui June Martino, satu-satunya orang di McDonald's yang bisa menghargai kedua pihak dan tidak ikut kubu mana pun.

Yang juga mengganggu Kroc ialah Sonneborn tambah sering absen di kantornya di Chicago. Selama

tahun 1966, Sonneborn lebih banyak berada di rumahnya di Mobile, Alabama. Alasannya karena sakit. Ia memang tertekan oleh Kroc. Sambil tiduran di sofa di rumahnya di Fowl River, ia mengatur bisnis lewat telepon.

Kroc dan Sonneborn bertentangan pendapat perihal seberapa cepat McDonald's harus memperluas diri. Sampai pertengahan tahun 1960-an, ekspansi bukan soal karena pasar *fast food* masih terbuka luas di AS. Bagi McDonald's risikonya kecil. Setelah perusahaan itu *go public*, keadaan berubah. McDonald's harus memanfaatkan momentum untuk bisa memperluas diri lebih cepat.

Akhirnya keadaan itu tidak bisa dipertahankan lagi sehingga Kroc meminta pengacaranya, Lubin, untuk menegosiasikan pengunduran Sonneborn. Sonneborn sendiri juga sudah tidak betah.

Kroc tidak takut didongkel karena ia memiliki lebih dari 40% saham McDonald's dan kalau terjadi pertikaian, ia pasti menang, asal ia bersatu dengan pemegang saham yang pro dengannya. Yang diharapkan Kroc ialah ia bisa memanfaatkan momentum untuk memperluas usaha.

Ketika keluar pada tahun 1967, Sonneborn menjual sahamnya kepada kubu lawan Kroc dengan harga sekitar AS \$ 12 juta. Andaikata, ia mempertahankannya, nilainya pertengahan tahun 1980-an sekitar AS \$ 700 juta. Ketika ia mengundurkan diri pada usia baru 51 tahun, hatinya sangat terpukul. Ia mengurung diri di Mobile dan tidak memelihara hubungan dengan kebanyakan eksekutif McDonald's. Prestasinya yang besar dihapus dari catatan perusahaan. Baru tahun 1983 Fred Turner, pengganti Kroc, memesan lukisan yang menggambarkan Sonneborn untuk dipasang di galeri manajemen. Namun, ia baru me-



masang potret Sonneborn Januari 1985, setelah Kroc meninggal tahun 1984.

Tujuh tahun setelah putus hubungan dengan Joan Smith, Kroc bertemu lagi dengan wanita itu dalam suatu pertemuan McDonald's di San Diego.

Joan datang bersama suaminya, Rawley, yang menjadi *franchisee* di Winnipeg, Manitoba. Sejak saat itu, Joan mendekam di suite hotel Kroc. Sebetulnya, mereka didampingi Carl Erickson, sopir Kroc. Berjam-jam Kroc dan Joan memainkan lagu favorit lama dengan piano. Sopir bertugas memasukkan kayu ke perapian. Pertemuan itu berlangsung sampai pukul 04.00.

Kroc tidak mau melepaskan Joan untuk kedua kalinya. Malam itu, ia menyatakan bersedia bercerai dari istrinya untuk menikah dengan Joan. Joan juga berjanji akan bercerai dengan suaminya. Namun, Kroc takut Joan mundur pada saat terakhir. Jadi, tanpa pikir panjang ia mengumumkan perceraianya dengan Jane. Berarti dua kali sudah Kroc mengorbankan istri demi Joan yang sekali ini jadi mengorbankan suaminya.

Setelah Sonneborn mundur, Kroc menjadi *chief executive*. Pengumuman Fred Turner sebagai presiden berikutnya ditangguhkan setahun dengan harapan Turner mempunyai waktu untuk lebih menghayati tugasnya. Turner tidak mau tunduk kepada Kroc, walaupun ia selalu menghargai Kroc sebagai pendiri McDonald's. Selama lima tahun pertama sebagai presiden (1969-1973), Turner melakukan perubahan lebih banyak daripada lima tahun sebelumnya. Waktu itu, persaingan bertambah sengit, tetapi tahun 1974 McDonald's berhasil mempunyai 3.000 toko di seluruh AS.

Berkat McDonald's, para pemasok ikut berkem-

bang. Beberapa bahkan menjadi pengolah dan distributor makanan terbesar di dunia.

Jasa para *franchisee* pun tidak boleh dilupakan. Herb Patterson, seorang *franchisee* dari Santa Barbara, menciptakan resep yang kini menjadi salah satu andalan McDonald's di pelbagai tempat di dunia, yaitu Egg McMuffin, yang sayang sekali tidak dijual di Indonesia. Ketika *franchisee* dari Cincinnati merasa penjualannya "loyo", ia menemukan resep Filet-O-Fish yang ternyata laku keras sehingga dijual pula di tempat-tempat lain di seluruh dunia, termasuk Indonesia. Penemu Big Mac, produk paling beken dari McDonald's adalah Jim Delligatti dari Pittsburgh.

Gara-gara Isu Cacing

Penjualan McDonald's di Atlanta tahun 1976 turun gara-gara ada berita bahwa McDonald's mencampur daging hamburger-nya dengan daging cacing. Membantah akan lebih mengobarkan kepercayaan orang. Karena itu, Turner memberi perintah untuk diam saja.

Namun, para *franchisee* di Atlanta mendesak para manajer McDonald's. Bertentangan dengan perintah Turner dan tanpa minta pertimbangan dari ahli humas luar, mereka mengadakan konferensi pers di Atlanta.

Berita mengenai cacing itu mempengaruhi penjualan McDonald's sampai berbulan-bulan. Tidak heran kalau Turner memecat manajer yang melanggar perintahnya.

Setelah diselidiki beberapa bulan, ternyata cerita aneh itu datang dari sebuah majalah nasional yang menulis tentang seseorang yang ingin menjual *franchise* untuk peternakan cacingnya. Ia menyatakan ingin menjadi 'McDonald's dalam peternakan cacing'. Tanggapan Ray Kroc mungkin paling efektif. "Kami



tidak bisa memasukkan cacing ke dalam daging kami. Hamburger harganya hanya AS \$ 1,5 per pon, sedangkan cacing AS \$ 6.”

Berulang-ulang mereka harus menghadapi masalah yang tidak diduga-duga, namun yang paling hebat terjadi pada 18 Juli 1984. Menurut berita TV, ada tembak-menembak di Restoran McDonald's di Kalifornia. Empat orang meninggal, kemudian menyusul enam dan delapan orang lagi.

Saat itu Starmann, kepala humas, sedang merayakan ulang tahun istrinya di restoran. Tanpa menunggu makanan disajikan, Starmann meninggalkan restoran untuk menuju ke McDonald's di Oak Brook. Penembak di Restoran McDonald's di San Ysidro (perbatasan Meksiko – Kalifornia) adalah John Huberty. Ia masuk ke restoran, lalu mengobral peluru dari karabinnya. Sebelum ditembak polisi, Huberty sudah sempat membunuh 21 orang yang tidak bersalah: tamu, pelayan, dan orang lewat. Tentu saja pembunuhan ngeri itu memiliki dampak buruk bagi McDonald's.

Selama 15 jam berturut-turut keesokan harinya Starmann memberi 71 wawancara yang muncul di setiap stasiun TV malam itu. Malam itu juga, tim senior eksekutif McDonald's terbang ke San Ysidro untuk menghadiri pemakaman delapan korban yang dilaksanakan keesokan harinya. Saat itu, mereka sudah mengumpulkan dana AS \$ 1 juta untuk keluarga korban.

Toko itu akhirnya ditutup untuk selama-lamanya. Papan nama McDonald's disingkirkan pada pukul 03.00 dini hari supaya tidak ada yang tahu. Lima minggu kemudian, setelah berunding dengan pimpinan masyarakat, McDonald's menghibahkan toko itu kepada penduduk San Ysidro dan memberi hak kepada dewan kotapraja untuk memakai bangunan

tersebut. Selama krisis itu, dilaksanakan satu peraturan yang selalu mendasari keputusan McDonald's: "Kami memutuskan apa yang kami anggap benar secara moral, bukan yang selalu benar menurut hukum atau sehat secara finansial, atau patut menurut pendapat masyarakat." □ (*McDonald's Behind the Arches*, karya John F Love/I)



ang tidak jatuh dari langit, melainkan harus dicari di bumi. □ Margaret Thatcher



Chung Ju-Yung Pendiri Hyundai



*Chung Ju-Yung
dengan istrinya
pada tahun 1950-
an. Mereka
dijodohkan, tetapi
hidup berbahagia.*

Chung Ju-Yung (1915 – 2001) adalah pendiri Hyundai, perusahaan mobil terbesar di Korea, pionir perubahan, dan perintis globalisasi di negaranya. Anak petani ini pernah menjadi buruh tani, kuli bangunan, dan kuli pelabuhan. Siapa nyana ia bisa menjadi raja industri kaliber dunia.

Chung Ju-Yung lahir November 1915 di Asan-Ri, Songjon-myun, Prefektur Tongchon, Kangwon-do, di daerah pegunungan yang terletak di bagian utara Korea. Masa itu Korea dikuasai Jepang.



Orang tuanya adalah petani yang hidup pas-pasan, walaupun mereka keturunan Chung Mong-Ju, penyebar ajaran Konfusius yang terkemuka menjelang akhir era kerajaan di Korea. Chung Mong-Ju juga seorang penyair besar.

Ju-Yung pernah belajar 3 tahun di sekolah kampung tempat kakeknya menjadi kepala sekolah. Di sini ia harus menghafal ajaran-ajaran Konfusius yang ternyata sangat mempengaruhi hidupnya kemudian dan menjadi falsafah perusahaannya.

Untuk menghidupi keluarga, ayah dan ibu Ju-Yung bekerja dengan tekun sejak pagi buta hingga larut malam. Ju-Yung, seperti ayahnya adalah putra

*Ju-Yung (di tengah)
saat lulus SD pada
tahun 1931.*



sulung. Ia diharapkan bertanggung jawab mengasuh ketujuh adiknya kelak, sama seperti dulu dilakukan ayahnya terhadap saudara-saudaranya sendiri. Jadi, sejak usia 10 tahun, pukul 04.00 subuh Ju-Yung sudah dibangunkan ayahnya. Dalam udara dingin, mereka berjalan 8 km untuk mencapai ladang dan bekerja di sana. Ayahnya bertekad menggemblengnya agar menjadi petani yang tangguh.

Selain membantu ayahnya, Ju-Yung mesti bersekolah. Sepulang dari sekolah, pelbagai pekerjaan sudah menunggunya di rumah. Meskipun demikian, berhasil juga ia menyelesaikan pendidikan SD pada tahun 1931, walaupun menurut Ju-Yung ia hampir tidak belajar apa-apa di bangku sekolah.

Saat bekerja di ladang, Ju-Yung sering bertanya-tanya di dalam hati, "Apakah ia mau bertahan setiap hari membanting tulang dengan hasil yang tidak memadai? Apakah sebaiknya ia bekerja menjadi kuli bangunan saja yang hasilnya lebih besar?"

Kabur Empat Kali

Di waktu senggangnya yang sangat sempit, anak petani ini pergi ke kantor pemerintah setempat untuk membaca Koran *Dong-a*, satu-satunya koran yang bisa ditemukan di desanya. Ia terpukau oleh cerita bersambung *Bumi* yang dikarang oleh penulis populer Lee Kwang-Soo. Ju-Yung sangat mengagumi tokoh utama cerita tersebut, tanpa menyadari cerita itu cuma rekahan. Ia bertekad akan pergi ke Seoul untuk belajar ilmu hukum dan menjadi pengacara terkenal. Sejak itu, ia keranjingan membaca berbagai buku tentang hukum yang kelak banyak membantunya dalam meniti karier.

Berkat *Dong-a* pula, Chung Ju-Yung larut ke dalam imajinasi liar tentang masa depannya. Dia ber-

angan-angan bisa membangun gedung pencakar langit, jalan bebas hambatan, dok, dan dermaga modern, serta membuat kapal tanker minyak, mobil, komputer, peralatan semikonduktor, dan seterusnya sehingga bisa menjadi "raja" di bidang industri. Angan-angan itu membuatnya semakin tidak tahan tinggal di kampung.

Di koran itu ia membaca bahwa sebuah pelabuhan sedang dibangun di Chungjin yang letaknya ratusan kilometer dari kampung mereka. Suatu hari, ia kabur dari rumahnya bersama seorang teman. Mereka berniat mencari pekerjaan sebagai kuli bangunan di sana. Mereka singgah di Wonsan mencari kenalan yang diharapkan akan menolong, tetapi orang yang mereka cari justru tidak ditemukan. Mereka meneruskan perjalanan ke Chungjin. Malam hari mereka menginap di tepi jalan, kelaparan, kedinginan, dan digigit nyamuk. Di perjalanan, mereka mendapat pekerjaan sebagai kuli pembuat jalan kereta api. Baru 2 bulan kemudian ayahnya berhasil menemukan kedua remaja ini dan membawanya pulang.

Ju-Yung ingat, di perjalanan ayahnya berniat membeli apel sebagai oleh-oleh buat neneknya, tetapi uangnya kurang. terpaksa ia membeli apel *jatohan* yang harganya jauh lebih murah.

Tahun itu juga, Ju-Yung mencoba kabur lagi dengan beberapa teman, tetapi sempat terkejar ayahnya di perjalanan. Beberapa hari kemudian, di koran ia melihat iklan sekolah akunting. Ia mencuri uang ayahnya sebanyak 70 Won - hasil penjualan sapi - dan melarikan diri pada malam hari. Sekali ini ia menumpang kereta api ke Seoul. Sisa uang yang dibawanya cuma cukup untuk membayar sekolah, makanan, dan pondokan. Ketika itu 10 April 1932.

Di sekolah ini ia sangat giat belajar. Usai belajar



di sekolah, ia mengurung diri di asrama dan membaca habis beberapa buku di antaranya *Riwayat Napoleon*, *Biografi Abraham Lincoln*, dan *Sam Kok (Tiga Kerajaan)*. Tokoh-tokoh dalam buku itu memberinya semangat hidup dan mengilhaminya untuk mencapai kebesaran jiwa.

Sialnya, potongan iklan sekolah tersebut tercecer di rumah dan ditemukan ayahnya. Ayahnya datang dan memaksanya pulang, sementara Ju-Yung bersikeras tidak mau.

"Saya tidak mau bekerja kembali di ladang. Saya tidak mau menderita terus di sana," ujarnya.

Untuk meluluhkan hatinya, sang Ayah menjawab, "Kamu tidak tahu ya, kalau seluruh keluarga sekarang berada di ambang kelaparan dan harus mengemis makanan hanya gara-gara kamu? Kamu senang ya, mereka terus seperti itu?" Ju-Yung terpaksa pulang, sebab sebagai putra sulung ia ikut bertanggung jawab memikul beban keluarga.

Dalam perjalanan pulang, mereka singgah di Istana Chang-kyong, bekas kediaman kaisar Korea terakhir. Tempat itu sudah dijadikan kebun binatang oleh penguasa Jepang. Uang masuknya 50 sen, mahal menurut ukuran kantung mereka. Demi penghematan, ayah Ju-Yung membeli satu karcis saja dan menyuruh Ju-Yung masuk, tapi Ju-Yung memaksa ayahnya ikut. Hal ini menggambarkan betapa sulitnya keuangan mereka.

Ketika kehidupan di kampungnya memburuk akibat bencana alam, Chung Ju-Yung dan temannya kabur untuk keempat kalinya. Meskipun setiba di Seoul temannya menolak melanjutkan pelarian, Ju-Yung tetap meneruskan perjalanan seorang diri ke kota pelabuhan Inchon dengan berbekal sedikit uang pinjaman dari temannya. Di Inchon dia bekerja sera-

butan, menjadi kuli bongkar muat kapal atau membawakan barang penumpang kapal. Hasilnya hanya cukup untuk makan. Jadi, ia mencoba mengadu untung di Seoul.

Di perjalanan, ia melewati desa Sosha yang sedang panen. Kemahirannya sebagai petani ternyata laris. Ia diminta membantu memanen dan hasil kerjanya selama lebih dari sebulan lumayan juga untuk bekal.

Kemudian tibalah ia di Seoul dan bekerja sebagai salah seorang kuli yang membangun Universitas Korea sambil terus mencari pekerjaan tetap. Ia mendapat kesempatan magang di pabrik gula, tetapi imbalannya sangat kecil. Lagi pula, ia tidak bisa mendapat keterampilan teknis di sini. Untunglah, ia mendapat pekerjaan di toko hasil pertanian, Firma Bokheung. Dari pekerjaannya mengantarkan barang-barang dagangan ke pembeli, dia mendapat imbalan makan tiga kali sehari dan $\frac{1}{2}$ karung beras setiap bulan. Inilah pekerjaan tetap pertama yang berhasil diraihinya. Saat itu tahun 1934, usianya kurang dari 20 tahun.

Cobaan Silih Berganti

Sebagai orang yang sifatnya hangat dan pekerja keras, Chung Ju-Yung berhasil memikat hati pelanggannya. Semua anak bosnya pemalas, sehingga Ju-Yung meraih kepercayaan bosnya untuk mengelola toko. Dengan hasil jerih payahnya, ia membeli tanah untuk keluarganya di Tongchon. Tak lama kemudian, ia kembali ke kampung dan dijodohkan dengan Byun Joong-Seok, perempuan muda sekampungnya. Walaupun mereka belum pernah bertatap muka sebelum pernikahan, sejak semula pernikahan mereka bahagia. Istrinya adalah jenis istri ideal menurut tradisi Timur: penuh perhatian terhadap suami, hemat, dan rajin



mengurus rumah tangga.

Tidak lama kemudian Ju-Yung kembali ke Seoul. Dia menyewa sebuah rumah di sekitar Shintangdong yang menghadap ke jalan dan membuka toko hasil pertanian yang dinamai Firma Kyongil. Kondisi ekonominya pun menjadi sangat baik. Saat itu, ia baru berumur 22 tahun, berarti 4 tahun setelah kabur terakhir kalinya dari rumah.

Namun, baru 2 tahun, Jepang mengadakan agresi besar-besaran terhadap Tiongkok. Pemerintahan Jepang di Korea mengambil alih dan menguasai pengadaan bahan makanan selama masa perang. Toko Ju-Yung ditutup dan ia terpaksa mudik ke kampungnya.

Ju-Yung berpikir, selama ini ia selalu berhasil mengatasi kesulitan kalau berusaha sungguh-sungguh. Jadi, ia pun kembali ke Seoul dengan tekad menjajaki kemungkinan membuka usaha lain. Ia membuka bengkel perbaikan kendaraan bermotor karena usaha itu modalnya kecil tetapi cepat balik modal. Lagi pula, orang Jepang di Korea tidak mau terjun ke bidang usaha "kotor" seperti itu.

Pada 1 Februari 1940, dia mengambil alih manajemen bengkel reparasi mobil "A-Do Service". Untuk itu, ia harus mengeluarkan semua uangnya dan masih meminjam dari pelanggan lamanya. Modal seluruhnya 5.000 Won. Namun, baru 5 hari, api melalap bengkel itu. Cobaan berat kembali menderanya.

Meski tanpa uang sepeser di tangan, Chung Ju-Yung tetap tidak berpaling sedikit pun dari tekadnya. Ia berutang lagi sebesar 3.000 Won pada pelanggan lamanya itu dan membuka lagi bengkel "A-Do Service" di tempat baru dengan mempekerjakan 50 karyawan. Karena usahanya tidak memiliki izin, dia selalu disatroni polisi Jepang di wilayah itu. Dengan cerdiknyanya, dia berhasil meluluhkan hati polisi yang

lantas menyuruhnya memindahkan papan nama ke tempat yang agak tersembunyi sehingga polisi dapat berpura-pura tidak melihatnya. Sejak itu, bengkelnya bebas dari "sidak" dan berkembang pesat.

Ketika persaingan usaha bengkel mobil sangat ketat, Ju-Yung menerapkan strategi "pelayanan cepat" dengan bayaran lebih mahal. Menurut Ju-Yung, mutu pelayanan bengkel rata-rata sama. Kelebihan yang bisa ia berikan adalah pelayanan yang cepat dan efisien. Pemilik mobil masa itu umumnya sangat kaya. Mereka tidak keberatan keluar uang agak lebih banyak asal kendaraan mereka selesai ditangani dengan baik dalam waktu cepat. Akibatnya, ia memperoleh keuntungan lebih besar dari bengkel-bengkel lain.

Orientasi pada efisiensi ini kemudian diterapkan pada manajemen Hyundai dalam bersaing ketat di dunia industri.

Pada akhir 1941, imperialis Jepang memulai Perang Pasifik dan sebuah maklumat diterbitkan yang intinya mengharuskan semua perusahaan dirampingkan agar cocok menghadapi perang. Banyak perusahaan Korea harus merger dengan perusahaan Jepang. Pada awal 1943, "A-Do Service" milik Chung Ju-Yung dipaksa merger dengan perusahaan Jepang. Kerja kerasnya selama 3 tahun seakan-akan runtuh dalam sehari.

Chung Ju-Yung tidak mau menyerah pada keadaan. Ia membeli 30 truk dan menjalankan usaha transportasi. Truknya mengangkut bijih emas dari pertambangan ke pabrik pengolahan. Teman pemilik pertambangan selalu merongrong usaha Ju-Yung sehingga Mei 1945 ia terpaksa menjual usahanya di bawah harga kepada seorang pengusaha Jepang, yaitu cuma 50.000 Won. Namun, siapa sangka 3 bulan kemudian, 15 Agustus 1945 Jepang menyerah tanpa syarat.



Sebulan kemudian Ju-Yung sudah kembali ke Seoul untuk bergabung dengan sebuah usaha peleburan logam sambil menunggu kesempatan memulai usaha baru.

Meluaskan Usaha

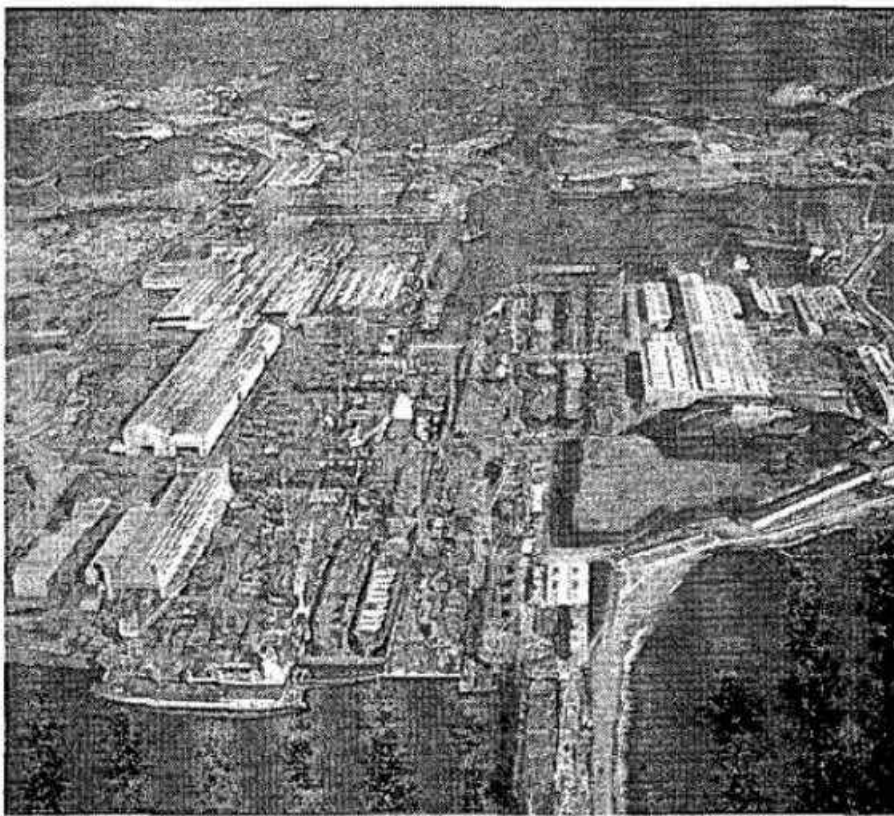
April 1946, bersama teman-temannya, Chung Ju-Yung membeli tanah di tengah kota Seoul. Dia meman-

cangkan papan nama Hyundai Motor Industrial Co. (juga Hyundai Auto Repair Works) untuk pertama kalinya. Hyundai artinya *modernistic*, model baru.

Pada saat itu angkatan bersenjata AS yang ditempatkan di Korea dilengkapi dengan kendaraan dalam jumlah besar. Karena perusahaan Ju-Yung sangat berpengalaman

dan memiliki keterampilan tinggi di bidang perbaikan mobil, ia segera mendapat kepercayaan dari para pelanggannya. Dalam waktu kurang dari setahun, bengkel reparasinya berkembang pesat menjadi bengkel besar yang mempekerjakan 100 orang.

Suatu hari Chung Ju-Yung pergi ke balai kota untuk meminta pinjaman bagi perusahaannya. Ia mendapat 1 juta Won. Namun, orang lain yang meminta pinjaman mendapat 10 juta Won. Ia jadi penasaran. Ia mendapat jawaban bahwa perusahaan konstruksi jauh lebih menarik para investor daripada usa-



*Pabrik industri berat
Hyundai pertengahan
1980-an.*

ha perbengkelan.

Begitu pulang, ia menancapkan papan bertuliskan Hyundai Civil Engineering Co. di sebelah papan-nya yang lama. Begitulah, 25 Mei 1947 itu ia mendirikan perusahaan konstruksi yang akan menjadi perusahaan raksasa. Ketika beberapa temannya mengingatkan untuk tidak melangkah ke arah yang tidak cukup dikuasainya, ia menimpali, "Saya pernah bekerja di sejumlah dok dan memiliki pengalaman lebih banyak ketimbang yang lain." Dengan kata-kata itu, Chung Ju-Yung memulai bisnis barunya.

Berawal dengan hanya seorang insinyur dan beberapa teknisi, Hyundai Civil Engineering Co. mencatat rekor meraih total kontrak 15,3 juta Won pada tahun pertama. Dalam 2 tahun berikutnya perusahaan ini memantapkan reputasi sangat baik di antara 3.000 perusahaan konstruksi dalam negeri yang dimonopoli beberapa grup industri raksasa.

Tanggal 15 Agustus 1948, Republik Korea berdiri dengan Lee Syng-man sebagai presiden. Januari 1950, Chung Ju-Yung menggabungkan Hyundai Civil Engineering Co. dan Hyundai Motor Company menjadi Hyundai Engineering & Construction Co. Ltd. yang menjadi cikal bakal Hyundai Enterprises Group. Saat Chung Ju-Yung akan melakukan ekspansi berikutnya, Juni tahun itu pecahlah Perang Korea. Korea Utara yang didukung kubu komunis bertarung dengan Korea Selatan yang didukung AS. Hyundai Construction yang baru berumur 6 bulan pun berantakan.

Chung Ju-Yung dan keluarganya mengungsi. Sebagai kepala keluarga, ia harus mengais-ngais dari bawah lagi. Saat mengantar koran-koran ke seorang politikus, ia mendapat kesempatan menyaksikan betapa pemimpin-pemimpin Republik Daehan (nama



lain dari Korea) hidup bermewah-mewah padahal rakyat sedang sengsara sehingga ia merasa sangat sebal.

Lalu 15 September 1950, tentara AS mendarat di Inchon. Tentara negeri Paman Sam ini menggelar banyak proyek pembangunan. Seorang adik Chung Ju-Yung, yaitu Chung In-Yung, menjadi juru bahasa Letnan McAllister. McAllister membutuhkan perusahaan konstruksi yang bisa dipercaya dan meminta informasi dari juru bahasanya yang lantas merekomendasikan Chung Ju-Yung dengan Hyundai Construction Company-nya. Berkat pembangunan dok pelabuhan Inchon, Hyundai mendapat pengalaman elementer dalam meraih proyek internasional. Ini merupakan modal saat berkompetisi di masa mendatang di pasar internasional.

Tahun 1952, Jenderal Eisenhower, pahlawan Perang Dunia II yang kemudian menjadi Presiden AS, berkunjung ke Korea. Garnisun AS mempercayai Hyundai untuk membangun rumah tempat jenderal itu menginap. Syaratnya, WC-nya memakai kloset. Padahal, Chung Ju-Yung tidak tahu bagaimana rupanya *water closet*. Namun, semuanya beres juga hanya dalam waktu 15 hari.

Gencatan senjata ditandatangani antara Korea Utara dan Korea Selatan pada 27 Juli 1953. AS menarik sebagian tentaranya dari Korea. Setelah menderita 36 tahun di bawah aturan kolonial, Korea perlahan mendapat kemerdekaannya. Menghindari masuknya penjajah baru, Korea bertekad membangun perekonomian berdasarkan kekuatan dan sumber daya sendiri. Hyundai Construction mulai menerima tawaran dari dalam negeri.

Namun, saat itu inflasi menggila. Chung Ju-Yung menderita kerugian hebat dalam proyek pembangunan kembali Jembatan Golyong di atas Sungai Nak-

dong. Harta yang dikumpulkannya selama ini habis tertelan. Menanggapi kerugian tersebut Ju-Yung yang tidak kenal menyerah berkata, "Ini bukan kerugian, tetapi cobaan baru." Yang penting, ia berhasil mempertahankan reputasi bisnisnya walaupun ia memerlukan waktu 20 tahun untuk melunasi semua utang.

Kerugian itu menjadi pelajaran baginya dalam menghadapi inflasi. "Jangan bertangan kosong kalau bergulat dengan harimau. Jangan bertelanjang kaki menyeberangi sungai yang sedang banjir," begitu ia mengutip kata-kata mutiara dari buku kuno.

Tahun 1957, ketika Hyundai memperbaiki Pelabuhan Inchon, perusahaan menghadapi kekurangan peralatan cukup besar. Chung Ju-Yung kemudian mengirim teknisi ke markas tentara AS untuk mencuri pandang peralatan bekas yang ada. Dari sana, dia membuat tiruannya untuk digunakan sendiri. Sejak itu, berbagai proyek di Korea ditangani Hyundai termasuk pembangunan Jembatan Sungai Han pada September 1957. Hyundai pun menjadi salah satu dari lima perusahaan konstruksi terkemuka di Korea.

Hyundai tidak ragu-ragu belajar dari AS dan luar negeri. Karyawannya sengaja belajar bahasa Inggris. Hyundai juga merupakan perusahaan konstruksi pertama di Korea yang merekrut para sarjana.

Belajar dari Kegagalan

Setelah reformasi ekonomi digulirkan, menyusul pergantian pemerintahan yang menempatkan Park Chung-Hee sebagai pemimpin Korea, terbitlah harapan baru di bidang ekonomi. Penanaman modal asing digalakkan. Teknologi tinggi diimpor. Prioritas diberikan pada industri untuk impor. Korea ingin mengubah dirinya menjadi kekuatan industri modern yang bisa bersaing di pasar internasional. Chung Ju-Yung

merupakan salah satu perintis kemajuan ini. Untuk membangun sistem industri yang independen, bahan mentah mesti disediakan oleh pasar dalam negeri.

Pada Juli 1962, pembangunan pabrik semen Danyang dimulai. Setiap Minggu malam, selama 2 tahun pembangunan, Ju-Yung datang ke lokasi proyek untuk melakukan supervisi. Saat ia datang, para pekerja tampak giat bekerja. Maklum di belakangnya mereka menjulukinya "macan buas". Suatu kali, ia ketiduran di kereta api sehingga baru turun di setasiun berikutnya. Akibatnya, ia datang terlambat 30 menit. Dia berhasil menangkap basah pekerjanya yang bermalas-malasan dan tentu saja mereka kena marah.

Akhirnya, pabrik semen itu rampung 6 bulan lebih cepat dari rencana. Januari 1970, pabrik tersebut berubah menjadi Hyundai Cement Co. Ltd.. Kehadirannya membuat Korea tidak perlu bergantung pada bahan konstruksi dari luar negeri. Semen "Cap Macan"-nya menguasai pasaran di Korea karena murah dan perusahaan itu menjadi salah satu perusahaan terbesar di Korea. Hyundai kini memegang peranan penting dalam mendirikan jaringan tenaga penggerak industri, mulai dari panas bumi sampai nuklir.

Kemajuan dalam industri Korea bukan tidak ada kesulitannya bagi para pengusaha. Mereka kekurangan dana, devisa dibatasi, dan pasar dalam negeri jenuh. Satu-satunya jalan keluar adalah ikut dalam persaingan internasional.

Hyundai Construction Co. berhasil meraih kepercayaan di luar negeri. Proyek pertamanya adalah pembangunan jalan raya Pattaninarathiwat di Thailand. Dalam tendernya, Hyundai mengalahkan 29 perusahaan pesaing dari 16 negara, termasuk Jerman, Jepang, dan Prancis. Namun, siapa sangka proyek yang dibiayai pemerintah Thailand itu berakhir de-

ngan kegagalan. Hyundai mengalami kerugian besar sekali.

Soal kegagalan yang dialaminya, Ju-Yung mengatakan, "Kegagalan ini memberi kita pelajaran bahwa di luar negeri kita harus memecahkan masalah geologi dan meteorologi yang spesifik dulu sebelum mulai membangun. Selain itu, manusianya pun berbeda. Kita harus menyesuaikan diri dengan kondisi setempat. Pengalaman buruk harus diingat. Dengan mengingat kerugian dan kegagalan, kita bisa melakukan perbaikan. Ingat, mereka yang melupakan kesalahan masa lalu, akan gagal lagi, dan gagal lagi."

Perusahaan Otomotif Terbesar di Korea

Belajar dari kerugian besar saat menggarap perbaikan Jembatan Golyong dan pembangunan jalan raya di Thailand, Hyundai berhasil meraup untung dari proyek jalan raya lain di Thailand. Perusahaan ini kemudian mengerjakan proyek raksasa, seperti proyek Alaska Storm, proyek markas militer, dan perumahan di Guam, proyek dam South Pacific Islands, dan proyek Cam Ranh Bay di Vietnam. Seluruh proyek itu memberi pelajaran berharga mengenai sumber daya manusia dan keuangan bagi Hyundai untuk mengerjakan jalan bebas hambatan Seoul - Pusan di tahun 1968.

Pekerjaan konstruksi jalan tol Seoul - Pusan dimulai 1 Februari 1968. Ju-Yung begitu bersemangat mengerjakan proyek ini, sampai-sampai dia menggotong tempat tidur ke lokasi proyek. Siang malam, tanpa kenal lelah, dia bekerja di sana. Pada masa itulah, untuk pertama kalinya ia menderita nyeri di tulang belakang dan tulang leher. Jalan raya sepanjang 428 km itu dibuka pada 27 Juni 1970.

Pada Desember 1966, 2 tahun sebelum pem-



bangunan jalan bebas hambatan Seoul – Pusan dimulai, Hyundai Motor Company didirikan di Seoul. Sebelumnya, kendaraan bermotor di Korea banyak diimpor dari Jepang. Chung Ju-Yung punya alasan tersendiri dalam membangun industri kendaraan bermotor. “Kemakmuran suatu negara sangat erat kaitannya dengan perkembangan mobilitas dan fleksibilitasnya. Sejarah perkembangan sarana transportasi umat manusia – dari kuda tunggang sampai kapal buatan Inggris di zaman modern dan mobil Amerika abad ini – telah membuktikannya,” katanya.

Perusahaan dengan produksi lebih dari satu juta unit per tahun, ini pernah merupakan perusahaan otomotif terbesar di Korea. Yang menjadi targetnya adalah masuk dalam lima perusahaan otomotif terbesar di dunia pada 2010.

Namun, dalam krisis moneter 1997 – 1998 kedudukan Grup Hyundai sempat merosot hebat.

Pada masa perintisannya, Chung Ju-Yung sempat menjalin kerja sama dengan pabrik mobil Amerika, Ford. Namun, Ford cuma berminat menjual suku cadang ke Korea sehingga kerja sama dihentikan. Chung Ju-Yung mengambil keputusan untuk mengandalkan kekuatan sendiri dalam mengembangkan pabrik otomotif. Kemudian, dia mempercayakan Hyundai Motors ke adiknya, Chung Se-Yung. Jalinan kerja sama pun berpindah ke Italia untuk mendapatkan teknologi mobil.

Model Pony pertama keluar dari jalur perakitan Hyundai Motors pada Januari 1976. Itulah mobil pertama yang pernah dibuat di Korea. Didukung oleh kondisi ekonomi yang membaik dan jaringan jalan bebas hambatan yang meluas, serta pasar yang sudah siap, produk domestik itu meraih sukses besar.

Berdasarkan model Pony, Hyundai memper-

baharui produk mobilnya menjadi generasi baru. Desember 1984 mobil model Pony dibuat Hyundai Motor Company dengan produksi per tahun 500.000 unit.

Sejauh ini, Hyundai telah menghasilkan belasan model, beberapa di antaranya meraih sukses besar. Model Excel misalnya, meraih sukses di pasar AS. Pada Juli 1988, produksi tahunan sedan model ini mencapai satu juta unit. Pada tahun 1992, model Scoupe menjadi satu dari sepuluh model teratas di AS. Pada tahun yang sama model Elantra mendapatkan penghargaan di Austria. Lalu, pada 1994 mobil sedan model Accent sukses dikembangkan Hyundai Motor Company.

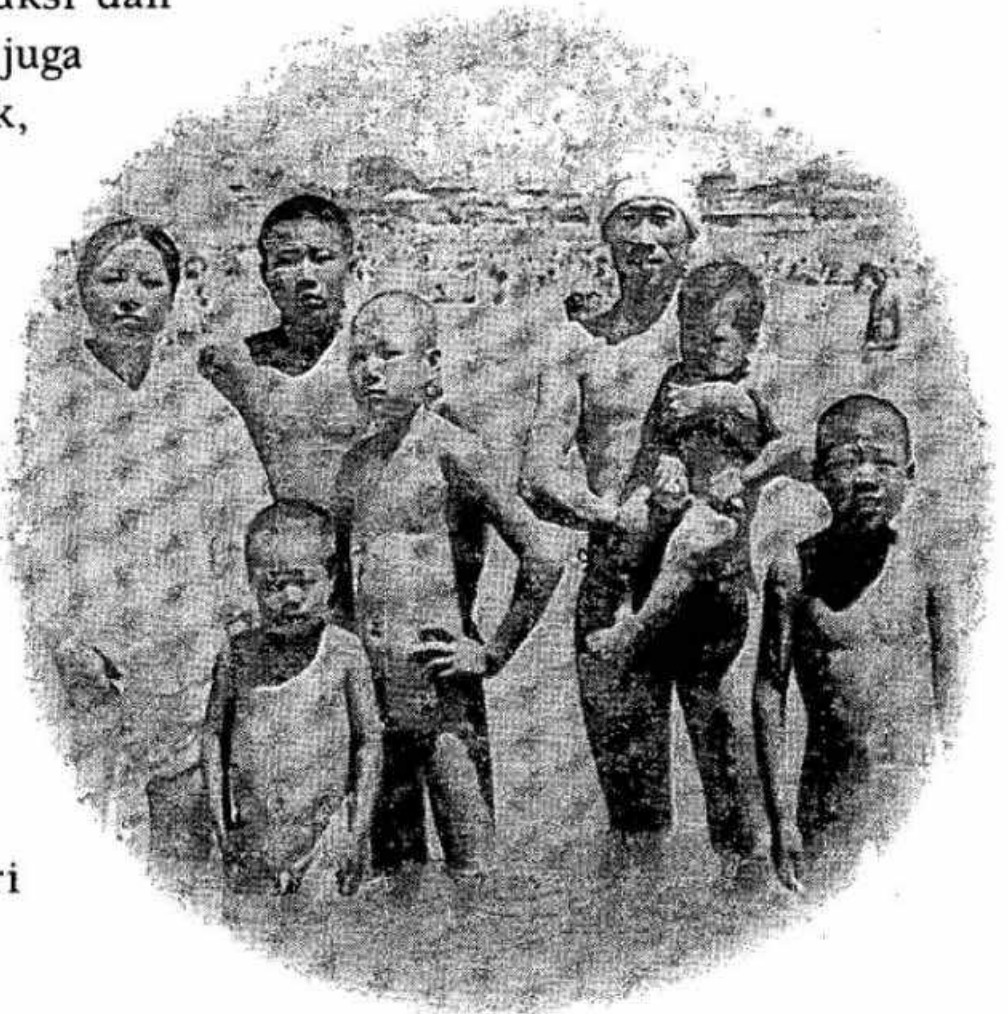
Pengembangan industrinya juga dilakukan dengan membeli KIA Motor Corporation pada Desember 1998.

Mudik Bawa Sapi

Dalam perjalanannya, Hyundai tidak hanya bergerak di industri konstruksi dan otomotif, melainkan juga industri elektronik, industri berat, keuangan, jasa, serta industri lainnya. Meski berkembang, ada hal yang tetap bertahan di dalam Hyundai, yakni budaya Konfusius.

Kesederhanaan diserap sebagai salah satu ciri

Dengan keluarga di tepi Sungai Han pada tahun 1949. Foto ini mencerminkan betapa sederhananya hidup mereka waktu itu. Siapa yang mengira kelak ia akan menjadi tamu kehormatan Presiden AS.





Hyundai yang menonjol. Chung Ju-Yung percaya, sebuah perusahaan yang dipimpin orang yang suka berfoya-foya tidak akan berkembang karena foya-foya mendorong dilakukannya korupsi. Sebuah negara dengan pemimpin yang kotor dan korup juga tidak akan dapat berkembang. Maka, dia mengajak semua ke-



*Bernyanyi dengan
istri di ulang tahun
ke-70.*

luarga Hyundai untuk berhemat, misalnya setiap lembar kertas kantor harus digunakan kedua sisinya. Dia sendiri memberikan teladan soal ini.

Falsafah itu diterapkannya juga di rumah. "Saya sering mengingatkan anak-anak saya untuk rajin dan hemat." Anak-anaknya selalu berpakaian dan menjalani hidup sederhana. Mereka pun mandiri.

Semasa masih di rumah orang tua, mereka sarapan bersama ayah mereka. Inilah saat bagi keluarganya untuk berkumpul dan berkomunikasi. Ia berangkat ke kantor bareng dengan saat anak-anaknya meninggalkan rumah.

Ada satu hal yang berlawanan dengan manajemen modern dalam perusahaannya. Chung Ju-Yung mempekerjakan adik-adik dan anak-anaknya dalam perusahaannya. Para penggantinya pun adiknya dan

kemudian anaknya.

Dua putranya meninggal mendahului dia, begitupun seorang menantunya. Setelah ia meninggal pada tahun 2001, putranya yang keempat, Chung Mong-Heon salah seorang pemimpin senior Grup Hyundai, secara mengejutkan bunuh diri 4 Agustus 2003 dengan melompat dari jendela gedung bertingkat tinggi. (Hari berikutnya, seorang pengusaha besar di Indonesia, Marimutu Manimaren, melakukan hal yang sama di Jakarta, *Red.*). Diduga karena Hyundai terlibat skandal penyuapan terhadap pemerintah Korea Utara untuk mempercepat pertemuan Presiden Kim Dae-Yung dari Korsel dengan Kim Yong-Il dari Korut agar Kim Dae-Yung mendapat Hadiah Nobel Perdamaian.

Tahun 1998 Chung Ju-Yung memang "mudik" ke desanya yang sudah ditinggalkannya selama 66 tahun di kawasan yang kini menjadi Korea Utara. Pada tahun 1989, ia kembali berkunjung ke Korut. Ia membawa 1.000 sapi pilihan dalam dua tahap untuk disumbangkan. Katanya, sebagai pembayaran atas uang 70 Won yang ia curi dari ayahnya ketika ia berumur 17 tahun. Anda ingat, ia mengambil uang penjualan seekor sapi itu untuk biaya sekolah akunting? Ia masih melakukan kunjungan-kunjungan lain untuk mempromosikan rekonsiliasi kedua Korea.

Dihujani Gelar Doktor Kehormatan

Sebagian orang mengritik Chung Ju-Yung sebagai



Chung Ju-Yung (tengah) diapit oleh diktator Korut Kim Jong-Il (kiri) dan putranya Chung Mong-Heon. Chung Ju-Yung mencomblangi pertemuan puncak antara Kim Jong-Il dengan Presiden Korsel Kim Dae Jung. Kemudian timbul kecurigaan, pertemuan itu bisa cepat terlaksana karena Chung menyogok Kim Jong-Il agar Kim Dae-Jung bisa mendapat hadiah Nobel.



orang yang kurang pendidikan. Maklum ia cuma lulusan SD. Namun, ia diundang lebih sering dari siapa pun untuk memberi ceramah di mana-mana.

Walaupun ia sendiri kurang mendapat pendidikan formal, ia menganggap pendidikan penting sekali. "Korea tidak memiliki banyak sumber alam," katanya. "Kita mengandalkan otak dan kemampuan teknis. Karena itu, pendidikan penting sekali." Jadi, ia menyisihkan dana besar secara khusus untuk pendidikan. Bukan hanya untuk mendidik adik-adik, anak-anaknya, dan karyawannya, tetapi juga masyarakat luas.

Menurut Hyundai, karyawan adalah aset utama perusahaan sehingga harus diberi kesempatan mengembangkan bakat-bakatnya agar bisa menyumbangkan tenaga dan pikiran lebih baik. Promosi bagi karyawan terutama didasarkan atas sumbangan dan kemampuannya, bukan senioritas.

Tahun 1995, 8 tahun setelah mengundurkan diri sebagai orang pertama di Grup Hyundai, ia mendapat gelar doktor *honoris causa* untuk ilmu filsafat dari Universitas Korea. "Di masa muda, saya pernah meng-



Sebagai tamu presiden
AS Ronald Reagan.

usung-usung batu untuk mendirikan universitas ini,” katanya dalam upacara penyerahan gelar itu.

Bahkan Universitas John Hopkins yang terkemuka di AS pun pada tahun itu memberinya gelar yang sama untuk kemanusiaan karena ia dianggap berhasil mengatasi pelbagai kesulitan besar dalam hidupnya dan menyumbang banyak bagi kemakmuran Korea. Ia memang dianggap tokoh yang banyak mempengaruhi sejarah negaranya, dari negara yang morat-marit menjadi salah satu “macan” kaliber dunia.

Sebelumnya, ia sudah mendapat gelar doktor *honoris causa* untuk ilmu ekonomi dari Georgetown University di AS. Ia juga menyandang gelar kehormatan yang sama dari pelbagai universitas lain.

Menurut Chung Ju-Yung, yang pernah merasakan sendiri kemiskinan, hal pertama yang harus diusahakan ialah agar semua orang cukup makan. Setelah itu, baru yang lainnya.

Chung Ju-Yung sendiri, setelah perusahaannya menjadi besar, tetap membanting tulang bagi Hyundai. Namun, bukan lagi untuk menumpuk harta pribadi, melainkan karena didorong oleh tujuan yang lebih luhur. “Kalau perusahaan maju, karyawan juga sejahtera dan kita membayar lebih banyak pajak yang bisa digunakan untuk masa depan negara dan masyarakat luas. Sebuah perusahaan kecil adalah milik pribadi seseorang. Ketika perusahaan menjadi besar, ia menjadi milik karyawannya dan ketika perusahaan itu berkembang lebih lanjut, ia menjadi milik masyarakat dan merupakan kekayaan negara.”

Hyundai juga menyumbang banyak untuk olahraga. Korea menjadi tuan rumah Olimpiade tidak lepas dari usaha Chung Ju-Yung sehingga Komite Olimpiade memberinya bintang kehormatan 1998.



Budaya Kesetaraan

Chung Ju-Yung berpandangan, "Orang yang paling jujur dalam mengerjakan hal kecil, sering kali paling jujur pula dalam mengerjakan hal yang besar. Orang yang memiliki ketulusan dalam melakukan hal-hal kecil, sering kali akan tulus pula ketika melakukan sesuatu yang besar." Karyawan yang tidak jujur bisa kehilangan "meja" malam itu pula. Hyundai juga berusaha mengembangkan budaya "kesetaraan".

Menurut Chung Ju-Yung, para teknisi, pekerja, dan semua pegawai, bila semuanya merasa diperlakukan setara, sebagai sahabat, akan merasa ikut memiliki Hyundai. Tak seorang pun di Hyundai diharapkan merasa inferior dalam posisinya, dan tak seorang pun diperbolehkan sok superior terhadap yang lainnya.

Di Hyundai tidak ada tangga berjalan khusus untuk CEO sebagaimana di perusahaan lain. Jangan heran, bila sekali waktu Chung Ju-Yung yang baru melangkah masuk ke dalam lift yang penuh sesak, akan mundur kembali untuk memberi tempat kepada orang yang menyerobot karena didorong kebutuhan mendesak.

Di beberapa perusahaan internasional yang besar, lebih sulit melihat CEO-nya ketimbang presiden negara itu. Tapi di Hyundai, Chung Ju-Yung selalu terlihat di tengah-tengah pekerja untuk melakukan supervisi, berdiskusi dengan mereka, atau mendengar keluhan mereka. Ada begitu banyak foto yang dikutip tanpa sepengetahuannya yang menunjukkan orang lain berpakaian resmi sementara dia berkemeja biasa.

Ketika ada waktu luang, Ju-Yung akan bergabung dengan para pekerja, untuk adu panco, minum, atau mengobrol. Dia juga hadir di antara para pekerja dalam kegiatan seperti bermain bola voli dan gulat.

Chung Ju-Yung bersedia datang dan bernyanyi di depan para pekerjanya dalam setiap pesta untuk bergembira bersama mereka. □ (*The Road to Hyundai*, editor Kim Myong-ho/Gde)

Sebuah perusahaan kecil adalah milik pribadi seseorang. Ketika perusahaan menjadi besar, ia menjadi milik karyawannya dan ketika perusahaan itu berkembang lebih lanjut, ia menjadi milik masyarakat dan merupakan kekayaan negara." □ Chung Ju-Yung



Seisi Kato, Pendiri Toyota

Sukses sering merupakan kombinasi antara kemampuan, kegigihan, dan faktor kebetulan. Itulah yang jelas tercermin dalam buku Seisi Kato - salah seorang "bapak" Toyota. Mungkin kita, terutama kaum muda, bisa menimba banyak inspirasi dari pengalamannya.



*Seisi Kato sebagai
Presiden Komisaris
Toyota Motor Sales
Co., Ltd.*

"**C**obalah sesuatu yang baru setiap hari, dengan penuh kesungguhan, harapan, dan ketabahan, maka Anda akan tetap muda."

Penggubah kata-kata bijak di atas, tidak saya kenal. Menurut seorang Jepang peneliti kesusasteraan, rasanya seorang penyair Amerika.

Begitu membacanya, saya langsung terpikat. Bagi saya, kata-kata itu mengungkapkan dengan tepat sekali keyakinan diri saya. Itulah prinsip yang saya anut sepanjang hidup.

Kehilangan Ayah

Saya dilahirkan 25 November 1907, di kawasan Oseko, kota Ojiyamada (sekarang Ise). Kalau menurut



Kato (kiri) semasa kanak-kanak.

istilah mantan Perdana Menteri Takeo Fukuda, saya ini orang Meiji karena saya dilahirkan bertepatan dengan 40 tahun masa pemerintahan Meiji Tenno (kaisar yang merupakan lambang modernisasi Jepang, *Red.*). Saya anak bungsu dari delapan bersaudara, memiliki seorang abang dan enam kakak. Kehadiran saya sungguh tidak disangka-sangka karena Ayah sudah berumur setengah abad, sedangkan Ibu 42 tahun. Beda umur saya dengan kakak sulung lebih dari 20 tahun, dengan kakak termuda 6 tahun. Bahkan putra kakak sulung saya lebih tua daripada saya sehingga orang tua saya kerap berolok-olok bahwa ada kemenakan yang lebih tua dari pamannya.

Ayah dan Ibu, kedua-duanya keturunan samurai. Ketika saya dilahirkan, Ayah bekerja sebagai ma-



najer kantor cabang Bank Dagang Yamada. Sebelumnya, ia penilik sekolah-sekolah negeri. Kabarnya kedudukan keluarga Ibu semasa feodal dulu lebih tinggi daripada keluarga Ayah.

Corak kehidupan keluarga kami mirip gaya hidup samurai tradisional. Di rumah, Ayah selalu duduk di tempat khusus yang letaknya satu jenjang lebih tinggi daripada anggota keluarga lain.

Semasa kecil, diam-diam saya tidak menyukai gaya hidup kaku seperti itu. Keputusan saya kemudian untuk memeluk agama Kristen, sedikit banyak ada kaitannya dengan pengalaman masa kanak-kanak itu.

Sikap Ayah dan Ibu terhadap anak-anak mereka sangat tegas dan ketat. Tetapi, saya rupanya dikecualikan. Setiap pagi, Ayah mengajak saya berjalan-jalan ke Kuil Luar di Ise. Senang rasanya melangkah di jalan berkerikil, bergandengan tangan dengan dia. Ibu juga sayang sekali kepada saya. Sayangnya saya selalu sakit-sakitan.

Semasa saya kecil, kami berpindah tempat tinggal sampai sebelas kali, seperti umang-umang saja. Tidak lama setelah saya mulai bersekolah, Ayah mengidap penyakit kanker perut. Waktu itu, orang yang terserang kanker hampir tidak mempunyai harapan untuk sembuh. Padahal, Ayah baru berumur 57 tahun. Untuk pertama kalinya saya benar-benar sedih.

Saya baru berumur 9 tahun ketika Ayah meninggal. Masih terlalu muda untuk bisa menghayati kepedihan hati Ibu. Saya cuma bisa merasakan kemurungan aneh dan menggelisahkan pada dirinya - bahkan di tengah-tengah suasana hiruk pikuk di rumah. Setelah Ayah dimakamkan, barulah saya sadar, saya tidak pernah lagi bisa bertemu dengannya. Saya masih ingat sekali, saat itu saya menangis tersedu-sedu. Sampai sekarang pun, terkadang masih terba-

yang-bayang Ayah berada di kebun rumah kami, memilin ujung kumisnya yang keren, sebelum menarik tali busur kesayangannya.

Dua bulan setelah Ayah wafat, salah seorang kakak saya juga meninggal karena sakit. Shosuke, abang saya yang menjadi kepala keluarga kami, merasa arah dan letak rumah kami membawa sial. Karena itu, kami pindah ke kawasan Oishi, di kota Nada.

Shosuke memiliki perusahaan dagang kecil yang menjalin hubungan dengan Australia, Indonesia (waktu itu masih Hindia Belanda, *Red.*), serta negara-negara lainnya lagi. Shosuke sering bepergian ke luar negeri untuk mengurus bisnisnya. Ia menumpang kapal laut karena waktu itu belum ada pesawat jet. Selama ia pergi - yang selalu lama - saya boleh dikatakan selalu dikelilingi perempuan di rumah, yaitu Ibu, kakak-kakak, dan perempuan-perempuan lainnya. Namun, bukan itu sebabnya kaum perempuan mendapat tempat istimewa di dalam hati saya.

Gagal Menjadi Petenis

Di Nada, saya dianggap orang luar oleh teman-teman sekolah sebab logat saya berbeda dari logat mereka. Saya sering diganggu. Akhirnya, saya berkelahi dengan salah seorang pengganggu itu. Ajaibnya, saya menang! Setelah itu, gengsi saya naik dengan cepat di sekolah. Kejadian itu mempengaruhi kepribadian saya: saya menjadi percaya diri.

Namun, kesehatan saya yang sejak kecil memang labil, masih juga belum bertambah baik. Saya sering tidak masuk sekolah, kadang-kadang sampai lebih dari sebulan. Di kelas 6 SD ketika sedang sibuk-sibuknya belajar menghadapi ujian masuk sekolah menengah, saya malah jatuh sakit parah sampai nyaris meninggal. Ini gara-gara dua orang dokter yang perta-



ma-tama memeriksa saya keliru mendiagnosis penyakit saya. Menurut mereka, saya menderita penyakit serius yang misterius. Untungnya, dokter ketiga menemukan penyakit saya yang sebenarnya. Katanya saya hanya menderita radang usus buntu biasa. Cuma saja karena tidak ditangani dengan benar, radang itu menjadi parah.

Sudahlah, pokoknya saya kemudian sembuh, walaupun sakit lama itu mengalangi saya meningkatkan prestasi di sekolah. Semua orang sangsi saya akan lulus. Ternyata, saya berhasil diterima di Sekolah Menengah Koyo. Ketika itu tahun 1919.

Sejak penyakit saya diketahui dan diobati dengan benar, kesehatan saya pulih dengan cepat. Saya termasuk perintis regu *baseball* yang bermain di sebidang tanah kosong. Setiap hari, seusai sekolah kami bermain sampai hari gelap. Hasilnya, ketika duduk di kelas 2 (waktu itu sekolah menengah terdiri atas empat kelas), saya diminta ikut bermain dalam regu sekolah. Impian saya menjadi kenyataan.

Latihan kami berat, tetapi kemampuan saya berkembang dengan cepat. Saya dipindahkan dari regu cadangan ke regu utama. Namun, tidak lama sesudah itu karier saya sebagai pemain *baseball* tiba-tiba saja berakhir. Gara-garanya sepele. Waktu itu saya sedang berlatih menjadi *pitcher* bersama regu sekolah. Kami bermain sampai hari sudah mulai gelap. Saat itulah seorang teman memukul bola dengan keras, lurus ke arah tempat *pitcher*. Bola putih kecil yang melesat datang itu tidak terlihat sama sekali oleh saya. Tahu-tahu saja sudah menghantam mata kiri saya. Saya langsung pingsan. Untung saja mata saya tidak rusak; tetapi wajah saya biru lebam dan bengkak sedangkan mata saya harus dibalut.

Begitu melihat keadaan saya, Ibu langsung mela-

rang saya bermain *baseball* lagi. Saya membantah. Bayangkan, sudah susah-susah meraih tempat dalam regu, tahu-tahu karena mata bengkak saja harus berhenti. Air mata Ibu tidak saya acuhkan. Kemudian Abang pulang. Menghadapi “bujukan”nya, akhirnya saya terpaksa menyerah. Hari itu, berakhirlah karier *baseball* saya, begitu pula impian menjadi pemain termasyhur.

Kemudian perhatian saya beralih pada tenis. Saya ingin menjadi pemain kelas internasional. Tenis di sekolah menengah waktu itu masih mempergunakan bola lunak yang tidak menarik bagi saya karena tidak menuruti standar internasional. Saya memilih masuk sebuah klub setempat yang memakai bola keras, sedang regu sekolah saya jauhi. Tidak lama setelah itu, Turnamen Tenis Lapangan Rumput Sekolah Menengah mulai mempergunakan bola setengah keras. Perubahan ini mengagetkan para anggota regu sekolah yang selama ini berlatih hanya dengan bola lunak. Saya diminta menjadi anggota dan langsung diikutkan dalam regu yang mewakili sekolah pada turnamen nasional pertama dengan bola setengah keras.

Nilai-nilai yang saya dapat dalam pelajaran sekolah tidak bisa dikatakan top. Saya lebih akrab dengan raket dan bola daripada dengan pena dan alat hitung. Walaupun demikian, setamat dari sekolah menengah, ditambah setahun persiapan untuk mengikuti



Kato sebagai mahasiswa Universitas Kwansei Gakuin. Gara-gara menjadi teman main tenis mantan guru besarnya, pintu ke General Motor terbuka.



ujian masuk universitas, berhasil juga saya menjadi mahasiswa Universitas Kwansei Gakuin, jurusan perdagangan (ekonomi perusahaan). Ketika itu tahun 1927. Tentu saja, saya langsung menjadi anggota klub tenis di situ. Berbeda dengan ketika masih di sekolah menengah, saya tidak pernah berhasil merebut gelar juara universitas. Saya terpaksa menerima kenyataan bahwa impian saya untuk menjadi juara tenis universitas tidak mungkin terjangkau.

Falsafah "Bayi Abadi"

Semasa mahasiswa itulah saya berjumpa dengan Pendeta Toyohiko Kagawa. Cara saya berpikir banyak sekali dipengaruhi olehnya. Ia salah seorang pendorong gerakan progresif dalam masyarakat semenjak awal abad ke-20.

Kagawa datang ke universitas saya yang sangat kental kekristenannya sebagai dosen tamu. Ia memberi kuliah khusus selama 3 hari dalam acara renungan yang biasa diadakan pada musim semi dan musim gugur. Kuliahnya yang pertama berjudul, "Bayi Abadi" yang menekankan bahwa "jalan" tersingkat menuju Tuhan ialah dengan bersikap polos, seperti bayi. Kebenaran yang terkandung dalam khotbah "Bayi Abadi", begitu merasuk ke dalam benak saya.

Kecuali itu, ada satu semboyan lagi yang menyentuh hati saya sewaktu masih menjadi mahasiswa di Universitas Kwansei Gakuin, yaitu "Kegigihan yang Mulia". Semboyan ini dipasang dekat lapangan klub tenis kami sebagai pendorong para pemain agar tetap memiliki semangat pantang menyerah, serta selalu bermain secara jantan. Kata-kata itu mengilhami kami untuk berusaha lebih keras lagi.

Sebagai konsekuensi dari gagasan-gagasan Kagawa yang sangat menyentuh perasaan saya, minat

saya terhadap kegiatan sosial mulai berkembang. Saya bergaul dengan para pekerja yang saat itu sedang membangun gedung baru universitas kami. Karena pengalaman itu, saya bisa lebih memahami serta menghargai kaum buruh.

Tahun 1930, saat Jepang dilanda depresi besar di bidang ekonomi, saya lulus dari universitas. Tidak ada lowongan kerja bagi orang-orang berkualitas tinggi sekali pun - apalagi untuk orang seperti saya yang terjun ke dalam masyarakat dengan catatan prestasi yang tidak begitu cemerlang.

Karena lama tidak mendapat pekerjaan, saya mulai tidak sabar walaupun saat itu sebagian teman-teman mengalami nasib serupa. Rasanya, saya mau menerima pekerjaan apa saja. Akhirnya, Dewi Fortuna tersenyum kepada saya.

Di Kwansei Gakuin ada seorang guru besar yang masih muda dari AS. Namanya J.J. Mickle. Ia mengajar korespondensi bisnis gaya luar negeri, serta tata buku Inggris. Kuliahnya semua dalam bahasa Inggris sehingga sambil belajar saya bisa memperbaiki kemampuan bercakap-cakap dalam bahasa Inggris. Kebetulan Profesor Mickle senang bermain tenis. Saya sering menjadi temannya bermain setelah lulus universitas.

Pada suatu hari, saat sedang rehat, ia bertanya apakah saya sudah berhasil mendapat pekerjaan. Saya jawab bahwa saya masih menganggur. Ia mengajak saya ke rumahnya. Di situ, ia menulis surat pengantar untuk saya yang ditujukan pada General Motors (GM) Jepang, perusahaan yang sama sekali tidak termasuk dalam pertimbangan saya dalam mencari pekerjaan.

Pengetahuan saya tentang kendaraan bermotor waktu itu cuma berupa kenangan masa kanak-kanak, saat mobil masih merupakan barang langka di Jepang.



Kalau ada mobil lewat di daerah kediaman kami, pasti suasana heboh. Permainan segera dihentikan dan dengan riang gembira kami berbaring berjejer di tengah jalan. Pengemudi mobil sudah tahu keinginan kami dan dengan pelan-pelan dijalkannya mobil lewat di atas kami. Kalau kami tidak mengangkat kepala, tidak ada bahaya terbentur karena kolong mobil waktu itu cukup tinggi. Asap tipis berwarna ungu dengan bau aneh masih mengambang apabila mobil sudah lewat. Itulah bau bensin. Kami, anak-anak, berdiri sambil mengendus-endus bau itu yang waktu itu tidak saya sangka akan merupakan bau yang menyelubungi masa depan saya.

Dengan surat pengantar dari Profesor Mickle, saya langsung pergi ke kantor pusat GM Jepang, di Osaka. Saya diwawancarai dalam bahasa Inggris oleh manajer bagian iklan. Saya berjanji akan bekerja sekuat tenaga, jika diterima. Harapan saya sebenarnya tidak besar. Namun, surat pengantar itu rupanya sakti karena tidak sampai seminggu kemudian saya menerima telegram yang memberi tahu saya diterima. Ketika itu tahun 1930. Saya sungguh berterima kasih kepadanya.

Ada yang Lebih Penting dari Sekadar Uang

Masuk secara tidak terduga ke dalam dunia industri mobil ini merupakan awal masa bakti pribadi saya selama setengah abad pada kendaraan bermotor. Saya rasa kehidupan seseorang memang bisa sangat dipengaruhi oleh kejadian yang bersifat kebetulan. Coba, seandainya saya dulu melanjutkan karier sebagai pemain *baseball* dan tidak berpindah ke tenis, saya rasa jalan hidup saya akan sangat berbeda.

Di GM Jepang, saya bekerja di bagian periklanan. Jadi, saya paling sibuk menjelang peluncuran mobil

model baru. Semasa bekerja di situlah untuk pertama kalinya saya berjumpa dengan Shotaro Kamiya, orang yang ditakdirkan bekerja sama dengan saya selama 50 tahun.

Persahabatan yang sebenarnya antara kami berdua baru berlangsung sejak tahun 1934, ketika Kamiya dipindahkan dari posnya selaku manajer kantor Tokyo, menjadi Manajer Bagian Iklan. Gaya manajemennya tidak secara langsung mengawasi pekerjaan, melainkan menyerahkan seluruh seluk beluk operasional kepada para anggota staf yang lebih muda. Suatu ketika saya diharuskannya mengikuti pendidikan perihal pelayanan di GM. Saya kira, ia ingin saya memahami segi teknik kendaraan supaya mampu menyusun bahan-bahan iklan yang lebih bermutu. Saya tidak tahu kalau tujuannya lain.

Awal musim gugur tahun 1935, saya dipanggil oleh Kamiya. Katanya, ia akan mengundurkan diri. Ia akan pindah ke perusahaan yang waktu itu bernama Toyoda. Saya disuruhnya ikut. Penugasan saya mengikuti pendidikan pelayanan di GM, menurut keterangannya merupakan langkah persiapan dalam rencananya itu.

Kamiya ternyata sudah menimbang masak-masak kebijakan baru pemerintah yang ingin mendorong produksi mobil dalam negeri. Waktu itu, Kiichiro Toyoda, ahli waris konglomerat mesin tekstil Toyoda, ingin sekali melebarkan sayap perusahaan dengan merintis pembuatan mobil Jepang. Ia mengajak Kamiya bergabung dengan Toyoda. Ia memberi Kamiya kebebasan penuh untuk mengendalikan operasi penjualan.

Ajakan Kamiya datang begitu tiba-tiba sehingga saya tidak sanggup memberi jawaban saat itu juga. Sebenarnya, tidak aneh karena saat itu saya belum



pernah mendengar ada “mobil Toyoda”.

Kesangsian itu saya sampaikan pada Kamiya. Ia sebetulnya pendiam, tetapi begitu bergelora ketika melukiskan bayangannya tentang industri mobil di Jepang pada masa yang akan datang.

“Sudah waktunya kita memproduksi mobil sendiri,” katanya. “Selama bekerja di sini, kamu cuma sekedar dieksploitasi. Jika kamu ikut dengan saya ke Toyoda, ada kemungkinan kamu akan menempati kedudukan senior.” Terus terang saja, saya tertarik oleh caranya memaparkan itu. Sebelum ajakannya datang pun, sebenarnya saya sudah mulai ragu, apakah saya akan bekerja sampai pensiun di GM Jepang. Di pihak lain, berat rasanya melepaskan “hidup enak” yang merupakan makna GM bagi saya. Apalagi, Toyoda masih harus mulai dari awal dalam memproduksi mobil!

Tidak lama setelah Kamiya pindah ke Toyoda, ia mengundang saya bersama seorang rekan yang lebih senior melihat-lihat pabrik mesin tenun otomatis Toyoda. Saya dan teman itu pun pergi ke Kariya, di Aichi-Ken.

Ketika tiba, kami dapati suasana di pabrik hingar bingar dan kacau sedangkan penerangannya suram. Sungguh jauh berbeda dengan keadaan di pabrik-pabrik milik GM Jepang, di mana ban-ban berjalan banyak dipergunakan dalam perakitan.

Di pabrik Toyoda ini, palu berdentang-dentang, dan air panas mendesis mengepulkan uap saat menyentuh logam pijar. Walaupun demikian, pemandangan ini memberi kesan jantan, penuh keasyikan kreatif. Kami terkesan melihatnya, tetapi saya masih belum bisa diyakinkan.

Sesuai dengan wataknya, Kamiya pantang menyerah. Begitu kembali ke Osaka, kami menerima telegram yang bernada tidak sabar menghadapi keragu-

raguan kami.

"Teguhkan hati," demikian bunyi telegram itu. "Bergabunglah dengan saya!" Telegram itu membantu kami mengambil keputusan untuk ikut mengambil bagian dalam usaha membangun industri mobil Jepang. Bulan November 1935 kami mengundurkan diri dari GM Jepang.

Para rekan terang-terangan menertawakan kami berdua. Saya ditawari kenaikan gaji jika mau tetap bekerja di GM. Anehnya, tekad saya malah bertambah kokoh untuk pindah ke Toyoda. GM saya tinggalkan dengan keyakinan akan mampu membantu menghasilkan mobil-mobil Jepang asli. Waktu itu saya berumur 29 tahun, dan masih bujangan. Saya rasa kenyataan inilah yang memungkinkan saya mengambil langkah penuh risiko itu.

Gaji permulaan saya di Toyoda, tepat separuh dari yang saya terima di GM. Kami mulai bekerja pukul 07.00 sampai hari sudah lama gelap. Dalam sebulan, waktu istirahat saya hanya 2 hari, tetapi saya tidak pernah merasa diri saya diperas. Kiichiro Toyoda, majikan kami, bekerja berdampingan dengan kami. Ia bahkan bekerja lebih keras.

Kadang-kadang timbul juga kerinduan saya pada masa lalu di Osaka. Suatu kali, seorang mantan rekan di GM menelepon. Ia mengajak saya bermain ski. Saya katakan, saya tidak mempunyai uang, juga waktu untuk itu. Kemudian timbul pikiran, jangan-jangan saya melakukan kekeliruan besar. Tetapi, saya tidak akan kembali lagi. Saya tidak ingin mendengar teman-teman mengucapkan, "Apa saya bilang waktu itu?" Tidak ada pilihan lain bagi saya selain membelakangi masa silam serta kawan-kawan lama. Kecuali uang, masih ada hal lain lagi yang harus dikorbankan dalam mengejar cita-cita.



Ditertawakan

Penampilan kendaraan bermotor pertama Toyota jauh dari gemerlapan. Wujudnya truk, model G-1. Kiichiro Toyota sebenarnya berniat memulai produksi dengan membuat mobil sedan. Namun, berbagai masalah teknis ditambah situasi pasar waktu itu menyebabkan kami memutuskan untuk mengawali produksi dengan membuat truk.

Sementara kami sibuk menyiapkan bahan-bahan promosi, staf bagian produksi masih disibukkan oleh truk yang akan dipamerkan. Staf bagian penjualan kadang-kadang diminta ikut turun tangan, dalam arti yang sebenarnya. Entah karena rancangannya buruk atau mungkin juga karena metode produksinya masih manual, lubang-lubang baut banyak yang tidak pas. Akibatnya, kami semua harus mengerahkan tenaga untuk menarik dan mendorong sampai baut-baut terpasang semua.

Tentu saja, akhirnya kendaraan pertama itu selesai juga. Bunyi mesinnya - ketika pedal gas untuk pertama kali dipijak - seakan-akan tangisan pertama bayi yang baru lahir. Industri mobil Jepang yang masih bayi, ternyata hidup! Uji coba berjalan cukup lancar, dan 4 hari kemudian truk kedua selesai dibuat. Dua hari setelah itu, truk nomor tiga. Kami dari bagian penjualan pun sudah siap dengan bahan-bahan promosi. Kami semua ternyata berhasil menepati batas waktu yang dijadikan ancang-ancang.

Sehari sebelum truk pertama produksi perusahaan Toyota diresmikan, saya ikut dengan iringan kecil mobil-mobil itu ke Tokyo, 250 km dari lokasi pabrik. Di tengah jalan, truk pertama rusak. Untung kami membawa suku cadang sehingga kerusakan dapat diperbaiki.

Perjalanan makan waktu sehari penuh, tetapi

begitu tiba di Tokyo, kami langsung mencuci dan menghias truk-truk kami. Sebelum kami sempat tidur sebentar saja, perwira-perwira tinggi dari angkatan laut dan darat, serta para pejabat tinggi Kementerian Perkeretaapian dan Dalam Negeri sudah mulai berdatangan ke tempat pameran diselenggarakan. Sebagian dari pidato Kiichiro Toyoda waktu itu masih saya ingat sampai sekarang.

“Di Jepang, di mana produsen-produsen mobil luar negeri sudah memiliki pabrik-pabrik besar,” katanya, “pengembangan industri mobil dalam negeri pasti sulit. Namun, apabila kita tidak bertekad untuk mengatasi setiap kesulitan yang timbul, tidak pernah akan dapat ditegakkan industri mobil asli Jepang.”

Hari itu banyak saya dengar kata-kata pujian dari mereka yang datang untuk menyaksikan truk-truk kami, “Tidak disangka-sangka, Toyoda sudah sejauh ini!” “Ini benar-benar hebat!” Kata-kata begitu meluncur terus seperti minuman anggur yang paling nikmat sampai-sampai saya lupa bahwa saya sebenarnya sangat lelah.

Setelah disetujui pemerintah pusat, truk-truk buatan Toyoda akhirnya siap untuk dipasarkan. Tetapi, penyalurnya belum ada. Penyalur pertama yang ditunjuk, lokasinya ternyata tidak jauh dari pabrik kami yaitu Hinode Motors di Nagoya yang kemudian menjadi Aichi Toyota Motors.

Sejak truk Toyoda pertama terjual, selalu ada saja keluhan masuk. Bahkan bisa dibilang setiap hari pasti ada satu truk Toyoda yang rusak. Para pemiliknya tentu saja sangat jengkel, sementara berbagai surat kabar bisnis menertawakan kendaraan Toyoda dalam artikel-artikel mereka. Satu di antaranya memasang foto truk G-1 yang ambruk dengan dibubuhi komentar, “Toyoda sedang melakukan semadi Zen.” Kami mera-



sa sangat terpukul, tetapi kami membulatkan tekad untuk berjuang sekuat tenaga menanggulangi masalah-masalah yang dihadapi. Kami juga berniat merebut kembali kepercayaan para pelanggan melalui pelayanan purnajual yang sempurna dengan perlengkapan suku cadang yang mutunya terus meningkat. Tetapi keluhan masih begitu banyak sehingga para petugas teknik dari penyalur yang hanya satu, merasa kewalahan. Kami terpaksa mengirim teknisi kami untuk membantu.



Seisi Kato dengan Michiko saat berbulan madu pada 1936. Mereka ketemu jodoh di studio foto.

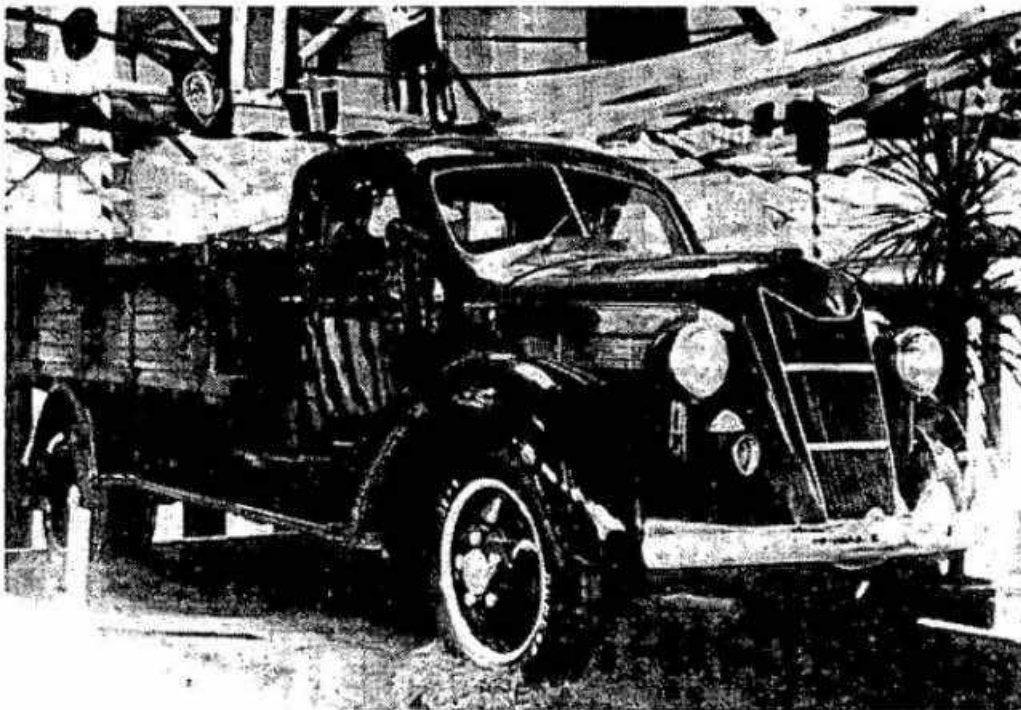
Shotaro Kamiya disertai tugas membangun jaringan penjualan. Rencananya, ia akan membujuk penyalur-penyalar utama mobil Chevrolet - kenalan-nya semasa masih di GM - agar mau pindah menangani kendaraan Toyota. Selama tahun-tahun be-

rikutnya, kami berhasil mendapat penyalur-penyalar di Tokyo, Mie, Osaka, Hiroshima, dan kota-kota lainnya lagi. Kamiya sibuk terus, menjelajahi seluruh Jepang. Waktu itu diperlukan keberanian besar untuk melepaskan konsesi sebagai penyalur mobil Amerika, guna menangani penjualan kendaraan Toyota. Kamiya berhasil menarik penyalur-penyalar baru, satu demi satu. Sementara itu, mutu produk kami meningkat pesat.

Bertemu Michiko di Studio Foto

Kehidupan pribadi saya juga mengalami perubahan.

Saya masih ingat, ketika mendekati umur 30 tahun, Shotaro Kamiya mulai menyindir-nyindir status saya yang masih bujangan. Bagaimana mungkin saya bisa menjual mobil, katanya, jika merayu seorang gadis agar mau dinikahi pun tidak becus. Di Jepang, pria yang umurnya mendekati 30 tahun dianggap sudah sangat pantas untuk menikah, apalagi jika mempunyai pekerjaan yang berpenghasilan baik. Keluarga saya sering mengirimkan foto-foto perempuan muda yang ingin mereka perkenalkan kepada saya – tentu saja dengan maksud pertemuan itu bisa berkembang menuju pernikahan. Tetapi sulit sekali bisa mendapatkan gambaran tentang seseorang dari fotonya saja. Karena itu, saya menolak cara itu. Tetapi dasar nasib, suatu hari, ketika saya datang ke studio foto di Nagoya untuk mengurus bahan-bahan promosi penjualan, saya diperkenalkan pada – bukan, bukan foto, tetapi seorang gadis remaja yang baru saja tamat sekolah menengah. Penampilannya segar, murni, dan memikat. Itulah yang saya cari-cari selama itu. Singkat cerita, gadis itulah yang kemudian menjadi istri saya, sampai sekarang. Saya tidak tahu, bagaimana pendapat



Prototip Truk G-1 yang dipamerkan pada November 1935. Inilah kendaraan pertama yang dihasilkan oleh Toyota (waktu itu masih disebut Toyoda, menurut nama keluarga pemilik perusahaan).



Michiko - begitulah nama istri saya - mengenai kehidupan bersama kami selama ini. Soal-soal begitu, rasanya tidak pernah dipertanyakan di antara suami dan istri. Saya sendiri sepenuhnya puas dengan kehidupan keluarga dan rumah tangga kami. Istri saya pasti sering mengingat masa-masa yang berat, tetapi ia selalu mendukung saya. Ia saya beri nilai lebih dari sempurna mengenai caranya menangani masalah-masalah.

Bom AS Jatuh di Bengkel Penuangan

Perusahaan Mobil Toyota TMC (Toyota Motor Company) diresmikan pendiriannya pada Agustus 1938. Seluruh karyawan pabrik mesin tenun otomatis Toyoda dipindahkan ke perusahaan baru. Saya diserahi mengurus periklanan dan promosi penjualan. Setahun sebelumnya, kami mengadakan sayembara untuk memilih logo Toyoda yang baru. Dari 27.000 saran yang masuk, akhirnya terpilih lambang Toyota yang sampai sekarang masih dipakai.

Sebenarnya, saran yang menang menggunakan ejaan "Toyoda" yang sampai waktu itu masih dipakai. Tetapi Risaburo Toyoda, Presiden Direktur TMC yang pertama, lebih menyukai "Toyota". Soalnya, untuk menuliskannya dengan aksara Kanji diperlukan delapan sapuan kuas saja. Sedangkan "Toyoda" memerlukan sepuluh. Selain itu angka delapan dalam tulisan Jepang menimbulkan kesan pertumbuhan berkesinambungan, katanya. Sementara angka sepuluh tidak menyediakan ruang untuk itu. Lagi pula lambang resmi kota Nagoya berbentuk lingkaran, dengan aksara Kanji delapan di dalamnya. Risaburo sendiri merasa, antara perusahaan dan kota itu ada ikatan batin yang erat.

Namun perang yang kemudian pecah, menye-

babkan TMC dirundung malang. Tahun 1942 dimulai operasi Sistem Distribusi Kendaraan Motor Jepang (Nippai) yang mengendalikan seluruh kegiatan penyaluran kendaraan motor di seluruh Jepang. Pada akhir tahun 1942, dengan pengendalian seluruh penyalur di bawah satu atap yang disebut Jihai, penjualan dalam arti sebenarnya tidak berlangsung lagi. Yang terjadi hanya pengambilan kendaraan di satu lokasi untuk diserahkan ke tempat lain.

Tahun 1944, pesawat-pesawat pembom B-29 AS mulai bermunculan secara teratur dari arah Teluk Omaezaki, melintas di atas Koromo, dengan Nagoya sebagai sasaran. Kota itu sudah rusak berat karena dibom dengan gencar. Pabrik-pabrik pesawat terbang menjadi sasaran khusus.

Pada suatu hari, tiba giliran Toyota. Saat itu 14 Agustus 1945, hari terakhir perang. Sirene tanda bahaya meraung-raung. Semua lari pontang-panting, bersembunyi di ladang dan hutan. Saya merasa tanah bergetar karena ledakan bom, disusul ledakan kedua. Kedua-duanya jauh meleset dari sasaran. Kami semua mulai merasa lega. Tetapi, bom ketiga jatuh tepat menimpa bengkel tempat penuangan. Bom yang satu itu menyebabkan proses produksi kami lumpuh separuh.

Keesokan harinya, 15 Agustus 1945, Kaisar mengumumkan Jepang menyerah. Seluruh karyawan Toyota berkumpul di muka gerbang depan untuk mendengarkan pidato radio bersejarah itu. Heran saya tidak menangis.

Sebulan kemudian, pihak pendudukan militer AS mendatangi pabrik Toyota. Kami diperintahkan menyusun laporan rinci tentang seluruh operasi kami yang harus segera disampaikan ke Tokyo. Setiap hari, saya mengetik laporan itu sampai larut malam. Tentu saja, saya menyesali kerugian besar yang diderita



Jepang dalam peperangan, tetapi saya juga merasa sudah tiba saatnya memanfaatkan pengetahuan bahasa Inggris saya, demi negara, dan juga untuk Toyota. Anehnya, walaupun begitu banyak masalah yang menghadang, saya bekerja dengan keyakinan besar bahwa kami akan bangkit kembali.

Dengan susah payah, kami mulai membangun kembali. Pada suatu hari, Kiichiro Toyoda memanggil saya ke kantornya. Tanpa basa-basi, saya ditugaskan menjadi manajer pabrik suku cadang Toyota di Hiratsuka.

Pabrik itu mempekerjakan sekitar 150 karyawan. Sepertiga dari jumlah itu bekas tentara yang menyandang cacat akibat perang, sepertiganya lagi perempuan, sedangkan sisanya pekerja pria berkondisi normal. Begitu saya datang, saya minta mereka berkumpul. Kemudian saya memaparkan rencana masa depan pabrik itu.

Saya menandakan keyakinan bahwa semua karyawan – baik yang cacat maupun yang tidak – harus siap mandiri dalam menghadapi masa-masa berat mendatang. Khusus kepada para mantan tentara yang cacat saya serukan agar jangan cengeng. Mereka harus berusaha meningkatkan ketrampilan kerja sampai batas maksimal yang bisa dicapai. Mereka hendaknya membaktikan diri selaku anggota yang setaraf dan jangan sekali-kali berputus-asa. Mereka harus selama mungkin bertahan dalam perusahaan.

Karena diporakporandakan perang, satu-satunya kemungkinan bagi kami untuk bisa berkembang sejajar dengan cabang-cabang lain, ialah setiap hari bekerja lebih lama. Berarti seluruh karyawan harus datang pagi-pagi sekali dan petangnya bekerja lembur. Saya merasa tidak bisa berpeluk tangan saja mengawasi mereka. Saya ikut turun tangan, membersihkan

tatal logam yang bertumpuk di bawah mesin-mesin bubut.

Ditugasi Membereskan Bagian Penjualan

Pada suatu hari saya didatangi Ichiro Sumida yang waktu itu Wakil Presiden Direktur TMC. Terus terang dikatakannya, bagian penjualan TMC sangat tidak beres dalam segi organisasi maupun perencanaan. Saya didesaknya agar kembali ke TMC untuk membereskan masalah itu.

Pada November 1949, saya kembali ke TMC sebagai manajer bagian riset dan perencanaan. Kami menghadapi masa sulit waktu itu. Penjualan sangat lamban, tagihan tidak kunjung dibayar, dan banyak masalah keuangan lain. Kredibilitas Toyota ambruk.

Selaku manajer bagian riset dan perencanaan, saya ditugaskan menentukan tingkat produksi yang sepadan dengan kemampuan untuk memperoleh dana serta kondisi pasar. Saya juga harus menentukan berapa karyawan yang bisa dipertahankan dan berapa yang terpaksa diberhentikan.

Setelah menilik dari segala segi, akhirnya kami sampai pada kesimpulan yang suram. Saat itu, Toyota seharusnya hanya boleh memproduksi paling banyak 850 kendaraan sebulan. Padahal, kapasitas yang sudah terlanjur tersedia adalah untuk 1.400 kendaraan. Kalau produksi diturunkan menjadi 850, berarti 1.600 karyawan menganggur dan terpaksa harus dikenakan PHK.

Saya nyaris tidak mampu melaporkan kesimpulan itu pada Kiichiro Toyoda, presiden direktur kami. Tapi, saya harus melakukannya demi menyelamatkan perusahaan. Tidak ada gunanya mendasarkan kebijakan pada timbang rasa, jika lama-kelamaan akan menimbulkan bencana. Akhirnya, hasil



kalkulasi saya serahkan pada Kiichiro Toyoda. Ia terpana karena menyadari makna angka-angka itu.

Tanggal 22 April 1950, perusahaan mengumumkan penyusutan produksi serta karyawan sambil mengimbau serikat buruh agar mau bekerja sama. Namun, serikat buruh mengajukan pernyataan tertulis bahwa mereka siap berjuang mati-matian melawan perusahaan untuk jangka waktu lama.

Sementara itu, angka-angka penjualan kami merosot terus. Akhirnya, tanggal 5 Juni 1950 Kiichiro Toyoda beserta seluruh dewan direktur mengundurkan diri secara serempak dengan harapan tindakan itu bisa mengatasi situasi. Presdir kami itu sangat terpukul karena terpaksa mengundurkan diri setelah hampir seluruh umurnya dibaktikan membangun industri mobil dalam negeri, mulai dari nol.

Ia digantikan oleh Taizo Ishida yang sebelumnya adalah Presdir Pabrik Mesin Tenun Otomatik Toyoda. Pengunduran diri dewan direksi, nilai saham perusahaan yang sangat merosot, serta semakin banyak karyawan yang secara suka rela minta berhenti, mendorong serikat buruh untuk berkompromi. Kegiatan kerja akhirnya normal kembali.

Tetapi, jauh sebelum itu kondisi keuangan TMC sudah sangat kritis. Semua bank yang dimintai pinjaman, tanpa kecuali menandakan produksi Toyota melebihi jumlah yang bisa terjual. Mereka juga berpendapat, manajemen keuangan kami payah. Kenyataan itu menguatkan tuntutan mereka agar kami memisahkan usaha produksi dari operasi penjualan. Kalau perusahaan yang memproduksi dan penjualan dipisah, masing-masing akan bisa mengelola dana mereka sendiri. Manajemen penjualan yang baik yang memikul tanggung jawab langsung atas keuangan mereka hanya akan mentolerir jumlah produksi

kendaraan yang diyakini bisa terjual.

Shotaro Kamiya yang saat itu direktur pelaksana, memainkan peranan utama dalam membentuk perusahaan baru. Toyota Motor Sales (TMS) diresmikan 3 April 1950. Saya sendiri sebenarnya tidak terlibat langsung dalam pembentukannya. Tetapi, karena saya sudah cukup berpengalaman menangani tugas-tugas penjualan, saya dipindahkan ke perusahaan baru tersebut.

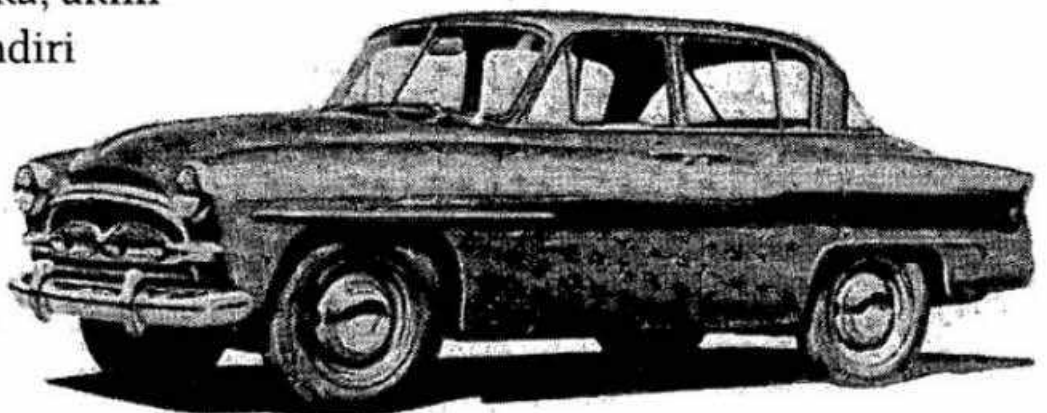
Mula-mula, saya ditunjuk menjadi manajer bagian periklanan dan penjualan kredit. Pada kedudukan itu, saya tidak hanya bertugas mengusahakan dana dari penjualan dengan sistem kredit, tetapi juga mempopulerkan konsep penjualan itu pada masyarakat luas. Ketika operasi penjualan bertambah lancar, TMS mendirikan kantor cabang di Osaka. Begitu dibuka pada Oktober 1951, saya dijadikan manajernya yang pertama.

Komunikasi yang Baik Dengan Bawahan

Pada suatu hari saya tidak bekerja karena terserang flu. Shotaro Kamiya, Presdir, menelepon ke rumah. Bukan untuk menyampaikan ucapan semoga lekas sembuh, melainkan menugaskan saya untuk segera menempati kedudukan manajer TMS cabang Tokyo. Bagi saya, tugas ini merupakan promosi, tetapi bagi keluarga saya merupakan masalah. Ketiga putra saya berarti harus pindah sekolah. Supaya tidak mengganggu pelajaran mereka, akhirnya hanya saya sendiri yang pindah ke Tokyo.

Begitu tiba di kantor cabang Tokyo, tin-

Beginilah rupa Toyota Crown pertama (1955). Tahun 1979 Toyota sudah merayakan ekspor kendaraan ke-10 juta dan setahun kemudian ke-30 juta.





dakan pertama yang saya lakukan ialah mengganti dinding-dinding ruang kantor saya dengan kaca. Saya ingin menunjukkan kepada para karyawan di situ bahwa saya tidak menghendaki dinding pemisah – baik yang nyata maupun yang simbolik – antara mereka dan saya. Para karyawan harus tahu bahwa keinginan saya yang paling utama ialah menjalin komunikasi yang baik sejak awal. Sedang bagi saya sendiri, ruang kaca itu berguna untuk selalu mengingatkan agar jangan “melempar batu” jika ada yang melakukan kesalahan. (Kato rupanya mengacu pada kata-kata bijak George Herbert, “Orang yang rumahnya terbuat dari gelas, jangan melempar batu ke rumah orang lain.”)

Permintaan mobil sedan waktu itu terutama datang dari perusahaan-perusahaan taksi serta penyewaan mobil. Dalam upaya memasuki bidang mobil sedan, penting sekali bagi kami untuk meraih perusahaan-perusahaan itu agar menjadi soko guru pasar kami. Waktu itu, Toyota Crown belum tercipta. Mobil-mobil sedan kami sebenarnya chassis truk yang diberi body sedan. Karena itulah, kami sangat sulit menarik minat perusahaan-perusahaan taksi terhadap mobil Toyota.

Namun, jerih payah kami akhirnya berbuah pada tahun 1955, ketika kami memperkenalkan model Crown, mobil sedan pertama yang sepenuhnya diproduksi di Jepang sendiri. Dengan tujuan menggalakkan operasi penjualan, diputuskanlah untuk mendirikan jaringan penyalur Toyopet yang kedudukannya langsung dibawah TMS. Gagasan kami membentuk jaringan kedua yang beroperasi di sektor penjualan eceran ini langsung ditentang penyalur-penyalur kami yang sudah mapan. Tetapi, kami terus mendesakkan pelaksanaan gagasan itu dengan

keyakinan, langkah itu harus diambil, jika Toyota ingin bisa berkembang sampai kapasitas maksimal. Kata Kamiya waktu itu, "Bejana satu liter paling banyak hanya bisa berisi air 1 l." Kata-kata itu sampai sekarang masih terus dikenang. Maksudnya, perusahaan harus selalu mengembangkan kemampuan penjualannya, jika sungguh-sungguh ingin mencapai volume penjualan yang lebih tinggi dari yang sudah ada.

Sementara organisasi penjualan dalam negeri berkembang lancar secara perlahan-lahan, kami juga mulai memikirkan kemungkinan mengekspor.

Ketika Shotaro Kamiya - presdir kami waktu itu - pertama kali mengunjungi AS, ia melihat mobil-mobil VW kodok hilir mudik di antara mobil-mobil produk Detroit yang besar-besar. Ia langsung merasa, di pasar AS terdapat cukup banyak tempat bagi mobil-mobil kecil. Setelah mendapat persetujuan dari dua sektor utama kami - produksi dan penjualan - kami pun memutuskan untuk melangkah maju. Ada juga kecemasan: jangan-jangan strategi ini terlalu dini, jangan-jangan teknologi mobil kami tidak sesuai. Namun, kedua kekhawatiran itu dikesampingkan. Kami mengandalkan diri pada pendapat sederhana, "Kunci keberhasilan dalam bisnis terletak pada pelaksanaan yang tepat waktunya".

Toyota Motor Sales USA didirikan pada Oktober 1975, sedangkan operasi penjualan mobil-mobil Crown baru dimulai pada Juli tahun berikutnya. Itu pun dengan lamban. Saat itu, ternyata masalah-masalah teknis sangat merongrong, sampai ekspor mobil sedan pernah terpaksa kami hentikan sama sekali. Namun kami bertekad, pengunduran diri ini bukan untuk selamanya. Kami beralih strategi. Penjualan kami pusatkan pada Toyota Land Cruiser untuk



mempertahankan secuil bidang pasar yang telah berhasil kami rebut. Upaya ini – yang seakan-akan merupakan siasat “pertahanan terakhir” yang memalukan – merupakan awal keberhasilan pemasaran Toyota yang kemudian tercapai di pasar AS.

Kena Fitnah

Awal tahun 1960-an, perekonomian mulai tumbuh luar biasa pesatnya. Berbarengan dengan itu, muncul pula kecenderungan motorisasi di kalangan rakyat. Toyota menyambar peluang ini dengan merencanakan mobil-mobil baru yang ukurannya sesuai dengan kebutuhan masyarakat luas. Langkah ini dilakukan untuk menanggapi pernyataan Kementerian Industri dan Perdagangan Internasional pada tahun 1955 yang mendukung konsep yang benar-benar baru dalam permobilan Jepang, yaitu “mobil rakyat”.

Pengembangan mobil-mobil populer yang berukuran 1.000 - 1.500 cc, sebenarnya sudah dilakukan lebih dulu oleh Toyota. Namun, peluncurannya diundur karena mempertimbangkan pola pertumbuhan daya beli di pasar, serta kebijakan umum Toyota mengenai model-model yang akan diproduksi.

Pada Oktober 1960, dalam Pameran Mobil Seluruh Jepang VII, Toyota memamerkan mobil rakyatnya yang pertama, seraya mengajak masyarakat mencari nama untuk model tersebut. Pameran itu merupakan awal era kampanye penjualan mobil secara besar-besaran.

Kami akhirnya menentukan pilihan pada nama Publica (*public car*, mobil rakyat, menurut lidah Jepang). Nama itu rasanya cocok dengan karakter mobil kami dan dengan citra yang kami idam-idamkan tentang mobil itu. Kami memutuskan untuk memper-

kenalkannya ke pasar pada pertengahan tahun 1961.

Waktu itu, di Jepang orang sedang menaruh perhatian besar pada industri mobil dan terhadap persaingan sengit di dalam industri itu. Peluncuran itu meningkatkan minat media massa terhadap Toyota.

Bulan Oktober 1962, ketika saya sedang menaiki tangga di Bandara Haneda, ada orang memanggil-manggil saya dari bawah. Saya menoleh. Ternyata, yang memanggil itu manajer humas perusahaan. Kelihatannya ia ingin menyampaikan sesuatu yang mendesak.

“Ada ulasan dalam suatu surat kabar yang isinya menjelek-jelekkan Crown yang baru,” teriaknya. “Mobil itu dikatakan punya cacat – ada retak-retak pada kerangkanya – dan Kementerian Transportasi mulai mengadakan penyelidikan. Kita harus bertindak!”

Saya terpana. Crown baru itu kami tampilkan dengan keyakinan penuh inilah contoh gemilang dari keahlian Toyota di bidang teknik permobilan. Jika berita surat kabar itu benar, keadaan kami akan sangat gawat. Saya bergegas kembali ke kantor. Setelah memberi tahu TMC, saya menelepon Kementerian Transportasi untuk meminta penjelasan. Saya diberi tahu, berita surat kabar itu sedikit pun tidak berlandaskan kebenaran.

Saya marah sekali. “Putuskan semua hubungan dengan koran itu, sekarang juga!” kata saya. Saya cuma mengutip pernyataan terlunak. Kenyataannya banyak caci maki terlontar dari mulut saya. Beberapa jam kemudian saya baru tenang kembali. Kemudian, saya diberi tahu bahwa pimpinan umum perusahaan surat kabar itu mendatangi Kamiya serta Fukio Nakagawa, wakil presidir TMC, untuk minta maaf atas pemberitaan yang keliru itu. Saya rasa pemberitahuan itu dimaksudkan agar kemarahan saya reda.



Kemudian saya merasa bisa menarik pelajaran dari peristiwa itu. Saya sadar, meskipun kejadian itu bisa saja fitnah yang disengaja, tetapi bukan tidak mungkin merupakan kekeliruan akibat salah tafsir atau kurang paham. Untuk mencegahnya, komunikasi antara kami dengan berbagai media massa perlu ditingkatkan. Saya bertekad, aktivitas humas kami harus diaktifkan, fungsi serta organisasi kehumasan kami harus dikokohkan.

Membereskan Keruwetan Manajemen

Presdir TMS, Kamiya, menugaskan saya ke Osaka dengan kedudukan selaku direktur pelaksana Toyopet. Saat itu saya sudah tahu, penyalur kami di Osaka mengalami kesulitan. Namun ketika tiba di sana, saya sungguh terkejut karena situasi manajemen jauh lebih parah daripada yang saya bayangkan. Sebagian dari para direktur adalah pensiunan Nippon Express yang digeser ke situ. Penyalur Toyopet di Osaka itu semula memang milik Nippon Express, tetapi kemudian dikembalikan kepada kami karena ada masalah intern di pihak mereka.

Pos-pos yang ditempati para pensiunan Nippon Express sebenarnya banyak yang tidak perlu ada. Karyawannya dari tingkat atas sampai bawah terlalu banyak. Berarti perusahaan menanggung beban upah yang besar yang sebagian sebenarnya bisa ditiadakan. Saat itu, saluran penjualan tidak banyak, begitu pula jumlah penjualannya sendiri. Seketika itu juga, saya mengerti apa sebabnya manajemen di situ tidak berjalan baik.

Pertama-tama, saya meminta seluruh karyawan berkumpul. Saya tandaskan suasana perusahaan perlu disegarkan dan seluruh karyawan perlu memiliki keterampilan dan motivasi *salesmanship*. Pertemuan de-

mikian saya adakan berulang-ulang supaya seluruh karyawan bisa sepenuhnya meresapi makna kerja sama serta tujuan keberhasilan.

Saya mengeluarkan berbagai kebijakan baru. Saluran penjualan sangat diperbanyak, pelayanan harus dipentingkan sedangkan kegiatan penjualan harus lebih efisien. Saya sendiri memimpin "pasukan", mendatangi para pembeli besar, serta melakukan peninjauan ke seluruh saluran penjualan. Dalam istilah catur, peranan saya saat itu sama sekali bukan sebagai "raja", tetapi kadang-kadang sebagai "benteng" yang menggerebek, dan kali lain ikut dalam barisan tempur sebagai "menteri". Saya bermaksud mempraktikkan kata-kata saya. Dalam memilih para manajer baru untuk saluran-saluran penjualan, saya memberi penghargaan bagi yang berjasa, sementara yang salah pasti ditegur. Kenaikan kedudukan hanya didasarkan oleh jasa, bukan prinsip senioritas. Padahal, umumnya senioritas paling banyak dijadikan pertimbangan di Jepang.

Melalui tindakan-tindakan ini, dengan segera perusahaan mulai segar kembali. Penjualan bulanan yang ketika saya datang hanya sekitar 400 unit, 3 bulan kemudian sudah meningkat menjadi 1.000, dan dalam waktu setahun menjadi 1.500 unit.

Begitu saluran Toyopet di Osaka mulai berkembang lagi, saya kembali ke kantor pusat. Pengalaman di sana menimbulkan kesadaran dalam diri saya, dalam berjualan ketulusan merupakan jalan menuju keberhasilan. Untuk menjadi manajer penjualan yang baik, kita pertama-tama harus merupakan *salesman* yang baik – dan di samping mendemonstrasikan keahlian, kita juga harus memperhatikan setiap orang yang bekerja untuk kita, jika mereka kita harapkan menjadi *salesman* yang baik pula.



"Tiga C" yang Ampuh

Pada November 1967, saya diangkat menjadi Wakil Presiden Direktur Toyota Motor Sales Company. Kehormatan itu saya terima empat hari setelah merayakan ulang tahun saya yang ke-60.

Menurut siklus penanggalan tradisional Jepang, masing-masing siklus terdiri atas 60 tahun. Saya sama sekali tidak merasa "satu siklus" lebih tua. Tetapi, perasaan untuk memandang ke belakang (sudah sampai di sinikah saya sekarang?), rasanya berimbang dengan perasaan tertantang (ini merupakan titik awal baru bagi saya). Saya membulatkan tekad untuk memanfaatkan "kehidupan kedua" saya dengan sebaik-baiknya dan bukan merencanakan pengunduran diri sebagai pensiunan. Hal ini menyebabkan saya memiliki pandangan hidup yang rasanya semakin muda, bukan semakin tua.

Tahun 1975, ketika perekonomian Jepang akhirnya mulai beranjak lagi ke arah normal – walaupun masih terasa sisa krisis minyak bumi pada tahun 1973 – kesehatan Presdir Kamiya memburuk.

Pada suatu hari saya dipanggil ke kantornya. Tanpa pendahuluan ia berkata, "Kato, saya akan naik menjadi ketua (yang dalam perusahaan-perusahaan Jepang merupakan kedudukan yang lebih bersifat seremonial). Saya ingin kau menggantikan saya selaku presdir."

Saya berbohong jika berkata tidak senang mendapat kesempatan itu, tetapi perasaan saya saat itu jauh dari kegembiraan yang menggebu-gebu. Bagi saya, Shotaro Kamiya yang seharusnya terus menjadi presiden direktur kami.

Dengan begitu tongkat pimpinan perusahaan dipindahkan ke tangan saya. Sebagai pedoman kepemimpinan – baik selaku pribadi, maupun dalam orga-

nisasi – saya berpegang pada “Tiga C”, yaitu *Communication* (komunikasi), *Consideration* (tenggang rasa), dan *Cooperation* (kerja sama). Sekadar memberi perintah ke bawah bukanlah kepemimpinan, sedangkan mengeluarkan berbagai kebijakan belum cukup untuk membentuk hubungan bisnis. Menurut pandangan saya, kepemimpinan merupakan proses yang timbul dari dialog yang mencapai tingkat komunikasi yang sejati, disusul oleh upaya tulus untuk bekerja sama, didasarkan pada sikap saling tenggang rasa, serta memahami posisi masing-masing.

Pengunduran Diri

Tahun 1977, saya genap berumur 70 tahun. Mengingat kesehatan saya rapuh semasa kecil, saya merasa bersyukur bisa hidup lebih lama dari perkiraan saya semula. Ketika berumur 20, saya memperkirakan hanya akan hidup sampai umur 35 tahun. Lalu ketika sudah berumur 35, harapan hidup saya tingkatkan menjadi 57 tahun – umur ayah saya ketika meninggal dunia.

Ternyata, kondisi kesehatan saya bertambah kokoh dan tahu-tahu umur saya sudah 70 tahun. Harus saya katakan hal itu terutama berkat istri saya, Michiko, yang begitu sabar dan penuh perhatian mengawasi kesehatan saya selama ini.

Bisnis TMS berjalan lancar dan stabil. Saya mulai berpikir-pikir, sudah tiba waktunya untuk menyerahkan tongkat kepemimpinan kepada pengganti saya. Saat itu Tahun Baru 1979.

Ketika keputusan saya sudah bulat, saya mendatangi rumah Ketua Kamiya untuk menceritakan niat saya itu kepadanya. Saat itu baru 3,5 tahun saya menggantikannya selaku presdir. Kamiya terkejut mendengar keputusan saya itu. Bisnis berjalan dengan



baik. Jadi, tidak ada alasan bagi saya untuk mengundurkan diri. (Di Jepang, pemimpin akan mengundurkan diri sebagai pernyataan bertanggung jawab atas kegagalan yang terjadi. Tindakan begitu merupakan sikap yang lazim.)

Namun, Kamiya mengenal baik watak saya. "Jika itu yang kauinginkan," katanya, "maka itulah yang harus kaulakukan."

Saya diangkat menjadi ketua dewan komisaris, sementara Kamiya yang sedikit banyak merupakan tokoh bapak bagi kami semua, mendapat kedudukan khusus selaku Ketua Kehormatan.

Sampai "di atas" Berkat Kegagalan

Jika saya menoleh ke belakang, memandang kehidupan saya selama ini, saya tidak bisa mengingkari betapa jauhnya perjalanan yang sudah saya tempuh. Saya juga merasa betapa baiknya nasib saya karena dikaruniai guru-guru yang baik, pemimpin-pemimpin yang baik – serta keluarga yang baik.

Namun, saya nyaris bergidik, jika membayangkan betapa kejadian-kejadian kebetulan mempengaruhi kehidupan seseorang dan kadang-kadang mengubah hidup seseorang. Saya masuk ke dunia industri mobil berkat hubungan yang ditimbulkan oleh olahraga tenis. Saya beralih ke olahraga itu karena tiba-tiba mengalami cedera sewaktu bermain *baseball*. Apakah yang kiranya akan terjadi jika saya lulus ujian penerimaan untuk salah satu lowongan kerja, sebelum saya memperkenalkan diri ke GM Jepang? Saya ini bukan orang yang mempercayakan diri pada nasib. Saya hanya ingin menekankan, apa yang menurut saya merupakan kebenaran, yaitu nasib baik menunggu kita di mana-mana dan tergantung pada kita untuk menemukannya.

Nasihat apakah yang bisa saya sampaikan kepada kaum muda? Pukulan nasib merupakan bahaya yang tidak bisa dielakkan dari kehidupan dan tidak semua usaha bisa berjalan seperti yang kita inginkan. Namun, jalan baru akan dibentangkan bagi kita kalau kita mengasah diri setelah mengalami kegagalan apa pun.

Jika mengalami frustrasi, janganlah berputus asa, atau bersikap pasrah, atau menyalahkan segala-galanya pada nasib sial. Anggaplah itu sebagai ujian yang disodorkan kepada kita untuk melihat cara kita mengatasinya. Itulah yang membedakan hidup yang suram dengan hidup yang segar bagaikan mawar. □
(*My Years with Toyota* oleh Seisi Kato/I)



asib baik menunggu kita di mana-mana. Tergantung pada kita untuk menemukannya. □ Seisi Kato

**Koleksi terbitan
INTISARI
mendukung
kesejahteraan Anda
dan keluarga!**

Untuk Anak-anak Anda



Untuk Anda Sekeluarga



Telah Terbit
**Cetakan
ke-2**

MAYO CLINIC

Pedoman PERAWATAN SENDIRI



Jawaban Masalah
Kesehatan Sehari-hari

INTISARI

MAYO CLINIC

*Pedoman Perawatan Sendiri,
Jawaban Masalah Kesehatan Sehari-hari*
328 halaman, Harga Rp 50.000,-

Tips untuk melakukan pelbagai perawatan gawat darurat (dari serangan jantung, perdarahan, luka bakar sampai alergi), mengatasi gangguan gejala umum (pusing, gangguan tidur, lelah, dll.), gangguan pada bagian-bagian tubuh dan anggota badan, tak ketinggalan kesehatan mental. Ditulis berdasarkan pengalaman langsung dan terpercaya para dokter, perawat, ahli diet, ahli riset dan ahli terapi di Mayo Clinic, AS.

Seluk-beluk penyakit hipertensi, asam urat, dan jantung koroner, dari gejala, pemeriksaan, terapi, pengaturan diet dan tips pencegahannya.

*Hidup Bersama Penyakit Hipertensi,
Asam Urat, Jantung Koroner*
(disertai bonus resep masakan
78 halaman)

132 halaman
Harga Rp 25.000,-

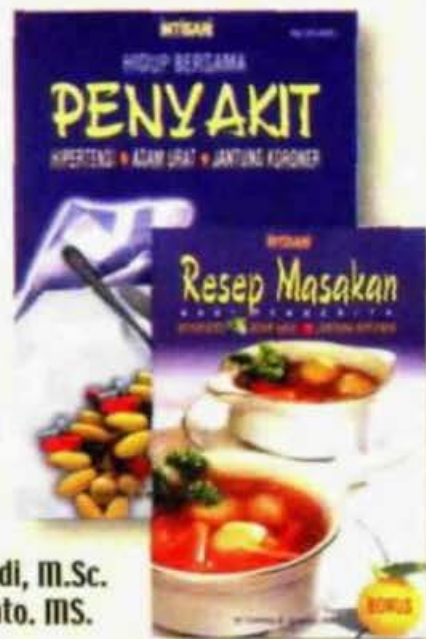


Oleh: Dr. dr. Elvina Karyadi, M.Sc.
dr. Luciana B. Sutanto. MS.

Seluk-beluk penyakit diabetes, hiperkolesterolemia, dan stroke, dari gejala, pemeriksaan, terapi, pengaturan diet dan tips pencegahannya.

*Kiat Mengatasi Penyakit Diabetes,
Hiperkolesterolemia, Stroke*
(disertai bonus resep masakan
84 halaman)

130 halaman
Harga Rp 25.000,-



Oleh: Dr. dr. Elvina Karyadi, M.Sc.
dr. Luciana B. Sutanto. MS.

Ingin mengasah keterampilan Anda dalam berbisnis? Jangan lewatkan buku-buku yang ditulis oleh pakar *marketing* dalam bahasa yang sangat komunikatif dan disajikan dalam tata letak yang enak dibaca.



***Jangan Sekadar Servis*
152 halaman
Harga Rp 20.000,-**

Pedoman aplikatif untuk menyajikan servis terbaik bagi konsumen. Bahkan di saat mengalami kegagalan servis pun, ada kiat untuk mengatasinya.

Oleh: Handito Hadi Joewono,
CPM (Asia Pacific)
Budiharto Sanusi
Nini Tanjung



***Jangan Sekadar Menang Bersaing*
136 halaman
Harga Rp 20.000,-**

Kiat-kiat paling tepat untuk menang dalam kompetisi bisnis. Diawali dengan kata pengantar oleh Susilo Bambang Yudhoyono dan Hermawan Kartajaya, buku ini dilengkapi contoh-contoh kasus yang segar.

Oleh: Handito Hadi Joewono,
CPM (Asia Pacific)