



RAYMOND KROC MCDONALD DAN GLOBALISASI INDUSTRI FASTFOOD

Pada tahun 1954, seorang salesman mesin susu kocok berumur lima puluh dua tahun melihat kios hamburger di San Bernardino, California, dan membayangkan sebuah industri baru yang besar: fast food. Dalam apa yang seharusnya menjadi tahun emasnya, Raymond Kroc, pendiri dan pembangun McDonald's Corporation, membuktikan dirinya sebagai seorang pelopor industri yang tidak kalah kemampuannya dengan Henry Ford. Dia merevolusikan industri restoran dengan memberlakukan disiplin atas produksi hamburger, kentang goreng, dan susu kocok. Dengan mengembangkan sistem operasi dan antaran yang maju, dia memastikan bahwa kentang goreng yang dibeli oleh pelanggan di Topeka akan sama dengan yang dibeli di New York City. Konsistensi seperti ini menjadikan McDonald's nama mereka yang mendefinisikan fast food Amerika. Pada tahun 1960, terdapat lebih dari 200 saluran McDonald's di seluruh Amerika, perluasan cepat yang dikobarkan oleh biaya franchise yang rendah. Ray Kroc telah menciptakan salah satu merek yang paling kuat sepanjang masa. Tetapi dia nyaris

tidak mendapat keuntungan. Akhirnya, dia memutuskan untuk menggunakan real estate sebagai pendukung keuangan yang menyebabkan McDonald's menjadi operasi yang menguntungkan. Pada tahun 1956, Kroc mendirikan Franchise Realty Corporation, membeli tanah dan bertindak selaku pemilik restoran bagi pembeli franchise yang penuh minat. Dengan langkah ini, McDonald's mulai memperoleh penghasilan yang sesungguhnya, dan perusahaan pun lepas landas. Kroc kemudian memperkenalkan program periklanan nasional untuk mendukung franchise yang tersebar dengan cepat; dan setelah tampak bahwa pertumbuhan di wilayah asal perusahaan ini melambat pada awal tahun 1970-an, dia memulai dorongan yang penuh semangat dan sukses untuk membuat kehadiran global bagi McDonald's. Sepanjang pertumbuhan perusahaan yang spektakuler, Kroc melakukan akrobat keseimbangan berjalan di atas rentangan tali yang sulit, memberlakukan standar yang keras di seluruh sistem sementara mendorong semangat wirausaha yang menyambut baik gagasan dari semua tingkat. Banyak gagasan ini yang memberikan sumbangan kepada keberhasilan perusahaan yang menakjubkan. Dalam mengumpulkan kekayaan sebesar \$500 juta, raja hamburger ini mengubah lansekap budaya bangsa dan menempa sebuah industri yang termasuk di kalangan ekspor Amerika yang terbesar. Keberhasilan

McDonald's yang ditiru secara meluas menawarkan contoh yang baik sekali bagi manajer dan eksekutif zaman sekarang yang berusaha mencari efisiensi produksi yang lebih besar. Dengan menempatkan hamburger yang bersahaja di atas jalur perakitan, Kroc menunjukkan kepada seluruh dunia bagaimana cara menerapkan proses manajemen yang maju pada usaha yang paling membosankan. Supaya bisa maju dengan cara McDonald's, perusahaan-perusahaan harus menetapkan prinsip dasar pelayanan yang mereka tawarkan, memecah-mecah pekerjaan menjadi bagian-bagian, dan kemudian terus-menerus merakitnya kembali dan menyempurnakan banyak langkah sampai sistem berjalan tanpa kekangan. Hari ini, perusahaan-perusahaan yang terlibat dalam antara pizza, pemrosesan klaim asuransi, atau menjual mainan mendapat keuntungan dari jenis sistem yang dipelopori oleh Ray Kroc. Sampai tingkat ketika operasi seperti ini menjaga pengendalian mutu, dan memelihara kepuasan pelanggan, keuntungan akan mengalir. Sebagai salesman mesin susu kocok, Raymond Kroc secara rutin mengunjungi kliennya. Tetapi ketika salesman berumur lima puluh dua tahun ini pergi dari rumahnya dekat Chicago ke California selatan untuk menemui dua kliennya yang terbesar, hasilnya sama sekali bukan hal rutin. Maurice dan Richard McDonald meninggalkan New Hampshire pada tahun 1930, berusaha

mencari peruntungan di Hollywood. Karena tidak bisa mendapatkan hasil besar di Tinseltown, kakak beradik ini akhirnya menjadi pemilik restoran drive-in di San Bernardino, kota kecil berdebu sejauh lima puluh lima mil di sebelah timur Los Angeles. Sementara kebanyakan restoran membeli satu atau dua Prince Castle Multimixer, yang bisa mencampur lima gelas susu kocok sekaligus, McDonald bersaudara membeli delapan buah. Dan Kroc ingin tahu jenis operasi apa yang membutuhkan kemampuan membuat empat puluh gelas susu kocok pada saat saat yang bersamaan. Maka dia pergi ke San Bernardino, dan apa yang dilihatnya di sana mengubah kehidupannya. Kroc berdiri di keteduhan dua gerbang lengkung keemasan restoran yang gemerlapan, yang menerangi langit di senja kala, dan melihat antrian orang-orang yang berkelok-kelok seperti ular di luar restoran yang berbentuk segi delapan. Melalui dinding bangunan yang seluruhnya terbuat dari kaca, dia memandangi para karyawan pria, yang memakai topi kertas dan seragam putih, sibuk di restoran yang sangat bersih, menyajikan burger dalam piring, kentang goreng dan susu kocok kepada keluarga-keluarga kelas pekerja yang berdatangan naik mobil. "Sesuatu pasti sedang terjadi di sini, saya mengatakan kepada diri sendiri," Kroc kemudian menulis dalam otobiografinya, *Grinding It Out*. "Ini pasti operasi perdagangan paling menakjubkan yang

pernah saya lihat.” Tidak seperti begitu banyak operasi pelayanan makanan yang pernah ditemui oleh Krock, tempat ini mendukung seperti mesin yang ditun-up dengan sempurna. Sebagaimana *Forbes* menyatakannya, “singkatnya, kakak-beradik ini mendatangkan efisiensi kepada bisnis yang cepat.” Mereka menawarkan menu sembilan jenis makanan – burger, kentang goreng, susu kocok, dan pai – menyingkirkan tempat duduk, serta menggunakan alat makan kertas dan bukannya kaca atau porselen. Mereka juga merancang jalur perakitan kasaran sehingga mereka bisa melayani pesanan dalam waktu kurang dari enam puluh detik. Kroc seketika tahu bahwa dia telah melihat masa depan. “Malam itu dalam kamar motel saya, saya berpikir keras tentang apa yang saya lihat siang harinyal. Bayangan restoran McDoland’s yang tersebar di sekitar perempatan jalan di seluruh negara berpawai melalui otak saya.”

Dengan persetujuan di tangan, Kroc mulai memenuhi bayangannya tentang restoran McDonald’s yang meledak dari pantai ke pantai. Dia memulai dengan membangun mata rantai pertama kongsi restoran ini – sebuah model eksperimewntal di Des Plaines, illinois, di luar kota Chicago, yang bersifat harga rendah yang sama, demikian pula menu yang terbatas, dan pelayanan cepat seperti di restoran

San Bernardino. Restoran yang dibuka pada tanggal 15 April 1955 ini mencapai penjualan yang terhormat sebesar \$366,12 dengan cepat memasukkan keuntungan. Kroc mengawasi restoran ini dengan waspada seperti seorang ibu baru, secara pribadi memimpin kegiatan dapur dan mengorek sisa permen karet dari pelataran parkir dengan pisau raut. Bagi Kroc, meniru satu kedai tunggal kakak-beradik McDonald baru permulaannya. Supaya bisa membangun kongsi restoran, Kroc tahu bahwa dia harus memberlakukan disiplin atas industri restoran yang dikelola secara longgar. Dan itu berarti menyempurnakan prosedur operasi yang distandarkan dalam proses yang bisa ditiru. Empat puluh tahun sebelumnya, Henry Ford sudah menyadari bahwa produksi masal mobil memerlukan perkawinan antara presisi bagian-bagian mobil dan proses perakitan yang efisien. **Wawan** Kroc adalah menerapkan disiplin yang sama pada pembuatan sandwich. Dengan menggunakan gagasan bahwa “ada ilmu untuk membuat dan menyajikan hamburger,” Kroc memberikan kepada kepingan daging sapi gilingnya spesifikasi yang tepat – kandungan lemak: di bawah 19 persen; berat: 1,6 ons: garis tengah: 3,875 inci; bawang: ¼ ons . Kroc bahkan membangun sebuah laboratorium di pinggiran kota Chicago untuk merancang metode pembuatan kentang goreng yang sempurna pada akhir tahun 1950-an. Bukannya sekedar

memasok pembeli franchise dengan rumus susu kocok dan eskrim, Kroc ingin menjual kepada mitra barunya satu sistem operasi. Dengan lain perkataan, dia membuat cap satu pelayanan. Dan ini sarana revolusioner yang akan digunakan oleh McDonald's untuk menciptakan kongsi restoran yang di dalamnya satu restoran di Delaware dan satu restoran di Nevada akan menyajikan burger yang tepat sama ukuran dan mutunya, masing-masing berisi potongan acar yang sama, setiap burger disajikan dalam talam yang serupa bersama kentang goreng yang dimasak dengan lamanya waktu yang sama. Sebagaimana yang diingat oleh Kroc, "Kesempurnaan sulit sekali dicapai, dan kesempurnaanlah yang saya inginkan dalam McDonald's. Segala hal lainnya sekunder bagi saya." Tetapi tuntutan yang serba tepat melayani satu tujuan strategis. "Tujuan kami, tentu saja, adalah memastikan bisnis yang berulang berdasarkan reputasi sistem dan bukannya mutu satu restoran atau operator tunggal," kata Kroc. Walaupun franchise McDonald's bertumbuhan dimana-mana di seluruh daerah di Barat Tengah dan Barat seperti bunga liar setelah hujan musim semi, keberhasilan perusahaan rupanya berumur pendek. Sementara persetujuan asli yang dijalin dengan kakak-beradik McDonalds menyebabkan Kroc menyayangi pembeli franchise yang paling awal, ini juga menyebabkan perusahaan yang baru lahir ini langsung

menuju kemungkinan bangkrut. Selama tahun 1960, ketika kongsi restoran ini mengeruk uang \$75 juta dalam penjualan, penghasilan McDonald's hanya \$159.000. "Singkatnya, konsep Kroc untuk membangun McDonald's, John Love. Dan rumah kartu impian Kroc mulai runtuh di bawah bobotnya sendiri. Sementara terbenam dalam utang dan tanpa pertumbuhan keuntungan yang bisa dibayangkan, Kroc menghadapi satu dilema yang klasik. Dia tidak mampu memperluas usaha. Dan dia tidak bisa tetap terapung. Untunglah, Harry Sonnenborn menemukan pemecahan. Dia berpikir McDonald's harus mendapatkan uang dengan menyewa atau membeli lokasi yang akan dijadikan kedai dan kemudian menyewakannya kembali kepada pembeli franchise mula-mula dengan peningkatan harga 20 persen, dan kemudian 40 persen. Di bawah rencana ini, McDonald's akan mencari lokasi yang sesuai dan menandatangani perjanjian sewa dengan bunga yang ditentukan. Strategi real estate pas sekali dengan tujuan penguasaan Kroc yang lebih besar. Bukannya menjual franchise geografis sebagai selubung, yang akan memberikan kepada pemegangnya hak untuk membangun sebanyak-banyaknya atau sesedikit-sedikitnya kedai sekehendak hatinya disuatu kawasan tertentu, Kroc hanya menjual franchise individual, dengan biaya rendah \$950. Ini mematikan bahwa operator yang tidak bersedia

bermain mengikuti aturannya hanya bisa membuka tidak lebih dari satu saluran. Setelah menyerahkan urusan keuangan yang stabil ke tangan Harry Sonnenborn yang ahli, Kroc mulai memperluas dan memprofesionalkan kerajaan industri yang sedang tumbuh ini. Di bawah konsepsinya yang baru, setiap pembeli franchise dan operator seperti seorang manajer pabrik. Karena mengetahui bahwa ukuran bagi kompleks industri yang maju adalah manajemen profesional, pada tahun 1961 Kroc meluncurkan satu program latihan-di restoran baru di Elk Grove Village, Illinois. Di sana, kelompok pelaksana melatih pembeli franchise dan operator dalam metode ilmiah mengelola McDonald's yang sukses dan melatih mereka dalam ajaran Kroc tentang Mutu, Pelayanan, Kebersihan dan Nilai. "Saya menaruh hamburger pada jalur perakitan," Kroc suka mengatakan. Hamburger juga berisi laboratorium penelitian dan pengembangan untuk mengembangkan mekanisme memasak, membekukan, menyimpan, dan menyajikan. Di mana pun juga tidak ada dikotomi antara pengendalian pusat dan otonomi operasi yang lebih kentara daripada dalam iklan. Pada hari Natal akhir tahun 1950-an, Turner dan para manajer lainnya bisa berkeliling Chicago Loop dengan "Kereta Sinterklas," sebuah truk es krim yang diubah menjadi restoran drive-in McDonald's yang beroda. Namun kendati sangat menyukai cara menjajakan barang

dagangan model ini, McDonald's tidak mempunyai strategi periklanan untuk seluruh perusahaan. Sebaliknya, ketika operator Minneapolis Jim Zein melihat penjualannya meledak pada tahun 1959 setelah memasang iklan radio, Kroc mendorong para operator untuk memanfaatkan gelombang udara dengan kampanye mereka sendiri. Iklan yang sukses membantu penggalakan pertumbuhan yang lebih besar. Dan pada tahun 1965, dengan 710 restoran McDonald's tersebar dalam empat puluh empat negara bagian, \$171 juta dalam penjualan, dan neraca yang relatif mantap, akhirnya McDonald's mekar sepenuhnya. Perusahaan ini go public pada tanggal 15 April, tepat sepuluh tahun sampai ke harinya setelah Kroc membuka kedai Des Plaines, menjual 300.000 saham dengan harga per lembar \$22,50. Banyak saham ini yang ditawarkan oleh Kroc, yang mengeruk uang \$3 juta dalam penjualan. Kroc mengerahkan uang tunai ini untuk memperluas perusahaan dan melawan pesaing yang dengan cepat menyebar di mana-mana, sebab keberhasilan perusahaan telah melahirkan banyak imitasi yang berusaha memanfaatkan industrialisasi fast food yang semakin meningkat. Melalui pertumbuhan yang pesat dan iklan yang meluas, McDonald's pada awal tahun 1970-an menjadi kongsi restoran fast food yang terbesar di seluruh negara dan sifat yang mudah dikenali dari lansekap budaya Amerika. Dan

penguasa tertinggi McDonaldland, Ray Kroc, menjadi seorang tokoh yang bertingkat nasional. Pada tahun 1972, ketika lebih dari 2.200 saluran McDonald's mengeruk penjualan \$1 milyar, Kroc menerima hadiah Horatio Alger dari Norman Vincent Peale. Sementara nilai saham pemilikannya meningkat menjadi kira-kira \$500 juta. Sementara produk McDonald's menjadi makanan pokok Amerika, hal ini membangkitkan keinginan menyelidiki wartawan dan politikus pembaharuan yang suka mencari-cari kejelekan, raksasa industri profil tinggi Ray Kroc juga menarik perhatian dari banyak pihak. Sementara produk McDonald's menjadi makanan pokok Amerika, hal ini membangkitkan sikap tinggi hati kaum elit industri makanan. Mimi Sheraton dari *New York Magazine* menyatakan: "Makanan McDonald's mengerikan secara tidak ketulungan, tanpa keindahan apa pun." Para politikus juga memperhatikan. Pada tahun 1974, ketika nilai pasar perusahaan ini melampaui nilai U.S. Steel yang maju dengan lambat, Senator Lloyd Bentsen mengeluh: "Ada sesuatu yang tidak beres dengan ekonomi kita kalau pasar saham lebih banyak dalam hamburger dan lebih sedikit dalam baja." Banyak analis yang memandang pertumbuhan McDonald's yang pesat sebagai hal yang tidak akan bisa dipertahankan. Tetapi Kroc merasa yakin bahwa perusahaan perlu terus berkembang supaya bisa bertahan hidup. "Saya tidak percaya

dengan kejenuhan,” dia berkata. “Kami berpikir dan bicara dalam tingkat seluruh dunia.” Kroc membayangkan sebuah dunia yang di dalamnya 12.000 pasang Gerbang Lengkung Keemasan akan berdiri sebagai pos luar sebuah kerajaan perdagangan yang perkasa. Mendirikan pangkalan di ibu kota negara-negara Eropa baru permulaannya. Dengan berlalunya waktu sepuluh tahun, seribu restoran yang dibuka oleh perusahaan di luar negeri menggalakkan 27 persen tingkat pertumbuhan tahunan. Kongsinya restoran ini begitu universal dikenal sebagai lambang usaha Amerika dan berpengaruh, sehingga ketika gerilyawan Marxis meledakkan sebuah restoran McDonald’s di San Salvador pada tahun 1979, mereka menyatakan bahwa tindakan teroris ini sebuah pukulan mematikan terhadap “imperialis Amerika.”

“Walaupun McDonald’s mencapai sukses, dan kekayaan pribadinya mencapai \$340 juta, dia selalu khawatir,” *Forbes* menulis pada tahun 1975, “Kalau Kroc bepergian, dia bersikeras menyuruh sopirnya membawanya paling sedikit ke enam restoran McDonald’s untuk melakukan inspeksi kejutan.”. Walaupun dia membunuh persaingan, persaingan tidak membunuh Ray Kroc. Dia meninggal dunia dalam usia lanjut pada bulan Januari 1984, pada umur delapan puluh satu tahun, tepat sepuluh bulan sebelum McDonald’s menjual hamburger yang ke-50 milyar.

