

# STEVE JOBS

**Hak cipta dilindungi undang-undang.  
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian  
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit.**



# STEVE JOBS

---

WALTER  
ISAACSON



## STEVE JOBS

Diterjemahkan dari *Steve Jobs*

karya Walter Isaacson, terbitan Simon & Schuster, New York, 2011

Cetakan Pertama, Oktober 2011

Cetakan Kedua, November 2011

Penerjemah : Word++ Translation Service & Tim Bentang

Penyunting : Tim Bentang

Pemeriksa aksara : Tim Bentang

Penata aksara : gores\_pena

Copyright ©2011 by Walter Isaacson

Foto sampul depan oleh Albert Watson

Foto sampul belakang oleh Norman Seef

All rights reserved.

Hak terjemahan ke dalam bahasa Indonesia ada pada Penerbit Bentang.

Diterbitkan oleh Penerbit Bentang

Anggota Ikapi

Jln. Pandega Padma 19, Yogyakarta 55284

Telp. (0274) 517373 – Faks. (0274) 541441

Email: bentangpustaka@yahoo.com, <http://www.mizan.com>

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Isaacson, Walter

Steve Jobs/Walter Isaacson; penerjemah, Word++ Translation Service & Tim Bentang; penyunting, Tim Bentang.—Yogyakarta: Bentang, 2011. [cet.2, 2011]

xxii + 742 hlm; 23,5 cm

Judul asli: *Steve Jobs*

ISBN 978-602-8811-56-9

I. Jobs, Steve

I. Judul

II. Word++ Translation Service

III. Tim Bentang

92 (Jobs)

Didistribusikan oleh:

Mizan Media Utama

Jln. Cinambo (Cisaranten Wetan) No. 146, Ujungberung, Bandung 40294

Telp. (022) 7815500 – Faks. (022) 7802288, Email: [mizanmu@bdg.centrin.net.id](mailto:mizanmu@bdg.centrin.net.id)

**Perwakilan:** **Jakarta:** Jln. Jagakarsa No. 40 Jakarta Selatan, Telp.: 021-7874455, 021-78891213, Faks.: 021-7864272 – **Surabaya:** Jln. Karah Agung 3 – 5 Surabaya 60231, Telp.: 031-8281857, 031-60050079, Faks.: 031-8289318 – **Pekanbaru:** Jln. Dahlia No. 49, Sukajadi, Pekanbaru, Telp.: 0761-20716, 0761-29811, Faks.: 0761-20716 – **Medan:** Jln. Amaliun No. 45, Medan, Telp./Faks.: 061-7360841 – **Makassar:** Jln. Beruang No. 70 Makassar, Telp./Faks.: 0411-873655 – **Palembang:** Jln. Musi 6 Blok T 70 A Komp. Wai Hitam, Demang Lebar Daun, Palembang, Telp./Faks.: 0711- 413936 – **Yogyakarta:** Jln. Kaliurang Km. 6,3 No. 58 Yogyakarta, Telp.: 0274-885485, Faks.: 0274-885527 – **Bali:** Jln. Gunung Rinjani No. 10 X, Monang Maning Denpasar, Telp./Faks: 0361-482826 – **Bogor:** Kompleks Ruko VIP Blok A-L No. 88 Jln. Bang Barung Raya, Bogor, Telp: 0251-8363017, Faks.: 0251-8363017 – **Banjarasin:** Jln. Gatot Subroto Jalur 11 RT 26 No. 48, Banjarmasin, Telp./Faks.: 0511-3252178 – **Bekasi:** Jln. Ir. H. Juanda No. 137 Blok A No. 2, Bekasi, Telp: 021-8835975

**Layanan SMS:** **Jakarta:** 021-92016229 – **Bandung:** 08888280556/0852294132778 – **Medan:** 081396827878/085762767068 – **Pekanbaru:** 081275720820 – **Bali:** 08873414370 – **Surabaya:** 088803124884

**Mizan Online Bookstore:** [www.mizan.com](http://www.mizan.com)

**“Siapa saja orang yang cukup gila  
untuk berpikir bahwa mereka bisa mengubah dunia,  
berarti mereka adalah  
orang yang benar-benar mengubah dunia.”**

**—slogan produk Apple yang berjudul  
“*Think Different*”, 1997**



# ISI BUKU

<b>PARA TOKOH</b>	<b>x</b>
<b>PENDAHULUAN</b>	<b>xv</b>
<b>#1 MASA KECIL</b> Ditелantarkan dan Terpilih	<b>1</b>
<b>#2 PASANGAN YANG ANEH</b> Dua Steve	<b>26</b>
<b>#3 PUTUS KULIAH</b> Nyalakan dan Dengarkan	<b>39</b>
<b>#4 ATARI DAN INDIA</b> Aliran Zen dan Seni Mendesain Permainan	<b>53</b>
<b>#5 APPLE I</b> Nyalakan, Hidupkan, dan Sambungkan	<b>71</b>
<b>#6 APPLE II</b> Lahirnya Era Baru	<b>92</b>
<b>#7 CHRISANN DAN LISA</b> Orang yang Ditinggalkan	<b>111</b>
<b>#8 XEROX DAN LISA</b> Antarmuka Pengguna Grafis	<b>118</b>
<b>#9 PERUSAHAAN TERBUKA</b> Pria yang Kaya dan Terkenal	<b>131</b>
<b>#10 KELAHIRAN MACINTOSH</b> Sebuah Revolusi	<b>139</b>

#11	<b>DISTORSI REALITAS LAPANGAN</b> Bekerja dengan Aturannya Sendiri	150
#12	<b>DESAIN</b> Seniman Sejati	160
#13	<b>MERAKIT MACINTOSH</b> Perjalanan Adalah Hadiahnya	173
#14	<b>MASUKNYA SCULLEY</b> Tantangan Pepsi	190
#15	<b>PELUNCURAN</b> Meninggalkan Kesan Mendalam Dalam Benak Semua Orang	204
#16	<b>GATES DAN JOBS</b> Ketika Dua Orbit Bersilangan	219
#17	<b>ICARUS</b> Apa yang Sedang Tren ....	231
#18	<b>NeXT</b> <i>Prometheus Unbound</i>	270
#19	<b>PIXAR</b> Perpaduan Teknologi dan Seni	302
#20	<b>SEORANG PRIA BIASA</b> Cinta Itu Hanya Terdiri Atas Lima Huruf	316
#21	<b>TOY STORY</b> Buzz dan Woody Datang Menyelamatkan	355
#22	<b>DATANG LAGI</b> Waktunya Telah Tiba bagi sang Hewan Buas ....	366
#23	<b>RESTORASI</b> Bagi Pecundang yang Kelak Akan Menang	380
#24	<b>THINK DIFFERENT</b> Jobs sang iCEO	407
#25	<b>PRINSIP DESAIN</b> Studio Jobs dan Ive	421
#26	<b>iMAC</b> <i>Hello (Again)</i>	430
#27	<b>CEO</b> Masih Tetap Gila	440

#28	<b>TOKO APPLE</b> Bar Genius dan Batu Paras Siena	453
#29	<b>POROS DIGITAL</b> Dari iTunes Sampai iPod	464
#30	<b>iTUNES STORE</b> Aku si Peniup Suling Ajaib	484
#31	<b>MANUSIA MUSIK</b> Lagu Hidup Jobs	504
#32	<b>PARA SAHABAT DI PIXAR</b> ... dan Musuh	520
#33	<b>MACS PADA ABAD KE-21</b> Menjadikan Apple Berbeda daripada yang Lain	540
#34	<b>RONDE PERTAMA</b> <i>Memento Mori</i>	550
#35	<b>iPHONE</b> Tiga Produk Revolusioner dalam Satu Paket	565
#36	<b>BAGIAN KEDUA</b> Kanker Itu Muncul Lagi	577
#37	<b>iPAD</b> Memasuki Era Pasca-PC	594
#38	<b>PERTARUNGAN BARU</b> Dan Gaung Pertarungan Gaya Lama	618
#39	<b>MENUJU PENCAPAIAN TANPA BATAS</b> Awan, Angkasa Luar, dan Semua yang Ada di Luar Batas	637
#40	<b>PUTARAN KETIGA</b> Perjuangan Masa Suram	653
#41	<b>WARISAN</b> Surga Penciptaan yang Paling Cemerlang	678
	<b>CATATAN</b>	691
	<b>NARASUMBER</b>	715
	<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	717
	<b>DAFTAR ISTILAH</b>	719
	<b>ALBUM FOTO</b>	729

## PARA TOKOH

**Abdulfattah “John” Jandali**, mahasiswa pascasarjana di Wisconsin, kelahiran Suriah, merupakan ayah kandung Jobs dan Mona Simpson yang kemudian menjadi manajer makanan dan minuman di kasino Boomtown, di dekat Reno, Nevada.

**Al Alcorn**, kepala perekayasa perangkat lunak di Atari<sup>1</sup> yang mendesain Pong<sup>2</sup> dan mempekerjakan Jobs.

**Alvy Ray Smith**, wakil pendiri Pixar yang berselisih dengan Jobs.

**Andrea “Andy” Cunningham**, wartawan di firma Regis McKenna yang menangani Jobs pada tahun-tahun awal Macintosh.

**Andy Hertzfeld**, perekayasa perangkat lunak yang suka melucu dan ramah, serta sahabat Jobs di tim Macintosh awal.

**Arthur Rock**, investor legendaris di bidang teknologi, anggota direksi awal Apple, sosok ayah bagi Jobs.

**Avadis “Avie” Tevanian**, bekerja dengan Jobs dan Rubinstein di NeXT, menjadi kepala perekayasa perangkat lunak di Apple pada 1997.

**Bill Atkinson**, pegawai awal di Apple, perusahaan ternama di dunia yang bergerak dalam bidang teknologi komputer, yang mengembangkan grafis untuk Macintosh.

---

<sup>1</sup> Perusahaan penghasil *games*.—peny.

<sup>2</sup> Permainan video generasi pertama.—peny.



**Bill Campbell**, kepala pemasaran produk Apple selama penempatan pertama Jobs di perusahaan Apple; termasuk anggota direksi, serta orang kepercayaan perusahaan setelah kembalinya Jobs pada 1997.

**Bill Gates**, ahli komputer muda lainnya yang lahir pada 1955.

**Burrell Smith**, ahli pemrograman yang lugu, brilian, dan bermasalah dalam tim Macintosh awal, dia menderita skizofrenia<sup>3</sup> pada 1990-an.

**Chrisann Brennan**, kekasih Jobs di Sekolah Menengah Homestead, sekaligus ibu dari putrinya yang bernama Lisa.

**Clara Hagopian Jobs**, putri pasangan imigran asal Armenia, menikahi Paul Jobs pada 1946 dan kemudian mereka mengadopsi Steve Jobs tak lama setelah anak itu lahir pada 1955.

**Dan'l Lewin**, eksekutif pemasaran bersama dengan Jobs di Apple dan kemudian di NeXT.

**Daniel Kottke**, sahabat Jobs di Reed, teman perjalanan spiritualnya ke India, dan pegawai awal Apple.

**Deborah "Debi" Coleman**, manajer penuh semangat yang berasal dari tim awal pendiri Macintosh, yang mengambil alih produksi Apple.

**Eddy Cue**, kepala layanan internet di Apple, wakil Jobs ketika berurusan dengan konten perusahaan.

**Edwin Catmull**, wakil pendiri Pixar dan kemudian menjadi anggota eksekutif Disney.

**Elizabeth Holmes**, kekasih Daniel Kottke di Reed dan pegawai awal Apple.

**Erin Jobs**, anak tengah Steve Jobs dan Laurene Powell yang pendiam dan serius.

**Eve Jobs**, anak bungsu Steve Jobs dan Laurene Powell yang energik dan ceria.

**Gil Amelio**, menjadi CEO Apple pada 1996, dan membeli NeXT<sup>4</sup>, kemudian membawa kembali Jobs.

---

<sup>3</sup> Penyakit jiwa yang ditandai oleh ketidakacuhan, halusinasi, waham untuk menghukum, dan merasa berkuasa, tetapi daya pikir tidak berkurang.—peny.

<sup>4</sup> Perusahaan pengembang dan penghasil serangkaian stasiun kerja komputer yang ditujukan bagi pasar bisnis.—peny.

**James Vincent**, orang Inggris yang cinta musik, rekan yang lebih muda dari Lee Clow dan Duncan Milner di kantor periklanan Apple.

**Jean-Louis Gassée**, manajer Apple di Prancis, dan dia mengambil alih divisi Macintosh ketika Jobs dikeluarkan pada 1985.

**Jeffrey Katzenberg**, pemimpin Studio Disney, yang berselisih dengan Eisner dan mengundurkan diri pada 1994 untuk membantu mendirikan Dream Works SKG.

**Joanna Hoffman**, anggota tim Macintosh awal yang sangat mendukung Jobs.

**Joanne Schieble Jandali Simpson**, ibu kandung Steve Jobs yang berasal dari Wisconsin, dia memberikan Steve Jobs untuk diadopsi dan hanya Mona Simpson yang dibesarkannya sendiri.

**John Lasseter**, wakil pendiri dan pekerja kreatif di Pixar.

**John Sculley**, eksekutif minuman ringan Pepsi yang direkrut oleh Jobs pada 1983 untuk menjadi CEO Apple, dia berselisih dengan Jobs dan memecatnya pada 1985.

**Jonathan “Ruby” Rubinstein**, bekerja dengan Jobs di NeXT, menjadi kepala perekayasa perangkat keras di Apple pada 1997.

**Jonathan “Jony” Ive**, kepala desainer di Apple, menjadi rekan dan orang kepercayaan Jobs.

**Kobun Chino**, seorang guru Sōtō Zen di California yang menjadi guru spiritual Jobs.

**Larry Ellison**, CEO Oracle<sup>5</sup> dan teman pribadi Jobs.

**Laurene Powell**, lulusan Universitas Pennsylvania yang cerdas dan senang bergurau, bekerja di bank Goldman Sachs dan kemudian di Universitas Stanford, lalu menikahi Jobs pada 1991.

**Lee Clow**, ahli periklanan Puckish yang membuat iklan 1984 untuk Apple dan bekerja dengan Jobs selama tiga dekade.

---

<sup>5</sup> Perusahaan perangkat lunak yang memasarkan jenis basis data RDBMS (*Relational Database Management System*—Sistem Manajemen Basisdata Relasional) untuk bermacam-macam aplikasi, yang bisa berjalan pada banyak jenis dan merek perangkat keras komputer (*platform*).—peny.

**Lisa Brennan-Jobs**, putri Jobs dan Chrisann Brennan, lahir pada 1978, dan pada awalnya ditinggalkan oleh Jobs.

**Michael Eisner**, CEO Disney yang sangat ambisius, yang membuat bisnis Pixar berselisih dengan Jobs.

**Mike Markkula**, investor besar dan direktur pertama Apple, yang merupakan sosok ayah bagi Jobs.

**Mike Murray**, direktur pemasaran Macintosh awal.

**Mike Scott**, dibawa oleh Markkula untuk menjadi presiden direktur Apple pada 1977 dan berusaha mengatur Jobs.

**Mona Simpson**, saudara perempuan kandung Jobs, keduanya mengetahui ikatan hubungan keluarga mereka pada 1986 dan menjadi sangat dekat. Dia menulis novel yang secara bebas didasarkan pada kisah nyata ibunya, Joanne (berjudul *Anywhere But Here*); Jobs dan putrinya yang bernama Lisa (berjudul *A Regular Guy*); dan ayahnya, Abdulfattah Jandali (berjudul *The Lost Father*).

**Nolan Bushnell**, pendiri Atari dan tokoh panutan di bidang bisnis bagi Jobs.

**Patty Jobs**, diadopsi oleh Paul dan Clara Jobs setelah dua tahun mereka mengadopsi Steve.

**Paul Otellini**, CEO Intel yang membantu mengganti Macintosh menjadi cip Intel, tetapi tidak mendapatkan peluang bisnis iPhone.

**Paul Reinhold Jobs**, kelas<sup>6</sup> penjaga pantai, kelahiran Wisconsin yang bersama dengan istrinya, Clara, mengadopsi Steve pada 1955.

**Reed Jobs**, anak tertua Steve Jobs dan Laurene Powell, yang mewarisi wajah tampan ayahnya dan kebaikan ibunya.

**Regis McKenna**, ahli publisitas yang memandu Jobs sejak awal dan tetap menjadi gurunya.

**Robert Friedland**, murid Reed, pemilik kebun apel bersama, dan pengagum aliran spiritual timur yang memengaruhi Jobs, kemudian menjalankan sebuah perusahaan pertambangan.

---

<sup>6</sup> Awak kapal dengan pangkat terendah.—peny.

**Robert Iger**, menggantikan Eisner sebagai CEO Disney pada 2005.

**Rod Holt**, penganut paham Marxisme dan perokok berat yang dipekerjakan oleh Jobs pada 1976 untuk menjadi insinyur elektro di Apple II.

**Ron Johnson**, dipekerjakan oleh Jobs pada 2000 untuk mengembangkan gudang Apple.

**Ron Wayne**, bertemu dengan Jobs di Atari, menjadi rekan pertama Jobs dan Wozniak di Apple baru, tetapi secara tidak bijaksana memutuskan untuk melepaskan saham bagiannya.

**Scott Forstall**, kepala bagian perangkat lunak peralatan seluler di Apple.

**Stephen Wozniak**, penggemar berat elektronik, sangat cerdas, berasal dari Sekolah Menengah Homestead, dan papan sirkuit temuannya yang luar biasa telah dikemas sekaligus dipasarkan oleh Jobs.

**Tim Cook**, manajer operasional yang pendiam dan tenang, dipekerjakan oleh Jobs pada 1998.

**Tony Fadell**, insinyur penggemar musik *punk* yang dibawa ke Apple pada 2001 untuk mengembangkan iPod<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Merek serangkaian peranti pemutar media digital yang dirancang dan dijual oleh perusahaan Apple.—peny.

## PENDAHULUAN

Pada awal musim panas 2004, saya mendapatkan telepon dari Steve Jobs. Dia sangat ramah kepada saya selama beberapa tahun ini. Bahkan terkadang, terasa luar biasa ramah, khususnya ketika dia sedang meluncurkan sebuah produk baru yang ingin ditampilkannya di sampul *Time* atau ditayangkan di CNN, dua kantor tempat saya bekerja. Akan tetapi, karena saya tidak bekerja lagi di kedua kantor tersebut, saya tidak sering mendengar kabar darinya lagi. Kami sedikit membicarakan Lembaga Aspen<sup>1</sup>, yakni tempat saya baru-baru ini bergabung. Saya mengundangnya untuk berbicara di kampus musim panas kami di Colorado. Katanya, dia dengan senang hati akan datang, tetapi dia tidak mau naik ke atas panggung. Alih-alih, dia ingin jalan-jalan sehingga kami bisa berbincang-bincang.

Hal itu kedengarannya sedikit aneh. Saat itu, saya belum mengetahui bahwa jalan-jalan merupakan cara yang dia pilih untuk melakukan perbincangan serius. Ternyata, dia meminta saya untuk menulis sebuah biografi tentang dirinya. Baru-baru ini saya telah menerbitkan biografi Benjamin Franklin dan sedang menulis sebuah biografi tentang Albert Einstein. Maka, reaksi awal saya adalah bertanya kepadanya dengan setengah bercanda, apakah dia menganggap dirinya sebagai pengganti alamiah dari kedua

---

<sup>1</sup> Organisasi nirlaba internasional yang didedikasikan sebagai lembaga riset untuk membina kepemimpinan, pengapresiasian ide, serta pembuka dialog mengenai isu-isu kontemporer melalui seminar reguler, program kebijakan, konferensi, dan pengembangan kepemimpinan.—peny.

orang tersebut. Oleh karena saya menganggap dia masih berada di tengah-tengah karier yang sedang naik-turun, dengan banyak sekali suka dan duka, saya keberatan. "Tidak sekarang. Mungkin satu atau dua dekade lagi, saat kau pensiun," kata saya.

Saya telah mengenalnya sejak 1984. Ketika itu, Jobs datang ke Gedung Time-Life, tempat beberapa media massa (di bawah Perusahaan *Time*) ternama berada, di Manhattan untuk makan siang dengan para penyunting dan menggembar-gemborkan Macintosh barunya. Pada saat itu, dia sangat marah dan menyerang seorang koresponden majalah *Time* karena menyinggung perasaannya atas sebuah kisah yang terlalu blakblakan. Anehnya, setelah berbincang-bincang dengannya, saya justru mendapati diri saya sangat terpicat oleh semangatnya yang sangat besar. Keterpikatan yang saya rasakan sama seperti keterpikatan yang dialami sebagian besar orang lainnya selama bertahun-tahun. Kami terus berhubungan, bahkan setelah dia dikeluarkan dari Perusahaan Apple. Ketika dia memiliki sesuatu untuk diluncurkan, seperti sebuah komputer NeXT atau film Pixar, pesonanya mendadak akan terpusat kembali pada diri saya. Dia akan mengajak saya ke sebuah restoran *sushi* di Manhattan untuk mengatakan kepada saya bahwa apa pun yang sedang dia gambar-gemborkan, itu merupakan produk terbaik yang pernah diproduksi. Saya menyukai Steve Jobs.

Ketika dia kembali memimpin Apple, kami menampilkan fotonya di sampul majalah *Time*. Tak lama kemudian, dia mulai menawarkan berbagai ide untuk serial yang sedang kami kerjakan, yaitu tentang orang-orang paling berpengaruh pada abad ini. Dia telah meluncurkan kampanye iklannya yang berjudul "*Think different*". Iklan itu menampilkan foto sebagian orang yang sedang kami pertimbangkan, dan dia menganggap upaya untuk menilai pengaruh sejarah merupakan hal yang menarik.

Setelah saya menolak sarannya agar saya menulis sebuah biografi tentang dirinya, saya hanya sesekali mendengar kabar dirinya. Pada suatu ketika, saya mengirimkan *email* kepadanya untuk menanyakan apakah benar, seperti yang dikatakan oleh putri saya, bahwa logo Apple merupakan penghormatan untuk Alan Turing.<sup>2</sup> Dia menjawab bahwa seandainya saja

---

<sup>2</sup> Penemu awal komputer asal Inggris, yang memecahkan kode pada zaman perang Jerman dan kemudian bunuh diri dengan menggigit apel berlapis sianida.

dia memikirkan hal tersebut, tetapi dia tidak memikirkannya. Hal tersebut mengawali sebuah perbincangan tentang sejarah awal Apple. Selanjutnya, saya mendapati diri saya mengumpulkan berbagai informasi mengenai hal tersebut, untuk berjaga-jaga seandainya saya benar-benar memutuskan untuk menulis buku biografi tersebut. Ketika biografi Einstein yang saya tulis diterbitkan, Jobs datang ke sebuah pameran buku di Palo Alto dan menarik saya untuk mengatakan sekali lagi, bahwa dirinya akan menjadi topik yang menarik.

Kegigihannya membuat saya tercengang. Dia dikenal sangat menjaga privasinya, dan saya tidak memiliki alasan untuk memercayai bahwa dia pernah membaca salah satu buku saya. “Mungkin suatu hari nanti aku akan menulis biografinya,” kata saya. Akan tetapi, pada 2009, istrinya, Laurene Powell, berkata dengan terus terang, “Jika kau akan menulis buku tentang Steve, lebih baik kau menulisnya sekarang.” Jobs baru saja mengambil cuti sakit untuk kedua kalinya pada saat itu. Saya mengakui kepada istrinya bahwa ketika Jobs kali pertama melontarkan ide tersebut, saya tidak tahu bahwa Jobs sedang sakit. “Hampir tak ada orang yang tahu,” kata istri Jobs. Jobs menelepon saya tepat sebelum dia akan menjalani operasi untuk mengangkat kankernya. Istrinya menjelaskan bahwa ketika Jobs menelepon kala itu, dia masih merahasiakan penyakitnya.

Kemudian saya memutuskan untuk menulis buku ini. Jobs mengejutkan saya dengan mengatakan bahwa dia tidak akan mengontrol buku ini, atau bahkan tidak berhak membacanya lebih dahulu. “Ini bukumu,” katanya. “Aku tidak akan membacanya.” Tetapi, pada musim gugur berikutnya, Jobs tampaknya memikirkan kembali tentang kerja sama tersebut. Tanpa sepengetahuan saya, dia mengalami komplikasi lagi akibat penyakit kankernya. Dia berhenti membalas telepon saya, dan saya pun mengesampingkan proyek tersebut untuk sementara waktu.

Lalu, tanpa diduga, dia menelepon saya pada suatu sore di malam Tahun Baru 2009. Dia sedang berada di rumahnya di Palo Alto, dan hanya bersama saudara perempuannya yang juga seorang penulis bernama Mona Simpson. Istri dan ketiga anaknya pergi untuk bermain ski, tetapi dia tidak cukup sehat untuk pergi bersama mereka. Jobs berkata bahwa dia sedang ingin merenung, dan dia berbicara kepada saya lebih dari satu jam.

Dia memulai ceritanya dengan mengingat kembali bagaimana dia ingin membuat alat pencari frekuensi ketika berusia dua belas tahun. Saat itu, dia berhasil menemukan nama Bill Hewlett, pendiri HP, di buku telepon dan segera menelepon pria tersebut untuk mendapatkan onderdilnya. Jobs mengatakan bahwa dua belas tahun terakhir dari hidupnya saat ini, yaitu sejak dia kembali ke Apple, merupakan masa paling produktif baginya dalam menciptakan berbagai produk baru. Tetapi, dia mengatakan bahwa tujuan paling penting adalah melakukan apa yang telah dilakukan oleh Hewlett dan temannya, David Packard, yaitu mendirikan sebuah perusahaan yang sangat diilhami oleh kreativitas inovatif sehingga akan bertahan lama.

“Aku selalu menganggap diriku sendiri sebagai orang yang berperikemanusiaan ketika masih kecil, tetapi aku menyukai elektronika,” katanya. “Lalu, aku pun membaca salah satu kisah pahlawanku, Edwin Land dari Polaroid. Ia mengatakan tentang pentingnya orang-orang yang dapat bertahan di antara bidang kemanusiaan dan ilmu pengetahuan. Kemudian, aku memutuskan itulah yang ingin kulakukan.” Itulah yang dia katakan, seolah-olah dia sedang menyarankan sendiri tema untuk biografi ini (dan setidaknya dalam contoh ini, tema tersebut ternyata valid). Kreativitas yang dapat muncul ketika kecintaan pada umat manusia dan ilmu pengetahuan bergabung menjadi satu dalam satu kepribadian yang kuat, merupakan topik yang paling menarik bagi saya dalam biografi tentang Franklin dan Einstein yang saya tulis. Saya percaya bahwa topik tersebut akan menjadi kunci untuk menciptakan perekonomian yang inovatif pada abad ke-21.

Saya bertanya kepada Jobs alasan dia meminta saya menulis biografinya. “Menurutku, kau pintar sekali membuat orang bicara,” jawabnya. Itu jawaban yang tak terduga. Saya tahu bahwa saya harus mewawancarai sejumlah orang yang pernah dia pecat, sakiti, tinggalkan, atau membuatnya marah, dan saya takut dia tidak akan nyaman jika saya meminta mereka berbicara. Benar saja, ternyata dia sangat gugup ketika mengetahui apa yang dikatakan oleh orang-orang yang saya wawancarai. Tetapi, setelah beberapa bulan, dia mulai menganjurkan orang-orang untuk berbicara kepada saya, bahkan musuh dan mantan kekasihnya. Dia juga tidak berusaha membatasi apa pun. “Aku telah melakukan banyak sekali hal yang tidak bisa kubanggakan, seperti membuat kekasihku hamil ketika aku berusia



23 tahun dan cara aku mengatasinya,” katanya. “Tetapi, aku tidak memiliki fakta memalukan yang harus disembunyikan,” tambahnya.

Pada akhirnya, saya mewawancarai Jobs sebanyak empat puluh kali atau lebih. Sebagian merupakan wawancara resmi yang dilakukan di ruang tamu rumahnya di Palo Alto, dan sebagian lagi dilakukan sambil jalan-jalan, berkendara, atau melalui telepon. Ketika mengunjunginya selama delapan belas bulan, dia menjadi semakin dekat dan terus terang kepada saya, meskipun terkadang saya menyaksikan apa yang disebut oleh bekas rekannya di Perusahaan Apple dengan distorsi realitas lapangan<sup>3</sup>. Terkadang, dia tidak ingat apa-apa seperti yang terjadi kepada kita semua, tetapi di lain waktu dia menceritakan kenyataan versinya sendiri kepada saya dan dirinya. Untuk memeriksa dan meluruskan kisahnya, saya mewawancarai lebih dari seratus teman, kerabat, pesaing, musuh, dan rekannya.

Istrinya, Laurene, yang membantu memudahkan proyek ini, tidak meminta batasan atau kontrol. Dia juga tidak meminta untuk membaca lebih dahulu apa yang akan saya terbitkan. Sebenarnya, dia sangat mendorong saya untuk jujur dalam menuliskan kekurangan dan kelebihan Jobs. Laurene adalah wanita paling cerdas dan paling sederhana yang pernah saya kenal. “Ada bagian dari hidup dan kepribadiannya yang sangat berantakan, dan itulah kenyataannya,” kata wanita tersebut kepada saya sejak awal. “Kau tidak perlu menutupi kesalahannya. Dia pintar sekali berbohong, tetapi dia juga memiliki kisah yang luar biasa, dan aku ingin melihat semuanya diceritakan dengan jujur,” katanya.

Saya menyerahkan kepada pembaca untuk menilai sendiri, apakah saya berhasil menjalankan misi ini atau tidak. Saya yakin bahwa ada beberapa pemain dalam drama ini yang akan mengingat sebagian kejadian dengan cara yang berbeda, atau berpikir bahwa terkadang saya terjebak dalam distorsi lapangannya. Seperti yang terjadi ketika saya menulis buku tentang Henry Kissinger, dalam beberapa hal yang menyangkut persiapan penulisan biografi ini, saya telah menemukan bahwa orang-orang memiliki pendapat yang sangat positif dan negatif terhadap Jobs. Akibatnya, efek

---

<sup>3</sup> Pemutarbalikan suatu fakta.—peny.

Rashomon<sup>4</sup> sering terlihat. Akan tetapi, saya telah berusaha sebaik mungkin untuk mencoba menyeimbangkan berbagai kisah yang saling bertentangan dengan adil dan transparan sesuai sumber yang saya gunakan.

Ini adalah sebuah buku tentang kehidupan yang dipenuhi dengan suka dan duka. Selain itu, buku ini juga membahas kepribadian yang sangat bersemangat dari seorang pengusaha kreatif, yang memiliki hasrat terhadap kesempurnaan dan kegigihan. Kedua hasrat itulah yang mendorong Jobs melahirkan enam industri revolusioner, yaitu komputer pribadi, film animasi, musik, telepon, komputer tablet, dan penerbitan digital. Anda mungkin bahkan dapat juga menambahkan industri yang ketujuh, yaitu toko ritel yang tidak begitu dirombak, tetapi citranya telah berhasil diubah oleh Jobs. Selain itu, dia juga membuka jalan untuk sebuah pasar baru konten digital yang berbasis aplikasi, bukan hanya situs web. Di sepanjang kariernya, dia tidak hanya memproduksi berbagai produk yang mengubah hidup. Dia juga mengupayakan tujuan kedua, yaitu memiliki sebuah perusahaan abadi yang diberkahi dengan DNA-nya, yang berisi para desainer kreatif serta para insinyur pemberani yang dapat menjalankan visinya.

Saya berharap buku ini juga menceritakan tentang inovasi. Pada saat Amerika Serikat sedang mencari cara untuk mempertahankan era inovatifnya, dan ketika masyarakat di seluruh dunia berusaha untuk membangun perekonomian era-digital yang kreatif, Jobs muncul sebagai satu-satunya ikon dari daya cipta, imajinasi, dan inovasi berkesinambungan. Dia mengetahui bahwa cara terbaik untuk menciptakan nilai pada abad ke-21 adalah dengan menghubungkan kreativitas dan teknologi. Oleh karena itu, dia mendirikan sebuah perusahaan yang menggabungkan imajinasi dengan keahlian luar biasa di bidang teknik. Dia dan para rekannya di Apple mampu berpikir secara berbeda. Mereka tidak hanya mengembangkan kecanggihan produk sederhana yang didasarkan pada kelompok tertentu, tetapi juga mengembangkan peralatan dan layanan baru yang konsumen sendiri belum mengetahui bahwa mereka membutuhkannya.

---

<sup>4</sup> Rashomon adalah sebuah film (1950) yang menceritakan suatu peristiwa mengenai tewasnya seorang samurai di tengah hutan belantara, ketika ada empat orang saksi yang memiliki cerita berbeda-beda mengenai kematian samurai tersebut. Efek Rashomon di sini maksudnya ialah kecenderungan perbedaan sikap atau versi ingatan pada orang yang dihadapkan dengan suatu peristiwa yang sama karena keterbatasan memori manusia.—peny.

Jobs bukanlah pemimpin atau manusia yang sempurna. Dia bagaikan sebuah paket sempurna yang bisa disamai. Jika sedang bermasalah, dia bisa membuat orang-orang di sekitarnya marah dan putus asa. Akan tetapi, kepribadian, hasrat, dan produknya saling berhubungan. Hubungan tersebut sama seperti tujuan dari perangkat keras dan perangkat lunak Apple, yang seolah-olah merupakan bagian dari sebuah sistem terintegrasi. Maka, kisahnya pun mengandung pesan dan peringatan yang dipenuhi dengan pelajaran mengenai inovasi, tokoh, kepemimpinan, dan nilai-nilai.

*Henry V* karya Shakespeare<sup>5</sup> yang diawali dengan sebuah peringatan, “Oh, Dewi Api akan naik menuju surga penemuan yang paling terang.” Pangeran Hal melakukan sebuah pencapaian yang tinggi dengan mudah, karena dia hanya mengurus warisan dari satu ayah. Bagi Steve Jobs, agar mencapai surga penemuan yang paling terang diawali dengan sebuah kisah tentang dua pasang orangtua, dan tumbuh besar di sebuah lembah yang hanya belajar bagaimana mengubah silikon menjadi emas. ■

---

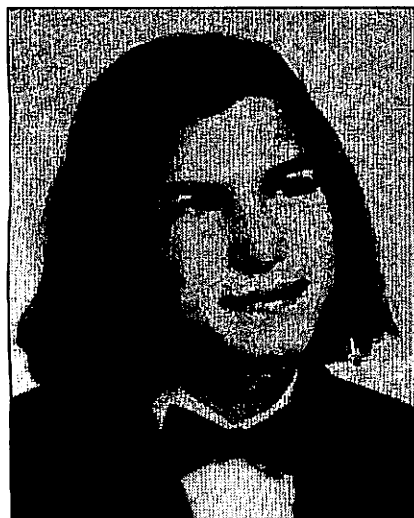
<sup>5</sup> Kisah tentang Pangeran Hal yang keras kepala dan kekanak-kanakan. Dia menjadi seorang raja yang sangat bersemangat tetapi sensitif; tidak berperasaan tetapi sentimental; dan dapat membangkitkan inspirasi tetapi memiliki kekurangan.



*Jobs dan Ayah Paul.*



*Rumah masa kecil Jobs.*



*Jobs pada buku tahunan.*



*Jobs dan Allen Baum.*

## MASA KECIL

Ditелantarkan dan Terpilih

### *Adopsi*

Ketika Paul Jobs keluar dari anggota pasukan Penjaga Pantai setelah Perang Dunia II, dia bertaruh dengan para rekannya. Mereka telah tiba di San Francisco, tempat kapal mereka dinonaktifkan, dan Paul bertaruh bahwa dia akan menemukan seorang istri dalam waktu dua minggu. Paul adalah seorang montir bertato, tetapi penampilannya rapi. Tingginya sekitar 1,8 meter, dan sepintas mirip dengan James Dean<sup>1</sup>. Akan tetapi, bukan faktor penampilan yang membuat dirinya dapat berkencan dengan Clara Hagopian, yaitu seorang putri imigran asal Armenia yang suka sekali bercanda. Alasannya adalah karena dia dan temannya memiliki sebuah mobil, tidak seperti sekelompok pria yang awalnya berencana akan pergi dengan Clara malam itu. Sepuluh hari kemudian, pada Maret 1946, Paul bertunangan dengan Clara dan menang dalam taruhan tersebut. Pertunangan tersebut berlanjut menjadi sebuah pernikahan bahagia yang bertahan hingga kematian memisahkan mereka, yakni lebih dari 40 tahun kemudian.

Paul Reinhold Jobs dibesarkan di sebuah peternakan di Germantown, Wisconsin. Meskipun ayahnya seorang pecandu alkohol dan terka-

---

<sup>1</sup> Aktor film Amerika Serikat yang sangat terkenal pada 1950-an.—peny.

dang suka menyiksa, Paul memiliki watak yang lembut dan tenang di balik penampilannya yang suka memakai jaket kulit. Setelah putus Sekolah Menengah Atas, dia mengembara ke Midwest dengan bekerja sebagai montir. Hingga akhirnya, pada usia 19 tahun, dia bergabung dengan pasukan Penjaga Pantai, meskipun dia tidak bisa berenang. Dia ditugaskan di kapal USS Jenderal M. C. Meigs dan menghabiskan sebagian besar masa perang dengan mengantarkan pasukan ke Italia untuk Jenderal Patton<sup>2</sup>. Bakatnya sebagai seorang montir dan pemadam kebakaran membuatnya mendapatkan penghargaan. Akan tetapi, dia terkadang mendapati dirinya terlibat dalam masalah kecil dan pangkatnya tidak pernah melebihi pangkat Kelasi.

Clara lahir di New Jersey, tempat orangtuanya mendarat setelah melarikan diri dari tentara Turki di Armenia. Keluarga mereka pindah ke Mission District di San Francisco ketika dia masih kecil. Clara memiliki sebuah rahasia yang jarang sekali diceritakannya kepada siapa pun, yaitu dia pernah menikah sebelumnya, tetapi suaminya tewas dalam perang. Jadi, ketika dia bertemu dengan Paul Jobs pada kencan pertama, dia sudah siap untuk memulai sebuah kehidupan baru.

Seperti kebanyakan orang yang hidup pada masa perang, Paul dan Clara merasa sangat gembira ketika perang berakhir. Mereka hanya ingin hidup tenang, membentuk sebuah keluarga, dan menjalani kehidupan yang tidak banyak berisi kejadian penting. Mereka tidak memiliki banyak uang sehingga mereka pindah ke Wisconsin dan tinggal bersama orangtua Paul selama beberapa tahun. Kemudian, mereka pergi ke Indiana, tempat Paul mendapatkan pekerjaan sebagai seorang montir di *International Harvester*<sup>3</sup>. Hasratnya adalah mengotak-atik mobil tua. Di waktu luangnya, Paul mencari uang dengan membeli, membetulkan, dan menjual mobil tua tersebut. Akhirnya, Paul berhenti dari pekerjaan tetapnya untuk menjadi penjual mobil bekas purnawaktu.

---

<sup>2</sup> George Smith Patton Jr. adalah seorang jenderal Angkatan Darat Amerika Serikat pada Perang Dunia II. Patton dikenal sebagai pejuang murni yang tak kenal ampun dan ganas. Sejarah mencatatnya sebagai pemimpin militer yang brilian, sering tidak patuh, dan kadang-kadang memiliki emosi yang tidak stabil.—peny.

<sup>3</sup> Perusahaan Amerika Serikat yang bergerak di bidang mesin pertanian, peralatan konstruksi, kendaraan, truk komersial, dan produk rumah tangga.—peny.

Tetapi, Clara mencintai San Francisco, dan pada 1952 dia meyakinkan suaminya untuk pindah kembali ke kota tersebut. Mereka mendapatkan sebuah apartemen di Sunset District yang menghadap Samudra Pasifik, tepat di bagian selatan Golden Gate Park. Di sana Paul bekerja di sebuah perusahaan keuangan sebagai "juru sita". Tugasnya adalah mengambil kunci mobil para peminjam uang yang belum membayar pinjaman mereka dan mengambil mobil milik peminjam tersebut. Dia juga membeli, memperbaiki, dan menjual sebagian mobil sitaannya sehingga ia mendapatkan cukup banyak uang dalam pekerjaan barunya.

Sayangnya, ada sesuatu yang terasa kurang dalam hidup mereka. Mereka ingin memiliki anak. Akan tetapi, Clara mengalami kehamilan di luar rahim, yaitu suatu kehamilan ketika sel telur yang dibuahi tertanam dalam lubang Falopi, bukannya di rahim. Akibatnya, dia tidak dapat hamil. Pada 1955, setelah sembilan tahun menikah, mereka memiliki keinginan untuk mengadopsi seorang anak.

Seperti halnya Paul Jobs, Joanne Schieble juga berasal dari keluarga keturunan Jerman di pedesaan Wisconsin. Ayahnya, Arthur Schieble, telah bermigrasi ke daerah pinggiran Green Bay. Di sanalah Arthur dan istrinya memiliki sebuah peternakan cerpelai dan mencoba berbagai macam bisnis lain yang akhirnya sukses, mulai dari bisnis perumahan hingga mengukir foto. Arthur pria yang sangat keras, khususnya jika berkaitan dengan hubungan cinta putrinya. Dia sangat tidak menyetujui kekasih pertama putrinya, yaitu seorang seniman yang tidak beragama Katolik. Sehingga, tidak mengejutkan jika dia mengancam tidak akan mengakui Joanne sebagai putrinya ketika sebagai mahasiswa pascasarjana di Universitas Wisconsin, Joanne jatuh cinta kepada Abdulfattah "John" Jandali, seorang asisten pengajar Muslim dari Suriah.

Jandali adalah bungsu dari sembilan bersaudara yang berasal dari sebuah keluarga Suriah terkemuka. Ayahnya memiliki kilang minyak dan beberapa bisnis lainnya, dengan sebagian besar asetnya berada di Damaskus dan Homs, yang pada suatu ketika sangat mengendalikan harga gandum di wilayah tersebut. Seperti keluarga Schieble, keluarga Jandali sangat mementingkan pendidikan. Oleh karena itu, seluruh generasi keluarga tersebut pergi ke Istanbul atau Sorbonne untuk belajar. Abdulfattah Jandali dikirim

ke sebuah sekolah asrama Jesuit, meskipun dia Muslim. Dia mendapatkan gelar S-1 dari Universitas Amerika di Beirut, sebelum akhirnya datang ke Universitas Wisconsin sebagai mahasiswa pascasarjana dan asisten pengajar dalam bidang ilmu politik.

Pada musim panas 1954, Joanne pergi dengan Abdulfattah ke Suriah. Mereka menghabiskan waktu dua bulan di Homs, tempat Joanne belajar memasak makanan Suriah dari keluarga Abdulfattah. Ketika mereka kembali ke Wisconsin, Joanne mendapati dirinya hamil. Mereka berdua baru berusia 23 tahun, tetapi mereka memutuskan untuk tidak menikah. Ayah Joanne sedang sekarat pada saat itu, dan dia telah mengancam tidak mau mengakui Joanne sebagai putrinya jika Joanne menikahi Abdulfattah. Aborsi juga bukan suatu pilihan yang mudah dalam sebuah komunitas Katolik kecil. Jadi pada awal 1955, Joanne pergi ke San Francisco, tempat dia dirawat oleh seorang dokter baik hati yang menampung para ibu tidak menikah, membantu kelahiran bayi mereka, dan secara diam-diam mengatur adopsi secara tertutup.

Joanne memberikan satu persyaratan, yaitu anaknya harus diadopsi oleh lulusan perguruan tinggi. Jadi, dokter tersebut mengatur agar bayi tersebut diadopsi oleh seorang pengacara dan istrinya. Tetapi, ketika anak laki-laki itu lahir pada 24 Februari 1955, calon orangtua tersebut memutuskan bahwa mereka menginginkan seorang anak perempuan dan mengurungkan niatnya. Pada akhirnya, anak laki-laki tersebut tidak menjadi putra seorang pengacara, melainkan putra seorang pria putus sekolah menengah atas yang memiliki hasrat di bidang permesinan dan istri baik hatinya yang bekerja sebagai tenaga pembukuan. Paul dan Clara memberi nama bayi baru mereka dengan Steven Paul Jobs.

Saat itu, masih ada masalah dengan persyaratan Joanne mengenai status orangtua baru bagi bayinya yang harus seorang lulusan perguruan tinggi. Ketika dia mengetahui bahwa bayinya diberikan kepada pasangan suami-istri yang bahkan tidak lulus sekolah menengah atas, dia menolak menandatangani dokumen adopsi. Kebuntuan tersebut berlangsung selama berminggu-minggu, bahkan setelah bayi Steve tinggal di rumah pasangan Jobs. Akhirnya, Joanne mengalah dengan syarat pasangan tersebut berjanji—dan menandatangani sebuah perjanjian—bahwa mereka akan



mengumpulkan dana dan menyekolahkan anak laki-laki tersebut ke perguruan tinggi.

Sebenarnya, ada alasan lain yang membuat Joanne menolak keras menandatangani dokumen adopsi. Ayahnya akan meninggal, dan dia berencana menikahi Jandali tak lama setelah kematian ayahnya. Dia memiliki harapan—dia menceritakannya kepada anggota keluarganya, terkadang menangis ketika mengingatkannya—bahwa setelah mereka menikah, dia bisa mengambil kembali bayi mereka.

Seperti yang telah diprediksi, Arthur Schieble meninggal pada Agustus 1955, beberapa minggu setelah proses adopsi selesai. Tepat setelah hari Natal tahun itu, Joanne dan Abdulfattah Jandali menikah di Gereja Katolik Rasul St. Phillip di Green Bay. Abdulfattah mendapatkan gelar Ph.D. dalam bidang politik internasional pada tahun berikutnya. Kemudian, mereka memiliki anak lagi, yaitu seorang gadis bernama Mona. Setelah dia dan Jandali bercerai pada 1962, Joanne memulai sebuah kehidupan yang berpindah-pindah. Kehidupannya seperti mimpi yang diceritakan oleh putrinya—Mona Simpson yang tumbuh menjadi penulis hebat—dalam novel kritisnya berjudul *Anywhere But Here*. Tetapi, karena proses adopsi Steve dilakukan secara diam-diam dan tertutup, butuh dua puluh tahun bagi mereka untuk saling bertemu.

Steve Jobs mengetahui sejak kecil bahwa dia diadopsi. “Orangtuaku sangat terbuka mengenai masalah itu denganku,” kenangnya. Dia ingat sekali ketika dia sedang duduk di halaman rumahnya, saat berusia enam atau tujuh tahun, dan menceritakannya kepada gadis yang tinggal di seberang jalan. “Jadi, itu berarti orangtua kandungmu tidak menginginkanmu?” tanya gadis itu. “Ooooh! Petir rasanya menyambar kepalaku,” kata Jobs. “Aku ingat waktu itu aku berlari memasuki rumah, lalu menangis. Kemudian, orangtuaku berkata, ‘Tidak, kau harus mengerti.’ Mereka tampak sangat serius dan memandang tepat di mataku. Mereka bilang, ‘Kami secara khusus memilihmu.’ Kedua orangtuaku bilang seperti itu dan mengulanginya secara perlahan untukku. Mereka juga menekankan setiap kata dalam kalimat itu.”

Ditelantarkan. Terpilih. Istimewa. Konsep itu menjadi bagian dari siapa diri Jobs pada saat itu dan bagaimana dia memandang dirinya sendi-

ri. Beberapa teman terdekatnya berpendapat bahwa mengetahui dirinya diberikan kepada orang lain saat lahir, telah meninggalkan luka di hati Jobs. "Menurutku, keinginannya untuk mengendalikan apa pun yang dia ciptakan, berasal langsung dari kepribadiannya dan fakta bahwa dia telah ditinggalkan ketika lahir," kata seorang rekan lama, Del Yocam. "Dia ingin mengendalikan lingkungannya, dan dia memandang produk sebagai perpanjangan dari dirinya." Greg Calhoun, yang menjadi dekat dengan Jobs tepat setelah lulus perguruan tinggi, melihat efek lainnya. "Steve sering sekali bercerita kepadaku tentang dirinya yang ditinggalkan dan rasa sakit yang disebabkan oleh peristiwa itu," kata pria tersebut. "Peristiwa tersebut membuatnya mandiri. Jobs memiliki aturan sendiri, dan itu terjadi karena dia berada di dunia yang berbeda dengan dunia saat dia dilahirkan."

Dalam kehidupan selanjutnya, ketika berusia sama dengan ayah kandungnya saat meninggalkannya (23 tahun), Jobs menjadi seorang ayah dan meninggalkan anaknya sendiri. (Pada akhirnya dia mau bertanggung jawab atas putrinya tersebut). Chrisann Brennan, ibu dari anak tersebut, mengatakan bahwa diberikan kepada orang lain untuk diadopsi telah membuat Jobs "hancur berantakan", dan hal tersebut membantu menjelaskan sebagian perilaku Jobs. "Steve yang ditinggalkan oleh orangtuanya adalah juga orang yang telah meninggalkan anaknya," kata wanita tersebut. Andy Hertzfeld yang bekerja sangat dekat dengan Jobs di Apple pada awal 1980-an, adalah satu di antara sedikit orang yang tetap menjadi teman dekat Brennan dan Jobs. "Pertanyaan penting mengenai Steve adalah mengapa terkadang dia tidak bisa mengendalikan dirinya sendiri saat bersikap sangat kejam dan menyakiti orang lain," kata pria tersebut. "Hal tersebut berkaitan dengan kisahnya yang ditinggalkan ketika lahir. Masalah mendasarnya adalah tema 'ditinggalkan' dalam hidup Steve."

Jobs menyangkal hal tersebut. "Ada beberapa pendapat yang mengatakan bahwa karena aku ditinggalkan, aku bekerja sangat keras sehingga aku bisa berhasil dan membuat orangtuaku berharap memilikiku kembali, atau omong kosong lainnya, tetapi pendapat semacam itu menggelikan," katanya bersikeras. "Mengetahui bahwa diriku diadopsi membuatku merasa lebih mandiri, tetapi aku tidak pernah merasa ditinggalkan. Aku selalu merasa istimewa. Orangtuaku membuatku merasa istimewa." Kemu-

dian, dia akan marah jika ada orang yang menyebut Paul dan Clara sebagai orangtua “adopsi”-nya, atau secara tidak langsung mengatakan bahwa mereka bukan “orangtua kandung”-nya. “Mereka 1000% orangtuaku,” kata Jobs. Sebaliknya, ketika membicarakan orangtua kandungnya, dia berkata dengan kasar, “Mereka bank sperma dan telurku—itu tidak kasar, tetapi kenyataan, bank sperma, tidak lebih.”

### *Silicon Valley<sup>4</sup>*

Masa kecil yang diciptakan oleh Paul dan Clara Jobs untuk putra baru mereka, dalam banyak hal, merupakan stereotip dari akhir 1950-an. Ketika Jobs berusia dua tahun, mereka mengadopsi seorang putri bernama Patty, dan tiga tahun kemudian mereka pindah ke sebuah rumah kecil di pinggiran kota. CIT (*Canberra Institute of Technology*—Institut Teknologi Canberra), perusahaan keuangan tempat Paul bekerja sebagai juru sita, memindahkannya ke kantor Palo Alto, California. Akan tetapi, dia tidak mampu tinggal di sana sehingga mereka pindah ke sebuah perumahan di Mountain View, sebuah kota yang tidak begitu mahal di bagian selatan.

Di kota tersebut, Paul Jobs berusaha mewariskan kecintaannya dalam bidang mesin dan mobil. “Steve, sekarang, ini kursi kerjamu,” katanya ketika dia memberi tanda sebuah meja di garasi mereka. Jobs ingat ketika dia sangat terkesan dengan keahlian ayahnya. “Menurutku, desain ayahku sangatlah bagus,” katanya, “karena dia tahu bagaimana membuat apa pun. Jika kami membutuhkan lemari, dia akan membuatnya. Ketika dia membuat pagar rumah kami, dia memberiku sebuah palu sehingga aku bisa bekerja bersamanya.”

Lima puluh tahun kemudian, pagar itu masih mengelilingi halaman belakang dan samping rumah di Mountain View. Ketika Jobs menunjukkannya kepada saya, dia mengelus palang pintunya dan teringat mengenai pelajaran yang sangat ditanamkan oleh ayahnya kepada dirinya. Kata ayahnya, membuat bagian belakang lemari dan pagar dengan benar meru-

---

<sup>4</sup> Julukan bagi daerah bagian selatan area Teluk San Francisco yang disebabkan oleh banyaknya keberadaan perusahaan yang bergerak dalam bidang komputer dan semikonduktor di daerah tersebut.—peny.

pakan hal penting, meskipun tempatnya tersembunyi. “Dia senang sekali mengerjakan sesuatu dengan benar. Dia bahkan peduli dengan bagian yang tidak dapat kau lihat.”

Ayahnya terus memperbarui dan menjual kembali mobil bekas, dan juga menghiasi garasi dengan foto mobil favoritnya. Dia menceritakan dengan terperinci desain mobil tersebut kepada putranya, misalnya mengenai garis-garisnya, lubang anginnya, kromiumnya, maupun potongan kursinya. Setiap hari setelah bekerja, dia mengganti bajunya dengan baju montir dan pergi ke garasi. Dia sering kali ke garasi dengan Steve yang membuntutinya. “Kupikir aku bisa mengajarkan sedikit keahlian di bidang mesin kepadanya, tetapi dia sama sekali tidak mau membuat tangannya kotor,” kenang Paul. “Dia sama sekali tidak peduli dengan masalah mesin.”

Mengotak-atik mesin di bawah kap mobil tidak menarik bagi Jobs. “Aku tidak suka memperbaiki mobil. Tetapi, aku senang sekali bersama dengan ayahku.” Bahkan, ketika dia semakin menyadari bahwa dia anak adopsi, dia menjadi semakin dekat dengan ayahnya. Pada suatu hari ketika dia berusia sekitar delapan tahun, Jobs menemukan sebuah foto ayahnya saat dia masih menjadi pasukan Penjaga Pantai. “Foto itu menggambarkan dia sedang berada di ruang mesin dan melepaskan kemejanya. Dia mirip seperti James Dean. Itu adalah salah satu saat untuk mengucapkan *Oh Wow* bagi seorang anak kecil. *Wow, Oooh*, orangtuaku dahulu pernah sangat muda dan sangat tampan.”

Melalui mobil, ayahnya memperkenalkan Jobs pada ilmu elektro untuk kali pertama. “Dia tidak memiliki pengetahuan yang mendalam tentang ilmu elektro, tetapi dia sering menggunakannya dalam bidang otomotif dan berbagai benda lain yang diperbaikinya. Dia menunjukkan kepadaku dasar-dasar ilmu elektro, dan aku sangat tertarik dengan semua itu.” Pengalaman yang jauh lebih menarik bagi Jobs adalah perjalanan untuk mencari komponen. “Setiap akhir pekan, ada perjalanan ke tempat barang rongsokan. Kami mencari generator, karburator, dan berbagai macam komponen.” Jobs ingat ketika melihat ayahnya menawar di meja kasir. “Dia pandai sekali menawar, karena dia lebih tahu dibandingkan semua pria di belakang meja kasir tentang berapa harga komponen itu seharusnya.” Hal itu membantu ayahnya memenuhi janji yang dibuat oleh orangtua kandungnya ketika

Jobs diadopsi. “Uang kuliahku berasal dari ayahku yang membeli sebuah mobil jenis Ford Falcon seharga \$50 atau mobil rusak bekas lainnya, yang diperbaikinya selama beberapa minggu, lalu dijualnya seharga \$250—dan tidak melaporkannya ke IRS<sup>5</sup>.”

Rumah Jobs di 286 Diablo, dan rumah lain di lingkungan mereka, dibangun oleh pengembang perumahan Joseph Eichler. Perusahaan Eichler telah membangun lebih dari 11.000 rumah di berbagai perumahan California antara 1950 dan 1974. Terinspirasi oleh visi arsitek Frank Lloyd Wright tentang rumah modern sederhana untuk “semua penduduk” Amerika, Eichler membangun rumah murah yang menonjolkan dinding kaca dari lantai ke langit-langit, ruang terbuka, bangunan yang terkena cukup sinar matahari, lantai pelat beton, dan banyak sekali pintu kaca geser. “Eichler melakukan hal yang luar biasa,” kata Jobs dalam salah satu jalan-jalan kami mengelilingi lingkungan rumahnya. “Rumahnya agak besar, murah, dan bagus. Rumah itu memiliki desain yang bagus dan berselera sederhana untuk orang-orang berpendapatan kecil. Rumah itu juga memiliki fitur kecil yang luar biasa, seperti alat pemanas di lantai. Tinggal meletakkan karpet di atasnya dan kami pun memiliki lantai yang hangat ketika kami masih kecil.”

Jobs mengatakan bahwa apresiasi yang diberikannya pada rumah karya Eichler melahirkan hasrat untuk membuat produk yang didesain dengan teliti untuk pasar yang luas. “Aku senang sekali jika benar-benar dapat memberikan desain yang sangat bagus dan kapabilitas sederhana ke sebuah produk yang memiliki harga murah,” katanya ketika dia menjelaskan tentang keindahan rumah buatan Eichler. “Itulah visi awal dari Apple. Itulah yang berusaha kami lakukan dengan Mac pertama. Itulah yang kami lakukan dengan iPod.”

Di seberang jalan dari rumah keluarga Jobs, tinggallah seorang pria yang sukses sebagai agen perumahan. “Dia tidak begitu pintar,” kenang Jobs, “tetapi pria itu kelihatannya sangat kaya. Jadi, ayahku berpikir, ‘aku

---

<sup>5</sup> *Internal Revenue Service*, merupakan agen layanan pendapatan pemerintah federal Amerika Serikat. Para agen adalah biro dari Departemen Keuangan, dan berada di bawah arahan Komisaris Internal Revenue. IRS bertanggung jawab untuk mengumpulkan pajak *Internal Revenue Code*.—peny.

bisa melakukannya.' Aku ingat ayah bekerja sangat keras. Dia mengambil kursus kelas malam, lulus tes perizinan, dan memasuki bisnis perumahan. Kemudian, pasar perumahan mendadak lesu." Akibatnya, keluarga Paul mengalami masalah keuangan selama satu tahun atau lebih, ketika Jobs masih duduk di bangku sekolah dasar. Ibunya bekerja sebagai tenaga pembukuan di Varian Associates, yaitu sebuah perusahaan yang memproduksi peralatan ilmiah. Pada suatu hari, guru kelas empatnya bertanya, "Apa yang tidak kau mengerti tentang alam semesta?" Jobs menjawab, "Aku tidak mengerti mengapa ayahku mendadak miskin." Meskipun demikian, dia sangat bangga karena ayahnya tidak pernah bersikap merendahkan diri atau berbuat curang yang mungkin bisa membuatnya menjadi tenaga pemasaran yang lebih baik. "Jika menjadi tenaga pemasaran, kau harus menjilat orang-orang agar kau dapat menjual rumah. Ayahku tidak pandai melakukannya, dan itu bukan sifatnya. Aku mengaguminya karena hal itu," kata Jobs. Paul pun kembali menjadi seorang montir.

Ayah Jobs adalah pria yang tenang dan lembut, sifat yang kemudian membuat putranya dipuji karena bisa menyamainya. Dia juga tegas.

"Di dekat rumah kami, tinggal seorang insinyur yang sedang mengerjakan sel fotovoltaik di Westinghouse. Pria tersebut belum menikah, dan bergaya *hippie*. Dia memiliki seorang kekasih. Kekasihnya itu terkadang menjagaku. Kedua orangtuaku bekerja, jadi aku datang ke rumahnya setelah pulang sekolah selama beberapa jam. Pria itu sering mabuk dan memukul kekasihnya beberapa kali. Pada suatu malam, kekasihnya itu datang ke rumah kami dengan sangat ketakutan. Pria itu juga datang sambil mabuk, dan ayahku menjatuhkannya sambil berkata bahwa gadis itu ada di rumahku, tetapi dia tidak boleh masuk. Pria itu berdiri di sana. Kami pikir situasi di daerahku damai pada 1950-an, tetapi pria ini adalah salah satu insinyur yang memiliki hidup berantakan."

Faktor yang membuat lingkungan tersebut berbeda dengan ribuan perumahan lain yang dikelilingi pepohonan di seluruh penjuru Amerika adalah semua penduduknya, bahkan yang tidak pintar sekali pun, cenderung menjadi insinyur. "Saat kami pindah ke sini, ada kebun buah aprikot dan plum di seluruh sudut tempat," kenang Jobs. "Akan tetapi, perumahan ini berkembang karena investasi militer." Jobs mempelajari sejarah lembah tersebut dan muncullah keinginan untuk memainkan perannya sendiri.

Edwin Land<sup>6</sup> dari perusahaan Polaroid kemudian menceritakan kepada Jobs tentang bagaimana Eisenhower, presiden Amerika ke-34, memintanya untuk membantu membuat kamera film pesawat pengintai Lockheed U-2 guna melihat senyapa apa ancaman Soviet. Film tersebut dimasukkan ke dalam kaleng bulat dan dikembalikan ke Pusat Penelitian NASA Ames di kota Sunnyvale, tidak jauh dari tempat tinggal Jobs. "Terminal komputer pertama yang pernah kulihat adalah ketika ayah mengajakku ke pusat Ames di Iowa," kata Jobs. "Aku jatuh cinta dengan komputer itu."

Perusahaan kontraktor pertahanan bermunculan di dekat situ selama 1950-an. Divisi Pengendali Rudal dan Ruang didirikan pada 1956 tepat di samping pusat NASA, pada saat Jobs pindah ke wilayah tersebut. Divisi itu memproduksi peluru balistik yang ditembakkan dari kapal selam. Perusahaan tersebut mempekerjakan 20.000 orang. Beberapa puluh meter dari tempat itu, Westinghouse membangun pabrik yang memproduksi pipa dan alat pengubah listrik untuk sistem peluru misil. "Kau memiliki semua perusahaan militer yang sangat maju ini," kenangnya. "Perusahaan itu misterius dan berteknologi tinggi sehingga membuat siapa saja yang tinggal di sana merasa sangat menyenangkan."

Selama masa kebangkitan industri, pertahanan di tempat tersebut melahirkan ledakan perekonomian yang berbasis teknologi. Sumbernya berasal dari 1938, ketika Dave Packard dan istri barunya pindah ke sebuah apartemen di Palo Alto. Merekalah yang memiliki sebuah gudang tempat temannya, Bill Hewlett, tak lama kemudian tinggal. Rumah tersebut memiliki sebuah garasi berupa ruang tambahan yang terbukti berguna dan bersejarah di lembah tersebut. Di garasi itulah mereka mengotak-atik teknologi, sampai akhirnya mereka melahirkan produk pertama mereka, yaitu sebuah alat penangkap gelombang suara. Pada 1950-an, Hewlett-Packard merupakan perusahaan yang memproduksi peralatan teknik, yang berkembang dengan cepat.

Untungnya, ada sebuah tempat di dekat situ yang dapat dimanfaatkan bagi para pengusaha yang memiliki usaha terlalu besar jika dilakukan di garasi mereka. Dalam sebuah gerakan yang akan membantu mengubah

---

<sup>6</sup> Penemu kamera Polaroid (kamera langsung jadi).—peny.

wilayah tersebut menjadi pusat revolusi teknologi, Dekan Fakultas Teknik Universitas Stanford University, Frederick Terman, membangun kawasan industri seluas 3.000 meter persegi di atas tanah universitas. Pembangunan kawasan tersebut diperuntukkan bagi perusahaan swasta yang dapat menjual berbagai ide mahasiswanya. Penyewa pertamanya adalah Varian Associates, tempat Clara Jobs bekerja. "Terman muncul dengan ide hebat yang lebih dari segalanya. Dia telah membuat industri teknologi berkembang di daerah ini," kata Jobs. Pada saat Jobs berusia sepuluh tahun, perusahaan Hewlett-Packard (HP) memiliki 9.000 pegawai dan merupakan perusahaan berkualitas tinggi, tempat semua insinyur dari HP yang mencari stabilitas keuangan, ingin bekerja.

Tentu saja, teknologi paling penting untuk pertumbuhan wilayah tersebut adalah semikonduktor. William Shockley, yang merupakan salah satu penemu transistor di Bell Labs, New Jersey, keluar dari Mountain View. Pada 1956, dia mendirikan sebuah perusahaan untuk memproduksi transistor menggunakan silikon, bukannya germanium yang lebih mahal dan lebih umum digunakan pada saat itu. Tetapi, Shockley menjadi semakin aneh dan meninggalkan proyek transistor silikonnya. Akibatnya, delapan insinyurnya, terutama Robert Noyce dan Gordon Moore, keluar untuk mendirikan Perusahaan Semikonduktor Fairchild. Perusahaan tersebut menjadi besar dengan memiliki 12.000 pegawai. Akan tetapi, perusahaan tersebut terpecah-pecah pada 1968, ketika Noyce kalah dalam perjuangannya menjadi CEO. Dia mengajak Gordon Moore dan mendirikan sebuah perusahaan yang terkenal dengan nama Integrated Electronics Corporation, yang dengan cerdas mereka singkat menjadi Intel. Pegawai ketiga mereka adalah Andrew Grove, yang mengembangkan perusahaan tersebut pada 1980-an dengan mengubah fokus usaha dari memproduksi memori cip ke mikroprosesor. Dalam waktu beberapa tahun, ada lebih dari lima puluh perusahaan di wilayah tersebut yang memproduksi semikonduktor.

Pertumbuhan yang tinggi dari industri ini berkaitan dengan fenomena terkenal yang ditemukan oleh Moore. Pada 1965, Moore menggambar sebuah grafik kecepatan sirkuit<sup>7</sup> terintegrasi, berdasarkan jumlah

---

<sup>7</sup> Rangkaian arus listrik.—peny.



transistor yang bisa dimasukkan ke dalam sebuah cip, dan menunjukkan bahwa jumlahnya dua kali lebih banyak pada setiap dua tahun. Jumlah itu merupakan sebuah kenaikan yang diharapkan akan terus berlanjut. Hal ini ditegaskan lagi pada 1971, ketika Intel mampu menanam unit pusat pemrosesan yang lengkap ke dalam satu cip—Intel 4004—yang mereka sebut “mikroprosesor”. Hukum Moore<sup>8</sup> pada umumnya masih berlaku hingga hari ini. Proyeksinya yang dapat diandalkan untuk menangani masalah kinerja hingga harga, membuat dua generasi pengusaha muda, termasuk Steve Jobs dan Bill Gates, dapat menciptakan proyeksi biaya bagi produk mereka ke depannya.

Industri cip memberi sebuah nama baru bagi wilayah itu ketika Don Hoefler, seorang kolumnis surat kabar perdagangan mingguan *Electronic News*, memulai sebuah serial pada Januari 1971 yang berjudul *Silicon Valley USA*. Lembah Santa Clara yang memanjang sejauh 64 kilometer dari San Francisco Selatan melalui Palo Alto, hingga San Jose, memiliki El Camino Real sebagai pendukung komersialnya. El Camino Real merupakan sebuah jalan utama yang dahulu menghubungkan 21 Gereja Misi California dan sekarang merupakan jalanan padat. Jalan itu juga menghubungkan kantor perusahaan besar dan kecil yang menyumbang sepertiga investasi modal usaha di Amerika Serikat setiap tahunnya. “Saat tumbuh besar, aku terinspirasi oleh sejarah tempat itu,” kata Jobs. “Hal itu membuatku ingin menjadi bagian dari tempat tersebut.”

Seperti kebanyakan anak kecil, Jobs terpengaruh oleh hasrat orang dewasa di sekelilingnya. “Sebagian besar ayah di lingkungan ini membuat benda yang sangat rapi, seperti fotovoltaiik, baterai, dan radar,” kenang Jobs. “Aku tumbuh besar dengan rasa kagum terhadap berbagai benda itu dan bertanya kepada semua orang tentang benda itu.” Tetangga yang paling penting adalah Larry Lang, yang tempat tinggalnya berjarak tujuh rumah dari rumah Jobs. “Dia adalah panutanku yang menginspirasi bagaimana seharusnya menjadi insinyur HP. Tidak lain adalah dengan menjadi ope-

---

<sup>8</sup> Hukum Moore adalah salah satu hukum yang terkenal dalam industri mikroprosesor yang menjelaskan tingkat pertumbuhan kecepatan mikroprosesor. Hukum ini diperkenalkan oleh Gordon E. Moore, salah satu pendiri Intel. Ia mengatakan bahwa pertumbuhan kecepatan perhitungan mikroprosesor mengikuti rumusan eksponensial.—peny.

rator radio amatir dan penggemar berat elektronik,” kenang Jobs. “Dia membawakan benda untuk kumainkan.” Ketika kami berjalan ke rumah tua Lang, Jobs menunjuk ke arah jalan masuknya mobil. “Dia mengambil mikrofon karbon, baterai, dan alat penguat suara. Lalu, dia memasang semua itu di jalan masuk mobil ini. Dia memintaku berbicara ke mikrofon karbon dan suaranya diperkeras melalui alat penguat suara.” Jobs diajari oleh ayahnya bahwa mikrofon selalu membutuhkan *amplifier* elektronik. “Jadi, aku berlari ke rumah, dan aku bilang kepada ayah bahwa dia salah.”

“Tidak, alat itu membutuhkan *amplifier*,” kata ayahnya meyakinkan. Ketika Jobs memprotes, ayahnya berkata bahwa dia gila. “Mikrofon tidak bisa berfungsi tanpa *amplifier*. Ada caranya.”

“Aku terus berkata ‘tidak’ kepada ayahku dengan mengatakan bahwa dia harus melihatnya, dan akhirnya dia benar-benar berjalan denganku lalu melihatnya. Dan dia berkata, ‘Ya, lebih baik aku pergi dari sini.’”

Jobs mengingat dengan jelas kejadian tersebut karena pada saat itulah kali pertama dia menyadari bahwa ayahnya tidak mengetahui semuanya. Kemudian, sebuah penemuan yang lebih membingungkan mulai dia pahami, bahwa dia lebih pintar daripada orangtuanya. Selama ini dia selalu mengagumi kemampuan dan kecerdasan ayahnya. “Dia bukan pria berpendidikan, tetapi aku selalu menganggapnya sangat pintar. Dia tidak banyak membaca, tetapi dia bisa melakukan banyak hal. Dia mengerjakan hampir semua hal yang berbau mesin.” Jobs mengatakan bahwa kejadian mikrofon karbon itu memulai sebuah proses kesadaran mengejutkan bahwa sebenarnya dia lebih pintar dan cepat dibandingkan orangtuanya. “Ini adalah saat paling penting yang sangat membekas dalam benakku. Saat aku menyadari bahwa aku lebih pintar dibandingkan orangtuaku, aku merasa sangat malu karena berpikir seperti itu. Aku tidak akan pernah melupakan saat itu.” Kemudian, dia mengatakan kepada teman-temannya bahwa penemuan tersebut dan fakta bahwa dia diadopsi, membuatnya merasa sedikit jauh—lepas dan terpisah—dengan keluarga dan dunianya.

Kesadaran yang lain terjadi tak lama kemudian. Jobs tidak hanya menemukan bahwa dia lebih pintar dibandingkan orangtuanya, tetapi dia juga menemukan bahwa orangtuanya mengetahui hal ini. Paul dan Clara adalah orangtua yang penuh kasih. Mereka bersedia menyesuaikan hidupnya ter-

hadap situasi memiliki seorang putra yang lebih pintar dan gigih seperti itu. Mereka akan melakukan apa pun untuk membantu dan memperlakukannya dengan istimewa. Tak lama kemudian, Jobs menemukan fakta lain. “Kedua orangtuaku memanjakanku. Mereka merasa sangat bertanggung jawab begitu mengetahui aku istimewa. Mereka menemukan cara untuk terus memberiku barang dan menyekolahkanku di sekolah yang baik. Mereka bersedia mengalah demi kebutuhanku.”

Jadi, Jobs tumbuh besar tidak hanya dengan perasaan pernah ditinggalkan, tetapi juga dengan perasaan bahwa dia istimewa. Dalam benaknya, hal tersebut dipandang lebih penting dalam membentuk kepribadiannya.

### ***Sekolah***

Sebelum Jobs masuk sekolah dasar, ibunya bahkan telah mengajarnya membaca. Akan tetapi, hal ini memunculkan beberapa masalah. “Aku merasa bosan selama beberapa tahun pertama, jadi aku menyibukkan diri dengan membuat masalah.” Tak lama kemudian, ada hal lain yang juga menjadi jelas bagi mereka. Jika dilihat dari sikap dan pengasuhannya, Jobs tidak suka dengan pihak berwenang. “Aku bertemu dengan berbagai macam pihak berwenang yang belum pernah kutemui sebelumnya, dan aku tidak menyukainya. Mereka benar-benar hampir menangkapku dan hampir menghilangkan rasa penasaranku.”

Sekolahnya, SD Monta Loma, merupakan serangkaian gedung 1950-an beratap rendah yang berjarak empat blok dari rumahnya. Jobs menghilangkan kebosanannya dengan melakukan tipu muslihat. “Aku memiliki seorang teman baik bernama Rick Ferrentino, dan kami mengalami berbagai macam masalah,” kenangnya. “Misalnya, kami membuat poster kecil yang bertuliskan ‘bawalah binatang peliharaanmu saat sekolah.’ Keadaan pun menjadi kacau dengan kedatangan kawanan anjing yang mengejar kawanan kucing di seluruh penjuru tempat, dan para guru berlarian bersama mereka.” Di lain waktu, mereka meyakinkan anak-anak lain untuk memberitahukan nomor kombinasi kunci sepeda mereka. “Kemudian kami keluar dan mengganti semua kunci sehingga tak seorang pun bisa mengambil sepeda mereka. Mereka butuh waktu sampai tengah malam untuk membuka semua kunci.” Ketika Jobs berada di kelas tiga, tipu muslihatnya menjadi sedikit lebih ber-

bahaya. "Pada suatu ketika, kami meledakkan sebuah bom di bawah kursi guru kami, Bu Thurman. Kami membuatnya sangat gugup."

Tidak mengejutkan jika dia dikirim pulang dua atau tiga kali sebelum dia lulus kelas tiga. Akan tetapi, ayahnya pada saat itu mulai memperlakukannya sebagai anak yang istimewa. Dengan sikapnya yang tenang dan tegas, ayahnya jelas mengharap pihak sekolah juga melakukan hal yang sama. "Dengar, itu bukan kesalahannya," kata Paul Jobs kepada para guru, kenang putranya. "Jika Anda tidak bisa membuatnya terus tertarik, itu salah Anda." Seingat Jobs, orangtuanya tidak pernah menghukum dirinya karena melanggar peraturan di sekolah. "Kakekku adalah pecandu alkohol dan suka memukul ayahku dengan sabuk, tetapi aku yakin aku tidak pernah dipukul seperti itu." Dia menambahkan bahwa kedua orangtuanya tahu kalau sekolah bersalah. Sekolah hanya berusaha menyuruhnya menghafalkan hal-hal bodoh, bukan membuatnya merasa tertarik. Saat itulah Jobs mulai menunjukkan perpaduan antara peka dan tidak peka, pemarah dan penyendiri, yang akan menandai sikapnya di sepanjang sisa hidupnya.

Ketika tiba saatnya naik ke kelas empat, sekolah memutuskan lebih baik memisahkan Jobs dan Ferrentino di kelas yang berbeda. Guru di kelas lanjutan itu adalah seorang wanita gigih bernama Imogene Hill, yang dikenal dengan nama "Teddy". Jobs berkata bahwa wanita itu menjadi "salah satu malaikat hidup"-nya. Setelah mengawasi Jobs selama beberapa minggu, wanita itu mengetahui bahwa cara terbaik untuk menangani Jobs adalah dengan menyuapnya. "Pada suatu hari setelah sekolah usai, dia memberiku buku latihan berisi soal matematika di dalamnya. Dia berkata bahwa dia ingin aku membawa buku itu pulang dan mengerjakannya. Aku pikir bahwa dia sedikit gila. Kemudian, dia mengeluarkan salah satu permen lolipop raksasa, yang kelihatannya sebesar dunia. Dia berkata, kalau aku selesai mengerjakannya dengan jawaban yang sebagian besar benar maka dia akan memberiku permen itu dan uang sebesar lima dolar. Aku pun menyerahkan kembali buku latihan itu dalam waktu dua hari." Setelah beberapa bulan, Jobs tidak perlu disuap lagi. "Aku hanya ingin belajar dan menyenangkan wanita itu."

Wanita itu membalasnya dengan memberi Jobs peralatan untuk membuat sesuatu, seperti menggerinda sebuah lensa dan membuat sebuah

kamera. "Aku lebih banyak belajar darinya dibandingkan guru lain, dan kalau bukan karena dirinya, aku yakin aku pasti sudah masuk penjara." Hal ini sekali lagi menegaskan bahwa Jobs istimewa. "Di kelasku, dia hanya peduli denganku. Dia melihat sesuatu dalam diriku."

Wanita itu tidak hanya melihat kecerdasan dalam diri Jobs. Beberapa tahun kemudian, wanita tersebut menunjukkan sebuah foto kelas angkatan tahun itu pada Hari Libur Nasional Hawaii. Jobs datang tanpa mengenakan kemeja Hawaii seperti yang disarankan, tetapi dalam foto itu, dia berada di bagian depan tengah dengan mengenakan kemeja Hawaii. Sebenarnya, dia berhasil mengambil kemeja dari ransel anak lain.

Mendekati berakhirnya kelas empat, Bu Hill menguji Jobs. "Nilaiiku sama dengan anak kelas dua SMA," kenang Jobs. Sekarang sudah jelas, bukan hanya bagi dirinya sendiri dan orangtuanya, tetapi juga para gurunya, bahwa dia memiliki kecerdasan yang istimewa. Maka, pihak sekolah mengajukan usulan luar biasa dengan memperbolehkan dirinya melompati dua kelas, yaitu dari kelas empat langsung masuk ke kelas tujuh. Itu merupakan cara paling mudah agar dia merasa terus tertantang dan terdorong. Orangtuanya memutuskan usulan pihak sekolah dengan keputusan yang lebih masuk akal. Mereka hanya memperbolehkannya melompati satu kelas.

Perubahan tersebut sangat menyiksa. Dia menjadi seorang penyendiri yang canggung ketika bersosialisasi dan mendapati dirinya berteman dengan anak-anak yang setahun lebih tua. Parahnya lagi, kelas enam berada di sekolah yang berbeda, yaitu di Sekolah Menengah Crittenden. Sekolah itu hanya berjarak delapan blok dari SD Monta Loma, tetapi sedikit banyak berada di dunia yang berbeda. Lokasinya terletak di sebuah lingkungan yang penuh dengan geng etnis. "*Perkelahian terjadi setiap hari, begitu juga pemerasan di kamar mandi,*" tulis wartawan *Silicon Valley*, Michael S. Malone. "*Pisau sering dibawa ke sekolah sebagai tanda kejantanan.*" Pada saat Jobs bersekolah di sana, sekelompok murid dipenjara karena pemerkosaan, dan bus sekolah tetangga dihancurkan setelah timnya mengalahkan tim Crittenden dalam pertandingan gulat.

Jobs sering diganggu, dan di pertengahan kelas tujuh, dia mengultimatum orangtuanya. "Aku mendesak mereka agar menyekolahkanku di sekolah lain," kenangnya. Dari segi keuangan, hal itu merupakan sebuah per-

mintaan yang sulit. Orangtuanya hampir tidak memiliki cukup uang untuk hidup. Akan tetapi, pada saat itu, meskipun ada sedikit keraguan, mereka pada akhirnya menuruti kemauan Jobs. “Ketika mereka menolak, aku bilang kepada mereka bahwa aku akan berhenti sekolah jika harus kembali ke Crittenden. Jadi, mereka mencari sekolah mana yang terbaik dan mengumpulkan setiap lembar uang mereka untuk membeli sebuah rumah seharga \$21.000 di wilayah yang lebih baik.”

Kami pindah hanya 4,8 kilometer ke arah selatan, tepatnya ke sebuah bekas kebun buah aprikot di Los Altos Selatan, yang telah diubah menjadi perumahan berisi rumah-rumah kecil dengan bentuk yang sama. Rumah mereka di 2066 Crist Dr., merupakan rumah satu lantai dengan tiga kamar tidur dan sebuah garasi yang menempel dengan pintu lipat menghadap jalan. Di tempat itu, Paul Jobs dapat mengotak-atik mobilnya, dan putranya dapat mengotak-atik barang elektroniknya. Faktor penting lainnya adalah rumah tersebut berada dekat dengan wilayah yang dahulu merupakan wilayah sekolah Cupertino-Sunnyvale, yaitu salah satu wilayah paling aman dan terbaik. “Ketika aku pindah ke sini, setiap sudutnya masih dipenuhi dengan kebun,” kata Jobs ketika kami berjalan di depan rumah lamanya. “Pria yang tinggal di sana mengajarku bagaimana menjadi tukang kebun organik yang baik dan cara memupuk. Dia menanam semuanya dengan sangat sempurna. Aku tidak pernah mendapati makanan seenak itu dalam hidupku. Pada saat itulah aku mulai menghargai buah dan sayur organik.”

Meskipun mereka tidak memiliki agama yang kuat, orangtua Jobs menginginkan dirinya dibesarkan dalam lingkungan beragama. Jadi, mereka mengajaknya ke gereja Lutheran hampir setiap hari Minggu. Kebiasaan itu berakhir ketika dia berusia tiga belas tahun. Keluarganya berlangganan majalah hiburan *Life*, dan pada Juli 1968 majalah tersebut menerbitkan sampul mengejutkan yang menunjukkan sepasang anak kelaparan di Biafra, Nigeria. Jobs membawa majalah itu ke sekolah Minggu dan berbicara kepada pastor gereja. “Kalau aku mengacungkan jari, apakah Tuhan tahu jari mana yang akan aku acungkan, bahkan sebelum aku melakukannya?”

Sang pastor menjawab, “Ya, Tuhan tahu segalanya.”

Kemudian Jobs mengeluarkan majalah *Life* dan bertanya, “Nah, apakah Tuhan tahu soal ini dan apa yang akan terjadi dengan anak-anak ini?”

“Steve, aku tahu kau tidak mengerti, tetapi, ya, Tuhan tahu soal itu.”

Jobs lalu mengumumkan bahwa dia tidak mau lagi menyembah Tuhan seperti itu, dan dia tidak pernah kembali lagi ke gereja. Tetapi, dia menghabiskan waktu bertahun-tahun untuk mempelajari dan berusaha mempraktikkan ajaran Zen Buddha. Beberapa tahun kemudian, ketika sedang memikirkan sisi spiritualnya, Jobs mengatakan bahwa dia menganggap agama yang terbaik adalah agama yang menekankan pada pengalaman spiritual, bukannya menerima dogma. “Inti dari ajaran Kristen hilang ketika agama tersebut terlalu didasarkan pada keyakinan, bukan pada cara hidup seperti Yesus, atau memandang dunia seperti cara Yesus memandangnya,” katanya kepada saya. “Menurutku, berbagai agama yang berbeda merupakan pintu yang berbeda untuk menuju ke rumah yang sama. Terkadang, menurutku rumah itu ada, dan terkadang rumah itu tidak ada. Itulah misteri terbesarnya.”

Pada saat itu, ayah Jobs bekerja di Spectra-Physics, yaitu sebuah perusahaan di dekat Santa Clara yang memproduksi laser untuk barang elektronik dan kedokteran. Sebagai ahli mesin, dia membuat prototipe produk yang diciptakan oleh para insinyur. Putranya kagum dengan pentingnya kesempurnaan. “Laser membutuhkan kesejajaran yang tepat,” kata Jobs. “Laser yang sangat canggih, untuk aplikasi pesawat terbang atau kedokteran, memiliki fitur yang sangat tepat. Mereka mengatakan kepada Ayah, ‘ini yang kami inginkan, dan kami menginginkannya dari selembar logam sehingga koefisien pemuaianya sama.’ Dan, Ayah harus memikirkan bagaimana melakukannya.” Sebagian besar laser itu harus dibuat dari awal, yang berarti bahwa Paul Jobs harus membuat alat atau cetakan sesuai pesanan. Putranya memang sangat kagum, tetapi Jobs jarang pergi ke bengkel kerja ayahnya. “Pasti akan menyenangkan jika Ayah mengajariku cara menggunakan mesin giling dan mesin bubut. Tetapi, sayangnya aku tidak pernah pergi ke sana, karena aku lebih tertarik dengan barang elektronik.”

Pada suatu musim panas, Paul mengajak Jobs ke Wisconsin untuk mengunjungi peternakan keluarga. Kehidupan pedesaan tidak menarik minat Jobs, tetapi sebuah kejadian terus membekas dalam ingatannya. Dia melihat seekor anak sapi lahir. Dia sangat kagum ketika binatang kecil itu berjuang untuk berdiri hanya dalam waktu beberapa menit dan mulai

berjalan. "Anak sapi itu belum pernah belajar berjalan, tetapi kemampuan itu ada dalam dirinya," kenang Jobs. "Bayi manusia tidak bisa melakukan hal itu. Aku menganggapnya sangat luar biasa, meskipun tak seorang pun menganggapnya demikian." Dia menjelaskannya menggunakan istilah peringkat keras-lunak. "Seolah-olah tubuh dan otak binatang itu diciptakan untuk bekerja bersama saat itu juga, bukannya dengan cara belajar."

Di kelas sembilan, Jobs masuk ke SMA Homestead, yang memiliki kampus luas dengan gedung dua lantai berbentuk blok batu bata. Saat itu gedung dicat warna merah muda dan dapat menampung hingga 2.000 murid. "Gedung itu didesain oleh seorang arsitek penjara terkenal," kenang Jobs. "Mereka ingin membuatnya tidak bisa dihancurkan." Jobs suka sekali berjalan kaki, dan dia berjalan kaki sejauh lima belas blok ke sekolah sendirian setiap hari.

Di sana, Jobs memiliki beberapa teman seusianya, tetapi dia juga mengenal beberapa murid senior yang tenggelam dalam budaya memberontak pada akhir 1960-an. Pada saat itulah dunia kutu buku dan *hippie* mulai menunjukkan diri kepadanya. "Teman-temanku adalah anak-anak yang sangat cerdas," kata Jobs. "Aku tertarik dengan matematika, ilmu pengetahuan, dan elektronik. Mereka juga menyukainya. Selain itu, mereka tertarik dengan LSD<sup>9</sup> dan semua budaya memberontak."

Pada saat itu, tips muslihat Jobs mulai terbiasa menggunakan elektronik. Pada suatu ketika, dia menghubungkan rumahnya dengan alat pengeras suara. Tetapi, karena alat pengeras suara juga bisa digunakan sebagai mikrofon, dia membangun ruang kendali di dalam lemarnya. Lemari itulah tempat dia bisa mendengarkan apa yang sedang terjadi di kamar lain. Pada suatu malam, ketika dia memakai *headphone* dan mendengarkan apa yang terjadi di kamar tidur orangtuanya, ayahnya memergoki perbuatannya dan dengan marah memintanya untuk membongkar sistem tersebut. Dia menghabiskan banyak sekali malam untuk mengunjungi garasi Larry Lang, insinyur yang tinggal di ujung jalan rumah tuanya. Pada akhirnya, Lang memberi Jobs mikrofon karbon yang telah membuatnya kagum. Pria itu juga memberi Jobs peralatan Heath, yaitu peralatan yang bisa dipasang

---

9 LSD atau *Lysergic Acid* termasuk narkotika golongan halusinogen (menimbulkan halusinasi).—peny.



sendiri untuk membuat radio amatir, dan peralatan elektronik lainnya yang disatukan dengan alat patri pada saat itu. "Peralatan Heath berisi banyak sekali papan dan bagian dengan kode warna-warni, tetapi buku manualnya juga menjelaskan teori cara mengoperasikannya," kenang Jobs. "Alat itu dapat membuatmu sadar bahwa kau bisa membuat dan memahami segala sesuatu. Setelah membuat beberapa radio, kau akan melihat sebuah TV dalam katalog dan berkata bahwa kau juga bisa membuat barang itu, bahkan jika kau sendiri tidak membuatnya. Aku sangat beruntung karena ketika aku masih kecil, ayahku dan peralatan Heath telah membuatku percaya bahwa aku bisa membuat apa pun."

Lang juga mengajaknya ke Hewlett-Packard Explorer's Club, sebuah pertemuan mingguan yang berisi 15 murid atau lebih, di kafetaria perusahaan tersebut setiap Selasa malam. "Mereka meminta seorang insinyur dari salah satu laboratorium untuk datang dan menceritakan apa yang sedang dia kerjakan," kenang Jobs. "Ayah mengantarku ke sana, dan aku merasa seperti berada di surga. HP adalah pelopor lampu yang memancarkan diode. Jadi, kami membicarakan apa yang harus dilakukan dengan lampu itu." Karena sekarang ayahnya bekerja untuk perusahaan laser, topik itu menjadi sangat menarik baginya. Pada suatu malam, dia mengadakan salah satu insinyur laser HP setelah sebuah diskusi dan dia mendapatkan tur ke laboratorium holografis. Tetapi, kesan yang paling bertahan lama di benak Jobs terjadi ketika dia melihat komputer kecil yang sedang dikembangkan oleh perusahaan tersebut. "Aku melihat komputer meja pertamaku di sana. Komputer itu bernama 9100A, dan benda itu berupa sebuah kalkulator yang dipuja-puja, tetapi juga benar-benar merupakan komputer meja pertama. Komputer itu sangat besar, mungkin beratnya sekitar 18 kilogram. Tetapi, menurutku itu adalah benda yang sangat indah. Aku jatuh cinta kepada benda itu."

Anak-anak di Explorer's Club didorong untuk mengerjakan berbagai proyek. Jobs memutuskan untuk membuat alat pencari frekuensi, yang mengukur jumlah denyut per detik dalam sebuah sinyal elektronik. Dia membutuhkan beberapa komponen yang diproduksi oleh HP, jadi dia mengangkat telepon dan menelepon CEO HP. "Pada saat itu, orang-orang tidak memiliki nomor yang tidak terdaftar. Jadi, aku mencari nama Bill

Hewlett di Palo Alto dan menelepon ke rumahnya. Pria itu menjawab lalu mengobrol denganku selama 20 menit. Dia tidak hanya memberiku beberapa komponen, tetapi dia juga memberiku pekerjaan di pabrik tempat mereka memproduksi alat pencari frekuensi.” Jobs kemudian bekerja di sana pada musim panas, setelah tahun pertamanya di SMA Homestead. “Ayah mengantarkanku di pagi hari dan menjemputku pada malam hari.”

Sebagian besar pekerjaan Jobs “hanya memasang mur dan baut ke dalam produk” pada proses perakitan. Ada sedikit kemarahan di kalangan rekan sesama pekerja pabrik terhadap anak ambisius yang berani menelepon sang CEO. “Aku ingat pernah mengatakan kepada salah satu penyelia, ‘aku mencintai benda ini, aku mencintai benda itu,’ dan kemudian aku bertanya kepada pria itu apa yang sangat ingin dia lakukan. Pria itu pun berkata, ‘bercinta, bercinta.’” Jobs dengan mudah mengambil hati para insinyur yang bekerja satu lantai di atasnya. “Mereka menyajikan donat dan kopi setiap pukul 10 pagi. Jadi, aku naik ke atas dan bergaul dengan mereka.”

Jobs senang bekerja. Dia juga memiliki rute harian, saat ayahnya akan mengantarkan dirinya jika hari sedang hujan. Selama tahun kedua di SMA, dia menghabiskan akhir pekan dan musim panasnya sebagai pegawai bagian persediaan barang di toko elektronik besar, Haltek. Toko itu sama seperti tempat barang rongsokan ayahnya yang berisi suku cadang mobil. Tempat itu merupakan sebuah surga barang rongsokan yang tersebar di seluruh penjuru kota, yang penuh dengan komponen baru maupun bekas yang diselamatkan—lebih tepatnya dijejalkan—ke dalam ratusan rak, dibuang ke dalam tempat sampah tanpa dipilah lagi, atau ditumpuk di halaman luar. “Di halaman belakang, di dekat teluk, mereka memagari bagian yang berisi benda-benda seperti hiasan bagian dalam kapal selam Polaris yang telah dilepas, dan dijual untuk diselamatkan,” kenangnya. “Semua alat kendali dan tombolnya ada di sana. Warnanya hijau dan abu-abu tentara, tetapi sakelar dan bola lampunya diberi warna kuning serta merah. Ada tuas sakelar tua besar yang jika kau memutarnya maka akan terlihat luar biasa, rasanya seperti meledakkan Chicago.”

Di meja kayu bagian depan yang dipenuhi dengan katalog tebal dalam map sobek, orang-orang menawarkan harga sakelar, resistor, kapasitor, dan terkadang cip memori terbaru. Ayahnya dahulu melakukan hal yang sama saat

membeli onderdil mobil. Dia berhasil karena dia tahu harga setiap onderdil dengan lebih baik dibandingkan penjualnya. Jobs mengikuti cara ayahnya itu. Kemampuan Jobs dalam mengetahui berbagai komponen elektronik semakin terasah berkat kecintaannya dalam menawar dan mendapatkan laba. Dia pergi ke pasar loak elektronik, seperti pasar barter San Jose. Dia melakukan penawaran atas sebuah papan sirkuit bekas yang berisi beberapa cip dan komponen berharga, kemudian menjual semua benda itu ke mana-jernya di Haltek.

Jobs berhasil mendapatkan mobil pertamanya ketika berusia 15 tahun, dengan bantuan ayahnya. Mobil itu adalah mobil jenis Nash Metropolitan dua warna yang oleh ayahnya dipasang dengan mesin MG. Jobs tidak begitu menyukai mobil itu, tetapi dia tidak mau mengatakan hal itu kepada ayahnya. Dia juga tidak ingin kehilangan kesempatan untuk memiliki mobil sendiri. "Kalau dipikir-pikir, Nash Metropolitan mungkin kelihatannya seperti mobil paling keren," katanya kemudian. "Tetapi pada saat itu, mobil itu adalah mobil paling tidak keren sedunia. Bagaimanapun juga, benda itu tetaplah sebuah mobil. Jadi, memilikinya merupakan sesuatu yang luar biasa." Dalam waktu satu tahun, Jobs telah menabung cukup banyak uang dari berbagai macam pekerjaan sehingga dia bisa menukar mobil itu dengan mobil Fiat 850 merah berpintu dua dengan mesin Abarth. "Ayah membantuku membeli dan memeriksanya. Kepuasan mendapatkan gaji dan menabung untuk membeli sesuatu itu sangat menyenangkan."

Pada musim panas yang sama, di antara tahun kedua dan pertamanya di SMA Homestead, Jobs mulai mengisap mariyuana. "Aku mabuk untuk kali pertama pada musim panas itu. Usiaku 15 tahun saat itu, dan kemudian aku mulai rutin menggunakan mariyuana." Pada suatu ketika, ayahnya menemukan beberapa narkoba dalam mobil Fiat putranya. "Apa ini?" tanya ayahnya. Jobs dengan tenang menjawab, "Itu mariyuana." Untuk kali pertama dari sebagian kecil dalam hidupnya, Jobs menghadapi kemarahan ayahnya. "Itu satu-satunya pertengkaran yang pernah terjadi dengan ayahku," katanya. Tetapi, ayahnya kembali menuruti kemauannya. "Ayah memintaku untuk berjanji tidak akan pernah menggunakan mariyuana lagi, tetapi aku tidak mau berjanji." Sebenarnya, di tahun terakhir sekolahnya, Jobs juga mencoba LSD dan ganja, serta merasakan efek kurang tidur yang

dapat mengubah pikirannya. "Aku mulai lebih sering mabuk. Sesekali, kami juga menjatuhkan LSD, biasanya di lapangan atau di dalam mobil."

Kecerdasan Jobs juga berkembang pesat selama dua tahun terakhirnya di sekolah menengah atas. Dia mendapati dirinya berada di persimpangan. Ketika mulai menyadari keadaannya itu, dia merasa memiliki kepribadian antara orang yang sangat menyukai elektronik dan orang yang sangat menyukai literatur serta kerja kreatif. "Aku mulai banyak sekali mendengarkan musik. Aku juga mulai banyak membaca buku di luar buku ilmu pengetahuan dan teknologi, misalnya saja karya Shakespeare maupun Plato. Aku sangat menyukai *King Lear*<sup>10</sup>." Buku favorit Jobs yang lainnya adalah *Moby Dick*<sup>11</sup> dan puisi karya Dylan Thomas. Saya bertanya kepada Jobs mengapa dia mengaitkan Raja Lear dan Kapten Ahab, dua tokoh paling gigih dan energik dalam karya sastra, tetapi dia tidak menanggapi hubungan yang sedang saya buat. Jadi, saya menghentikan ceritanya. "Waktu aku di kelas senior, aku memiliki kelas bahasa Inggris yang fenomenal. Gurunya adalah seorang pria yang mirip dengan Ernest Hemingway. Dia mengajak kami semua bermain sepatu salju di taman nasional Yosemite."

Salah satu kursus yang diambil Jobs akan menjadi bagian dari sejarah Silicon Valley, yaitu kelas elektronik yang diajar oleh John McCollum. McCollum adalah bekas pilot angkatan laut yang memiliki bakat sebagai seorang pemain pertunjukan. Dia membangkitkan semangat muridnya dengan beberapa trik, seperti membakar gulungan kabel yang bertegangan tinggi. Ruang penyimpanan kecil milik pria itu, yang kuncinya dia pinjamkan kepada murid kesayangannya, dipenuhi dengan transistor dan komponen lain yang telah dia beli. Pria ini memiliki kemampuan seperti Mr. Chips<sup>12</sup> dalam menjelaskan teori elektro, yang dikaitkan dengan aplikasi praktis. Misalnya, teori mengenai bagaimana menghubungkan resistor dan kapasitor dalam rangkaian seri dan paralel, kemudian menggunakan pengetahuan tersebut untuk membuat *amplifier* dan radio.

---

<sup>10</sup> Sandiwara tragedi terbaik karya William Shakespeare yang menceritakan keadaan suatu keluarga yang mengenaskan dan luka terdalam yang dialami keluarga tersebut karena orang-orang yang disayangi.—peny.

<sup>11</sup> Novel klasik dunia yang menceritakan mengenai petualangan pemburu paus karya Herman Melville.—peny.

<sup>12</sup> Tokoh bernama Mr. Chipping dalam novel *Good Bye Mr. Chip* karya James Hilton yang kemudian difilmkan beberapa kali dengan judul *Goodbye, Mr. Chip*.—peny.

Kelas McCollum berada di dalam sebuah gedung yang mirip lumpung di pinggiran kampus, tepatnya berada di samping lapangan parkir. "Di sinilah tempatnya dahulu," kata Jobs saat dia mengintip dari jendela, "dan, dahulu di samping pintu ini merupakan lokasi kelas bengkel mobil." Tempat yang berdampingan tersebut menyoroti perpindahan dari minat generasi ayahnya. "Pak McCollum menganggap kelas elektronik adalah bengkel mobil baru."

McCollum percaya dengan disiplin militer dan menghormati pihak berwenang. Jobs tidak seperti itu. Rasa tidak suka Jobs terhadap pihak berwenang merupakan sesuatu yang tidak lagi disembunyikannya. Dia menunjukkan sikap perpaduan antara semangat yang besar dan aneh, dengan sikap pemberontak yang tinggi. "Dia biasanya menyendiri di pojok, melakukan sesuatu sendirian, dan benar-benar tidak mau peduli denganku ataupun penghuni kelas lainnya," kata McCollum kemudian. Dia tidak pernah memercayakan kunci ruang penyimpanan barang kepada Jobs. Pada suatu hari, Jobs membutuhkan sebuah komponen yang tidak tersedia di toko. Oleh karena itu, dengan biaya yang ditanggung penerima, dia menelepon ke pabrik komponen tersebut, Burroughs di Detroit. Jobs mengatakan bahwa dia sedang merancang sebuah produk baru dan ingin menguji komponen tersebut. Komponen tersebut datang melalui pengiriman udara beberapa hari kemudian. Saat McCollum bertanya bagaimana cara dia mendapatkan komponen tersebut, Jobs menjelaskan—dengan penuh rasa bangga—mengenai telepon yang dibayar oleh penerima dan kisah yang dia ceritakan. "Aku sangat marah," kata McCollum. "Aku tidak ingin muridku bersikap seperti itu." Tanggapan Jobs adalah, "Aku tidak punya uang untuk menelepon. Mereka, orang yang kutelepon, punya banyak uang."

Jobs mengikuti kursus McCollum hanya selama satu tahun, bukannya tiga tahun seperti yang ditawarkan. Untuk salah satu proyeknya, Jobs membuat sebuah peralatan menggunakan fotosel yang akan menyalakan sebuah sirkuit, jika terkena cahaya. Itu adalah sesuatu yang bisa dilakukan oleh murid sekolah menengah atas di mana pun. Dia jauh lebih tertarik bermain dengan laser, sesuatu yang dipelajari dari ayahnya. Dengan beberapa teman, dia menciptakan pertunjukan lampu musik untuk pesta-pesta dengan memantulkan laser ke cermin di atas alat pengeras suara dari *sound system*. ■

## PASANGAN YANG ANEH

Dua Steve



*Steve Jobs dan Steve Wozniak.*

### *Woz*

Ketika menjadi murid di kelas McCollum, Jobs kebetulan bertemu dengan seorang lulusan sekolah itu. Temannya merupakan murid kesayangan sepanjang zaman dari gurunya tersebut, sekaligus seorang legenda sekolah karena kepandaiannya dalam kelas. Stephen Wozniak, yang adik laki-laknya berada dalam satu tim renang dengan Jobs, hampir lima tahun lebih tua dan jauh lebih berpengalaman di bidang elektronik. Akan tetapi, dari sisi emosional dan cara bersosialisasi, pria tersebut masih seperti kutu buku sekolah menengah atas.

kan sifat yang sangat tidak menyukai ambisi besar kepada anaknya. Itulah hal yang membedakan Woz dengan Jobs. Empat puluh tahun kemudian, setelah mereka bertemu, Woz sedang menghadiri acara peluncuran produk Apple pada 2010, dan dia merenungkan perbedaan mereka. “Ayah bilang kepadaku, kau selalu ingin berada di tengah,” kata Woz. “Aku tidak mau berada di atas dengan orang-orang kelas atas seperti Steve. Ayahku seorang insinyur, dan aku juga ingin menjadi seperti dia. Aku terlalu pemalu untuk menjadi seorang pemimpin bisnis seperti Steve.”

Seperti yang dikatakannya, saat kelas empat, Wozniak menjadi salah satu “jago elektronik”. Dia jauh lebih mudah berhubungan dengan transistor dibandingkan dengan seorang gadis. Dia menjadi seorang pria bertubuh pendek, gempal, dan bungkuk yang menghabiskan sebagian besar waktunya dengan duduk membungkuk di atas papan sirkuit. Pada usia yang sama, ketika Jobs bingung dengan masalah mikrofon karbon yang tidak bisa dijelaskan oleh ayahnya, Wozniak telah menggunakan transistor untuk membuat sistem interkom yang memanfaatkan *amplifier*, alat penerima sinyal, lampu, dan bel listrik yang menghubungkan kamar tidur anak di enam rumah di lingkungan tersebut. Pada usia ketika Jobs sedang merakit peralatan Heath, Wozniak sudah bisa merakit alat transmiter dan penerima dari Hallicrafters<sup>1</sup> sekaligus mendapatkan izin radio amatir bersama ayahnya.

Woz menghabiskan sebagian besar waktunya di rumah untuk membaca jurnal elektronik milik ayahnya. Dia dibuat kagum oleh berbagai kisah tentang komputer baru, seperti ENIAC<sup>2</sup> yang luar biasa. Oleh karena ilmu aljabar Boolean sangat mudah baginya, dia sangat kagum ketika melihat betapa sederhananya—bukannya rumit—komputer tersebut. Saat kelas delapan, dia membuat sebuah kalkulator dengan menggunakan teori bilangan biner dengan seratus transistor, dua ratus diode, dan dua ratus resistor di atas sepuluh papan sirkuit. Kalkulator tersebut menjadi juara pertama dalam lomba tingkat lokal yang diadakan oleh Angkatan Udara Amerika Serikat, padahal para pesaingnya termasuk para murid kelas 12.

---

<sup>1</sup> Radio paling canggih yang pernah ada.

<sup>2</sup> ENIAC atau *Electronic Integrator And Computer*, merupakan komputer elektronik pertama yang didesain dengan dua puluh *slot* akumulator, yang mampu diprogram ulang dengan cara mengatur ulang kabelnya agar dapat menyelesaikan segala jenis perhitungan.—peny.

Seperti Jobs, Wozniak banyak belajar dari ayahnya sejak kecil. Tetapi, pelajaran mereka berbeda. Paul Jobs adalah anak putus SMA yang ketika memperbaiki mobil, tahu cara mendapatkan laba yang besar dengan menawar harga yang murah untuk onderdilnya. Francis Wozniak, yang dikenal dengan nama Jerry, adalah lulusan fakultas teknik yang brilian dari Cal Tech (*California Institute of Technology*), tempat dia menjadi pemain gelandang dalam tim sepakbola, yang sangat mengagungkan jurusan teknik dan memandang rendah mereka yang mengambil jurusan bisnis, pemasaran, serta penjualan. Dia menjadi ilmuwan terkenal di perusahaan kedirgantaraan Lockheed dengan menciptakan sistem panduan peluru misil. “Aku ingat Ayah pernah mengatakan kepadaku bahwa teknik adalah tingkat kepentingan tertinggi yang bisa kau raih di dunia,” kenang Steve Wozniak. “Teknik dapat membawa masyarakat ke tingkat kehidupan yang baru.”

Salah satu kenangan pertama Wozniak muda adalah pergi ke tempat kerja ayahnya saat akhir pekan. Di sana dia ditunjukkan berbagai macam komponen elektronik, dan ayahnya berkata, “Letakkan semuanya di atas meja agar aku bisa mengotak-atiknya.” Dia melihat dengan kagum ketika ayahnya berusaha membuat grafik gelombang di layar video agar tetap datar. Ayahnya ingin menunjukkan bahwa salah satu desain sirkuitnya bekerja dengan baik. “Aku bisa melihat bahwa apa pun yang sedang dikerjakan oleh ayahku, itu adalah pekerjaan yang penting dan baik.” Woz—begitu pria ini kemudian dikenal—bertanya tentang resistor dan transistor yang berserakan di sekitar rumah, dan kemudian ayahnya mengeluarkan sebuah papan tulis untuk menggambarkan fungsi semua peralatan tersebut. “Ayah menjelaskan resistor dengan menjelaskan sampai ke masalah atom dan elektron. Dia menjelaskan bagaimana resistor bekerja ketika aku kelas dua, bukan dengan memberikan persamaan, tetapi dengan memintaku membayangkannya.”

Ayah Woz mengajarnya sesuatu yang tertanam kuat dalam kepribadiannya yang seperti anak kecil dan canggung ketika bersosialisasi, yaitu untuk tidak pernah berbohong. “Ayahku percaya dengan kejujuran. Kejujuran sejati. Itulah hal paling penting yang diajarkannya kepadaku. Aku tidak pernah berbohong, bahkan hingga hari ini.” (Satu-satunya pengecualian hanya ketika melakukan lelucon yang lucu.) Selain itu, ayahnya mewaris-



Woz menjadi semakin penyendiri ketika anak laki-laki seusianya mulai berkenan dengan para gadis dan berpesta. Kegiatan semacam itu dianggapnya jauh lebih rumit jika dibandingkan dengan merancang sirkuit. “Jika sebelumnya aku sangat terkenal, suka naik sepeda, dan sebagainya, mendadak aku menjadi terasing,” kenang Woz. “Rasanya tak ada seorang pun berbicara denganku dalam jangka waktu yang sangat lama.”

Dia menemukan jalan keluar dari masalah sosialisasinya itu dengan melakukan lelucon anak muda. Saat kelas 12, dia membuat metronom elektronik—salah satu alat berbunyi tik-tik-tik yang menghentikan waktu di kelas musik—dan menyadari bahwa bunyi alat tersebut seperti sebuah bom. Jadi, dia mengambil beberapa baterai besar, lalu merekatkannya, dan memasukkannya ke dalam loker sekolah. Dia memasang tali agar alat tersebut mulai berdetik dengan lebih cepat ketika loker dibuka. Siangnya, dia dipanggil ke kantor kepala sekolah. Dia pikir dia dipanggil karena sekali lagi memenangkan lomba matematika di sekolah. Alih-alih, dia diserahkan kepada polisi. Kepala sekolah, Pak Bryld, yang dipanggil ketika alat tersebut ditemukan, menyambar alat itu. Dia dengan berani berlari ke lapangan sepakbola dengan mendepak alat tersebut di dadanya, lalu menarik kabelnya. Woz berusaha menahan tawanya, tetapi gagal. Akhirnya dia dikirim ke pusat detensi<sup>3</sup> remaja, tempat dia ditahan. Woz menganggap kejadian itu sebagai pengalaman yang mengesankan. Dia mengajari tahanan yang lain cara menarik kabel kipas angin di langit-langit dan menghubungkannya dengan jeruji sehingga orang-orang kesetrum ketika menyentuhnya.

Kesetrum merupakan tanda penghargaan bagi Woz. Dia sangat bangga dengan dirinya sendiri karena menjadi seorang insinyur perangkat keras. Itu artinya, dia rutin membuat orang kesetrum secara acak. Dia pernah membuat permainan rolet<sup>4</sup> dengan empat orang memasukkan ibu jari mereka ke dalam sebuah lubang dan ketika bolanya masuk, salah seorang dari mereka akan tersetrum. “Insinyur perangkat keras akan memainkan permainan ini, tetapi insinyur perangkat lunak terlalu pengecut,” katanya.

---

<sup>3</sup> Penahanan, penawanan.—peny.

<sup>4</sup> Permainan judi yang menggunakan bola kecil yang dilemparkan di atas papan bulat berputar yang bertuliskan angka atau gambar.—peny.

Pada tahun ajaran baru kenaikan kelas, dia mendapatkan pekerjaan paruh waktu di Sylvania dan memiliki kesempatan membuat komputer untuk kali pertama. Dia belajar FORTRAN (*Formula Translator*) dari buku. Dia juga membaca buku manual dari sebagian besar sistem yang ada pada zaman itu, yang dimulai dengan komputer digital mini PDP-8. Kemudian, dia mempelajari spesifikasi cip mikro terbaru dan berusaha untuk mendesain ulang komputer dengan menggunakan komponen yang lebih baru. Tantangan yang dia tetapkan adalah meniru desain komputer tersebut dengan menggunakan komponen sedikit mungkin. "Aku mengerjakannya sendiri di kamarku dengan pintu tertutup," kenang Woz. Setiap malam, dia berusaha memperbaiki gambar dari malam sebelumnya. Pada akhir tahun ajaran sekolah, dia telah menjadi ahli komputer. "Sekarang, aku sedang mendesain komputer dengan menggunakan cip yang jumlahnya separuh dari yang digunakan oleh perusahaan riil dalam desain mereka. Tetapi, aku mengerjakannya hanya di atas kertas." Dia tidak pernah memberi tahu teman-temannya. Lagi pula, sebagian besar anak 17 tahun sibuk melakukan hal yang lain.

Pada akhir pekan Thanksgiving di tahun kenaikan kelasnya, Wozniak mengunjungi Universitas Colorado. Universitas tersebut tutup pada hari libur, tetapi dia menemukan seorang mahasiswa teknik yang mengantarnya berkeliling laboratorium. Wozniak memohon kepada ayahnya agar mengizinkannya kuliah di sana, meskipun biaya kuliah di luar-negara-bagian jauh melebihi biaya yang mampu mereka bayar. Mereka mencapai kesepakatan, yaitu dia akan diizinkan berkuliah di sana selama satu tahun, tetapi kemudian dia akan pindah ke perguruan tinggi De Anza di kota asalnya. Akhirnya, dia terpaksa menerima tawaran tersebut. Setelah tiba di Colorado pada musim gugur 1969, dia menghabiskan banyak sekali waktu untuk melakukan lelucon, seperti mencetak selebaran yang berbunyi "Persetan dengan Presiden Nixon"<sup>5</sup>. Akibatnya, dia tidak lulus dalam beberapa mata kuliah dan diberi masa percobaan. Selain itu, dia menciptakan sebuah

---

<sup>5</sup> Richard Milhous Nixon adalah Presiden Amerika Serikat ke-37 yang mengundurkan diri dari jabatannya karena skandal *Watergate*. Dia mengumumkan berakhirnya Perang Vietnam yang menelan ribuan tentara pada 23 Januari 1973. Pengumuman itu secara tidak langsung menjadi pengakuan bagi Amerika bahwa mereka kalah perang di kancah Asia Tenggara.—peny

program untuk menghitung bilangan Fibonacci yang merusak banyak sekali komputer sehingga universitas mengancam akan membebankan biaya kerusakan tersebut kepadanya. Bukannya memberi tahu orangtuanya, Wozniak malah pindah ke De Anza.

Setelah tahun yang menyenangkan di De Anza, Wozniak mengambil cuti untuk mencari uang. Dia mendapatkan pekerjaan di sebuah perusahaan yang memproduksi komputer untuk departemen sepeda motor, dan seorang rekan kerjanya memberinya tawaran luar biasa. Pria itu akan menyediakan beberapa cip cadangan agar dia bisa membuat salah satu komputer yang selama ini dia gambar di atas kertas. Wozniak memutuskan untuk menggunakan sedikit mungkin cip, baik sebagai tantangan pribadi, maupun karena dia tidak mau memanfaatkan kebaikan hati rekan kerjanya.

Sebagian besar pekerjaan itu dikerjakan di garasi seorang temannya yang letaknya tidak jauh, yaitu Bill Fernandez, yang masih bersekolah di SMA Homestead. Untuk memperlancar usaha, mereka minum banyak sekali Soda Krim Cragmont, mengayuh sepeda ke Toko Safeway di Sunnyvale untuk mengembalikan botolnya, mengambil uang jaminan, dan membeli beberapa botol lagi. "Karena itulah kami mulai menyebutnya dengan Komputer Krim Soda," kata Wozniak. Komputer tersebut pada dasarnya sebuah kalkulator yang mampu mengalikan bilangan yang dimasukkan menggunakan serangkaian tombol dan menampilkan hasilnya dalam kode biner dengan cahaya kecil.

Ketika komputer itu selesai, Fernandez mengatakan kepada Wozniak bahwa ada seseorang di SMA Homestead yang harus dia temui. "Namanya Steve. Dia suka sekali melakukan lelucon seperti dirimu, dan dia juga suka sekali membuat barang elektronik seperti dirimu." Kejadian itu mungkin merupakan pertemuan paling penting di garasi Silicon Valley sejak perusahaan Hewlett memasuki garasi mobil mewah Packard pada 32 tahun sebelumnya. "Steve dan aku hanya duduk di atas trotoar di depan rumah Bill untuk waktu yang sangat lama. Kami hanya saling bertukar cerita—sebagian besar tentang lelucon yang kami lakukan, juga tentang desain alat elektronik apa yang telah kami buat," kenang Wozniak. "Kami memiliki banyak sekali persamaan. Biasanya, sangat sulit bagiku untuk menjelaskan kepada orang-orang mengenai desain seperti apa yang sedang kukerjakan,

tetapi Steve langsung mengerti. Dan, aku pun menyukainya. Dia anak yang kurus tetapi kuat dan penuh semangat.”

Jobs juga terkesan. “Woz adalah orang pertama yang pernah kutemui, yang tahu lebih banyak tentang elektronik dibandingkan diriku,” katanya, sambil melebih-lebihkan keahliannya sendiri. “Aku langsung menyukainya. Aku sedikit lebih dewasa dibandingkan usiaku, dan dia sedikit kurang dewasa dibandingkan usianya, jadi kami sama. Woz sangat cerdas, tetapi emosinya masih seperti usiaku.”

Selain ketertarikan mereka pada komputer, mereka juga sama-sama menyukai musik. “Saat itu zaman yang luar biasa untuk musik,” kenang Jobs. “Rasanya seperti hidup pada zaman ketika musisi Beethoven dan Mozart masih hidup. Sungguh. Orang-orang akan mengenangnya seperti itu. Woz dan aku sangat menyukainya.” Wozniak bergabung dengan Jobs terutama saat kejayaan musikus Bob Dylan. “Kami mencari pria bernama Stephen Pickering di Santa Cruz yang menerbitkan buletin tentang Dylan,” kata Jobs. “Dylan merekam semua konsernya. Tetapi, sebagian orang di sekelilingnya tidak teliti, karena tak lama kemudian rekaman itu ada di mana-mana. Bajakannya ada di mana-mana. Dan, pria ini memiliki semua rekaman itu,” tambah Jobs.

Berburu rekaman Dylan, tak lama kemudian menjadi sebuah usaha bersama. “Kami berdua bertualang hingga ke San Jose dan Berkeley dan bertanya tentang kaset bajakan Dylan, lalu mengumpulkannya,” kata Wozniak. “Kami membeli brosur berisi lirik lagu Dylan dan terjaga hingga tengah malam untuk menerjemahkan lirik tersebut. Lirik yang ditulis oleh Dylan merupakan hasil dari pemikiran kreatif.”

Jobs menambahkan, “Aku memiliki rekaman Dylan yang durasinya lebih dari seratus jam, termasuk semua rekaman konser dalam tur tahun ’65 dan ’66, yaitu rekaman yang dibuat versi elektriknya.” Mereka berdua membeli alat perekam dua-kaset merek TEAC yang sangat canggih.

“Aku menggunakan milikku dengan kecepatan rendah untuk merekam banyak sekali konser dalam satu kaset,” kata Wozniak.

Jobs pun menyesuaikan obsesinya. “Alih-alih alat penguat suara besar, aku membeli sepasang *headphone* yang luar biasa dan hanya berbaring di atas tempat tidur untuk mendengarkan kaset itu selama berjam-jam.”

Jobs membentuk sebuah klub di SMA Homestead untuk bermain musik dengan pertunjukan cahaya, dan juga melakukan lelucon (mereka pernah merekatkan tempat duduk toilet yang berlapis emas di atas salah satu pot.) Klub tersebut bernama Buck Fry Club, yang merupakan plesetan dari nama kepala sekolah. Meskipun mereka telah lulus, Wozniak dan temannya, Allen Baum, bergabung dengan Jobs di akhir tahun pertamanya untuk memberikan salam perpisahan kepada para murid senior yang akan pergi.

Ketika menunjukkan kampus SMA Homestead empat dekade kemudian, Jobs berhenti sejenak di tempat kejadian gila tersebut dan menunjuk ke suatu arah. "Kau lihat balkon itu? Di sanalah kami melakukan lelucon poster yang semakin mempererat pertemanan kami." Di halaman belakang rumah Baum, mereka membawa seprai besar yang telah diwarnainya dengan warna sekolah tersebut, yaitu hijau dan putih. Mereka menggambarnya dengan sebuah tangan besar yang tampak sedang memberi salam dengan mengacungkan jari tengah. Ibu Baum yang baik hati dan beragama Yahudi, bahkan membantu mereka menggambarnya dan menunjukkan bagaimana cara membuat bayangan agar gambar tersebut terlihat lebih nyata. "Aku tahu itu gambar apa," kata wanita itu dengan terkekeh. Mereka menandatangani poster tersebut dengan huruf besar berbunyi "SWAB JOBS", yaitu singkatan huruf awal dari nama Wozniak dan Baum yang digabungkan dengan sebagian nama Jobs. Setelah itu, mereka membuat rangkaian tali dan katrol sehingga poster tersebut bisa turun dengan mengejutkan ketika anak-anak yang akan lulus berjalan melalui balkon. Lelucon tersebut menjadi bagian dari sejarah sekolah itu. Sekali lagi, kelakuan itu membuat Jobs dihukum.

Lelucon lainnya berupa sebuah alat saku buatan Wozniak yang dapat mengacaukan sinyal TV. Dia membawa alat tersebut ke dalam sebuah ruangan, tempat sekelompok orang sedang menonton TV, misalnya di dalam asrama. Secara diam-diam, dia menekan tombolnya sehingga layar televisi menjadi kabur karena gangguan sinyal. Ketika seseorang berdiri dan memukul televisi tersebut, Wozniak melepaskan tombolnya dan layar televisi pun kembali jernih. Setelah dia berhasil membuat para penonton yang tidak curiga itu melompat berdiri dan duduk sesuai dengan keinginannya, dia akan membuat keadaan menjadi semakin sulit. Dia akan membiarkan

layar televisi kabur sampai seseorang menyentuh antenanya. Pada akhirnya, dia membuat para penonton itu berpikir bahwa mereka harus memegang antena televisi sambil berdiri dengan satu kaki atau menyentuh bagian atas televisi tersebut. Beberapa tahun kemudian, di sebuah presentasi penting, saat Woz mengalami kesulitan dengan video yang tidak mau menyala, Jobs keluar dari skrip presentasinya dan menceritakan kembali kesenangan yang mereka alami dengan alat tersebut. “Woz menyimpannya di dalam saku dan kami memasuki sebuah asrama, tempat sekelompok orang sedang menonton serial fiksi ilmiah televisi *Star Trek*. Dia akan mengacaukan TV-nya, dan seseorang akan berdiri untuk memperbaikinya. Lalu, tepat ketika mereka mengangkat salah satu kaki dari lantai, dia akan menyalakan kembali televisi tersebut, dan ketika mereka menjejakkan kembali kaki mereka ke lantai, dia akan mengacaukan televisi itu lagi.” Dengan membungkuk di atas panggung, Jobs mengakhirinya dengan tertawa keras dan berkata, “Dan dalam waktu lima menit, Woz membuat seseorang seperti ini.”

### ***Blue Box***

Produk hasil perpaduan hebat antara lelucon dan elektronik—serta petualangan gila yang membantu terciptanya Apple—diluncurkan pada suatu siang di hari Minggu, ketika Wozniak membaca sebuah artikel dalam majalah pria *Esquire* yang ditinggalkan ibunya di atas meja dapur. Saat itu September 1971, dan keesokan harinya dia akan pergi ke Berkeley, perguruan tinggi ketiganya. Kisah yang ditulis oleh jurnalis Ron Rosenbaum yang berjudul “*Secrets of the Little Blue Box*” tersebut menceritakan tentang bagaimana para pembajak komputer dan telepon menemukan cara untuk menelepon jarak jauh secara gratis dengan meniru nada yang mengirimkan sinyal ke jaringan perusahaan telekomunikasi internasional AT&T. “Setelah membaca separuh artikel itu, aku harus menelepon sahabatku, Steve Jobs, dan membaca bagian dari artikel panjang itu bersamanya,” kenang Wozniak. Dia tahu bahwa Jobs, yang pada saat itu memulai tahun kenaikan kelasnya, adalah satu di antara sedikit orang yang juga akan merasa gembira seperti dirinya.

Pahlawan dalam artikel tersebut adalah John Draper, seorang pembajak komputer yang dikenal dengan nama Kapten Crunch. Julukan itu diberikan kepadanya karena dia telah menemukan bahwa suara yang dike-

luarkan oleh peluit yang diberikan secara gratis dalam kotak sereal makan pagi, memiliki nada 2.600 hertz, atau sama dengan frekuensi yang digunakan oleh tombol pemancar jaringan telepon tersebut. Nada tersebut dapat mengelabui sistem jaringan sehingga mereka bisa melakukan telepon jarak jauh tanpa harus membayar biaya tambahan. Artikel tersebut mengungkapkan bahwa nada lain yang dapat berfungsi sebagai sinyal frekuensi satu-gelombang untuk menelepon, dapat ditemukan dalam edisi *Bell System Technical Journal*. Akibatnya, AT&T dengan segera mulai meminta semua perpustakaan menarik edisi jurnal teknik tersebut dari rak mereka.

Begitu Jobs mendapatkan telepon dari Wozniak Minggu siang itu, dia tahu bahwa mereka harus segera mendapatkan jurnal teknik tersebut. "Woz menjemputku beberapa menit kemudian, dan kami pergi ke perpustakaan di SLAC (Stanford Linear Accelerator Center) untuk melihat apakah mereka bisa menemukan jurnal tersebut," kenang Jobs. Saat itu hari Minggu dan perpustakaan tutup, tetapi mereka tahu cara memasuki perpustakaan tersebut melalui sebuah pintu yang jarang dikunci. "Aku ingat bagaimana kami mati-matian mencari di antara tumpukan jurnal, dan akhirnya Woz menemukan jurnal itu dengan semua artikel frekuensinya. Rasanya seperti, astaga, kami membukanya, dan artikel itu ada di sana. Kami terus mengatakan kepada diri kami sendiri, 'Ini nyata. Astaga, ini nyata.' Semuanya dijelaskan dengan terperinci, mengenai nada dan frekuensi."

Wozniak pergi ke toko elektronik Sunnyvale sebelum toko tersebut tutup pada malam itu. Dia membeli komponen untuk membuat generator nada analog. Jobs telah membuat alat pencari frekuensi ketika dia menjadi anggota HP Explorers Club, dan mereka menggunakan alat itu untuk menyesuaikan nada yang diinginkan. Dengan menekan tombol, mereka dapat meniru dan merekam suara seperti yang dijelaskan dalam artikel tersebut. Di tengah malam, mereka siap menguji alat itu. Sayangnya, osilator yang mereka gunakan tidak cukup stabil untuk meniru bunyi yang sama untuk mengelabui perusahaan telepon tersebut. "Kami bisa melihat ketidakstabilan dengan menggunakan alat pencari frekuensi Steve," kata Wozniak, "dan kami tidak bisa membuat alat tersebut berfungsi. Aku harus pergi ke Universitas Berkeley keesokan paginya sehingga kami memutuskan bahwa aku akan mulai membuat versi digitalnya begitu aku sampai di sana."

Tak seorang pun pernah membuat versi digital dari Blue Box, tetapi Woz menjadikannya sebagai sebuah tantangan. Dengan menggunakan diode dan transistor dari Radio Shack, dan dengan bantuan seorang mahasiswa jurusan musik di asramanya yang memiliki kepekaan nada yang sempurna, dia berhasil membuat alat itu sebelum Thanksgiving. "Aku tidak pernah mendesain sebuah sirkuit yang jauh lebih membanggakan daripada alat itu," katanya. "Aku masih menganggapnya luar biasa."

Pada suatu malam, Wozniak mengendarai mobilnya dari Universitas Berkeley menuju rumah Jobs untuk mencoba alat itu. Mereka mencoba menelepon paman Wozniak di Los Angeles, tetapi nomor yang mereka telepon salah. Itu tidak masalah. Alat mereka telah berfungsi. "Hai! Kami meneleponmu tanpa bayar! Kami meneleponmu tanpa bayar!" teriak Wozniak. Orang di ujung telepon bingung dan terganggu. Jobs ikut berbicara, "Kami menelepon dari California! Menggunakan Blue Box." Kalimat tersebut mungkin semakin membuat pria itu bingung, karena dia juga berada di California.

Awalnya, Blue Box digunakan untuk bersenang-senang dan hanya sebagai lelucon. Kejadian yang paling terkenal adalah ketika mereka menelepon Vatikan dan Wozniak pura-pura menjadi Henry Kissinger<sup>6</sup> yang ingin berbicara dengan Paus. "Kami sedang mengadakan konferensi tingkat tinggi di Moskwa, dan kami harus berbicara dengan Paus," kenang Wozniak. Dia diberi tahu bahwa saat itu pukul 05.30 dan Paus masih tidur. Ketika dia menelepon kembali, dia berbicara dengan seorang uskup yang seharusnya bertindak sebagai penerjemah. Tetapi, mereka tidak pernah benar-benar bicara dengan Paus. "Mereka sadar bahwa Woz bukan Henry Kissinger," kenang Jobs. "Kami sedang berada di telepon umum."

Pada saat itulah terjadi tonggak bersejarah penting, yang akan membentuk pola kerja sama mereka. Jobs mendapatkan ide bahwa Blue Box

---

<sup>6</sup> Henry Kissinger Alfred merupakan pria Jerman kelahiran Amerika. Dia seorang ilmuwan politik, diplomat, dan penerima Nobel Perdamaian yang menjabat sebagai Penasihat Keamanan Negara, dan kemudian Sekretaris Negara saat pemerintahan Presiden Richard Nixon dan Gerald Ford. Setelah masa jabatannya, pendapatnya masih dicari oleh presiden dan banyak pemimpin dunia. Dia memainkan peran dominan dalam kebijakan luar negeri Amerika dan memelopori kebijakan *detente* (pelonggaran hubungan yang tegang, terutama dalam situasi politik).—peny.



bisa menjadi lebih dari sekadar hobi. Mereka bisa membuat dan menjual alat itu. "Kukumpulkan sisa komponen lainnya, seperti kotak, catuan daya, serta tombol, dan kemudian memikirkan berapa harganya," kata Jobs, sambil memikirkan peran yang dimainkannya ketika mereka mendirikan Apple. Produk tersebut akhirnya menjadi seukuran dua tumpuk kartu remi. Harga komponennya sekitar \$40, dan Jobs memutuskan mereka harus menjualnya seharga \$150.

Mengikuti langkah pembajak telepon lainnya seperti Kapten Crunch, mereka menggunakan nama samaran. Wozniak menjadi "Berkeley Blue" dan Jobs menjadi "Oaf Tobark". Mereka mengetuk setiap kamar asrama untuk mencari siapa yang mungkin tertarik, kemudian memperagakan dengan menempelkan Blue Box ke telepon atau alat pengeras suara. Sementara calon pelanggan melihat, mereka menelepon tempat seperti hotel mewah Ritz di London, atau jasa layanan lainnya melalui telepon di Australia. "Kami membuat seratus atau lebih Blue Box dan menjual hampir semuanya," kenang Jobs.

Kesenangan dan laba tersebut berakhir di restoran pizza Sunnyvale. Jobs dan Wozniak akan pergi ke Universitas Berkeley dengan membawa sebuah Blue Box yang baru saja selesai mereka buat. Jobs membutuhkan uang dan ingin sekali menjualnya, jadi dia mempromosikan alat itu ke beberapa pria di meja sebelah. Mereka tertarik maka Jobs pergi ke telepon umum dan memperagakan dengan menelepon ke Chicago. Para calon pembeli tersebut mengatakan mereka harus pergi ke mobil mereka untuk mengambil uang. "Jadi, Woz dan aku berjalan ke arah mobil mereka. Aku memegang Blue Box, dan para pria itu masuk ke dalam mobil. Mereka merogoh sesuatu di bawah tempat duduk dan mengeluarkan sebuah senjata," kenang Jobs. Jobs tidak pernah sedekat itu dengan senjata, dan dia sangat ketakutan. "Jadi, pria itu menodongkan senjatanya tepat di perutku, dan dia berkata 'berikan alat itu, Nak!' Otakku berpikir dengan cepat. Di dekatku ada pintu mobil, dan kupikir mungkin aku bisa menghantamkan pintu itu ke kaki pria tersebut dan kami bisa lari. Akan tetapi, kemungkinan besar pria itu akan menembakku. Jadi, dengan pelan kuserahkan alat itu kepadanya, dengan sangat hati-hati." Itu perampokan yang sangat aneh. Pria yang mengambil Blue Box akhirnya memberi Jobs nomor telepon

dan bilang bahwa dia akan berusaha untuk membayarnya nanti, jika alat itu berfungsi. Ketika Jobs menelepon nomor tersebut, akhirnya dia bisa berbicara dengan pria itu, yang tidak tahu bagaimana menggunakan alat tersebut. Jobs, dengan caranya yang tepat, dapat meyakinkan pria itu untuk menemui dirinya dan Wozniak di tempat umum. Tetapi, akhirnya Jobs dan Wozniak hanya membuat kaki mereka kedinginan dan memutuskan untuk tidak bertemu lagi dengan penembak itu, meskipun ada peluang mereka bisa mendapatkan uang \$150 milik mereka.

Petualangan gila tersebut membuka jalan bagi petualangan bersama yang jauh lebih besar. “Kalau bukan karena Blue Box, tidak akan ada Apple,” kenang Jobs kemudian. “Aku seratus persen yakin dengan hal itu. Woz dan aku belajar bagaimana bekerja bersama, dan kami menjadi percaya diri. Kami percaya kami dapat menyelesaikan masalah teknis dan akhirnya akan bisa memproduksi sesuatu.” Mereka telah menciptakan sebuah alat dengan papan sirkuit kecil yang dapat mengendalikan infrastruktur senilai miliaran dolar. “Kau tidak akan bisa percaya seberapa besar hal tersebut menaikkan kepercayaan diri kami.” Woz memiliki kesimpulan yang sama. “Mungkin menjual alat tersebut ide yang buruk, tetapi hal itu membuat kami menyadari apa yang bisa kami lakukan dengan keahlian teknisku dan visinya,” kata Wozniak. Petualangan Blue Box menciptakan dasar untuk sebuah kerja sama yang tak lama lagi akan lahir. Wozniak akan menjadi ahli teknik berhati lembut yang menciptakan sebuah penemuan luar biasa, yang akan dengan senang hati dia berikan untuk proyek mereka. Sementara itu, Jobs akan memikirkan cara agar alat tersebut mudah digunakan, mengemasnya, memasarkannya, dan mendapatkan laba beberapa dolar. ■

## PUTUS KULIAH

Nyalakan dan Dengarkan

### *Chrisann Brennan*

Ketika tahun ajaran kenaikan kelasnya di SMA Homestead akan berakhir, pada musim semi 1972, Jobs mulai berkencan dengan seorang gadis *hippie*. Gadis itu berhati lembut dan bernama Chrisann Brennan. Usianya sama dengan Jobs, tetapi dia masih berada di kelas junior. Dengan rambut cokelat muda, mata hijau, tulang pipi yang tinggi, dan aura gadis yang rapuh, dia tampak sangat menarik. Dia juga memikul penderitaan akibat perceraian orangtuanya, yang membuatnya mudah menangis. "Kami mengerjakan sebuah film animasi bersama, kemudian mulai berkencan, dan dia menjadi kekasih sungguhanku yang pertama," kenang Jobs. Seperti yang kemudian dikatakan oleh Brennan, "Steve sedikit gila. Karena itulah aku tertarik kepadanya."

Kegilaan Jobs menjadi semakin jelas. Dia telah memulai eksperimen abadinya dengan diet yang memaksa. Dia hanya makan buah dan sayur sehingga dia menjadi sekurus dan sekerempeng anjing *whippet*. Dia mulai menatap orang-orang tanpa berkedip. Dia juga menyempurnakan sikap diamnya yang diselingi dengan berbicara sangat cepat dan tanpa berhenti. Perpaduan yang aneh dari sikap yang bersemangat, serta penyendiri tersebut, ditambah dengan rambut sepanjang bahu dan jenggot jarangny,

membuat Jobs terlihat seperti dukun gila. Dia berubah-ubah dari karismatik menjadi menakutkan.

"Dia berjalan ke sana kemari dan terlihat setengah gila," kenang Brennan. "Dia sering sekali gelisah. Seolah-olah, ada kegelapan besar yang mengelilinginya."

Jobs mulai menggunakan LSD pada saat itu, dan dia juga membuat Brennan menggunakannya di sebuah ladang gandum di pinggiran kota Sunnyvale. "Saat itu indah sekali," kenang Jobs. "Aku sering sekali mendengarkan musik komponis Johann Sebastian Bach. Mendadak, ladang gandum seolah bisa memainkan musik Bach. Itu adalah perasaan paling indah dalam hidupku sejauh itu. Aku merasa menjadi konduktor dari simfoni ini dengan Bach keluar melalui ladang gandum."

Pada musim panas 1972 itu, setelah kelulusannya, dia dan Brennan pindah ke sebuah kabin di sebuah bukit di atas kota Los Altos. "Aku akan tinggal di sebuah kabin dengan Chrisann," ujarnya kepada orangtuanya pada suatu hari. Ayahnya sangat marah. "Tidak boleh," kata ayahnya. "Langkahmu dahulu mayatku." Mereka baru saja bertengkar masalah mariyuana, dan sekali lagi Jobs muda bersikap keras kepala. Dia hanya mengucapkan selamat tinggal dan pergi.

Brennan menghabiskan sebagian besar waktunya pada musim panas itu dengan melukis. Dia berbakat, dan dia melukis seorang badut untuk Jobs yang dipasangnya di dinding. Jobs menulis puisi dan bermain gitar. Terkadang, Jobs bisa sangat dingin dan kasar kepadanya, tetapi Jobs juga memesonakan dan dapat memaksakan keinginannya. "Dia pria berpengetahuan tinggi yang sangat kejam," kenang Brennan. "Itu perpaduan yang aneh."

Pada pertengahan musim panas, Jobs hampir tewas ketika mobil Fiat merahnya terbakar. Dia sedang melaju di Skyline Boulevard di Pegunungan Santa Cruz dengan seorang teman SMA-nya, Tim Brown, yang ketika menoleh ke belakang melihat asap keluar dari mesin dan dengan santai berkata kepada Jobs, "Menepilah, mobilmu kebakaran." Jobs menepi. Ayahnya, meskipun mereka berselisih, pergi ke perbukitan itu untuk menderek pulang mobil Fiat tersebut.

Agar menemukan cara mendapatkan uang untuk membeli mobil baru, Jobs meminta Wozniak untuk mengantarkannya ke perguruan tinggi

De Anza untuk melihat papan pengumuman lowongan pekerjaan. Mereka menemukan bahwa Pusat Perbelanjaan Westgate di San Jose sedang mencari para mahasiswa yang dapat memakai kostum dan menghibur anak-anak. Jadi, untuk gaji \$3 per jam, Jobs dan Wozniak, serta Brennan, mengenakan kostum berat yang menutup seluruh badan, dan tutup kepala untuk berperan sebagai Alice di Negeri Ajaib, Mad Hatter, dan Kelinci Putih<sup>1</sup>. Wozniak, dengan cara kerjanya yang bersungguh-sungguh dan manis, menganggap bahwa pekerjaan itu menyenangkan. "Aku berkata, 'aku mau melakukan pekerjaan ini, ini peluangku, karena aku mencintai anak-anak.' Aku mengambil cuti dari pekerjaanku di HP. Menurutku, Steve menganggap pekerjaan itu buruk, tetapi aku menganggapnya sebagai petualangan yang menyenangkan." Jobs memang menganggap pekerjaan itu buruk sekali, dan dia mengatakan, "Udaranya panas, kostumnya berat, dan setelah beberapa saat, rasanya aku ingin memukul beberapa anak kecil itu." Sabar tidak pernah menjadi salah satu sifat Jobs.

### *Universitas Reed*

Tujuh belas tahun sebelumnya, orangtua Jobs membuat sebuah perjanjian ketika mereka mengadopsinya. Oleh karena itu, dia akan berkuliah. Jadi, orangtuanya bekerja keras dan disiplin menabung untuk mengumpulkan biaya kuliahnya. Jumlahnya sedikit, tetapi uang yang mereka kumpulkan akan cukup hingga dia lulus. Akan tetapi, Jobs yang menjadi semakin keras kepala, tidak membuat segalanya menjadi mudah. Awalnya, dia mengancam tidak akan kuliah sama sekali. "Kurasa, aku mungkin sudah pergi ke New York jika aku tidak kuliah," kenangnya, sambil memikirkan betapa berbeda dunianya—dan mungkin dunia kita semua—jika dia memilih jalan itu. Ketika orangtuanya memaksanya kuliah, dia menanggapi dengan menyerang secara pasif. Dia tidak mempertimbangkan perguruan tinggi negeri, seperti Universitas Berkeley, tempat Woz saat itu belajar, meskipun perguruan tersebut jauh lebih terjangkau. Dia juga tidak memilih Universitas Stanford, yang lokasinya hanya berada di ujung jalan

---

<sup>1</sup> Nama-nama tokoh dalam novel dan film *Alice in Wonderland*, yang bercerita mengenai seorang gadis yang jatuh ke lubang kelinci dalam dunia fantasi yang dihuni makhluk-makhluk aneh.—peny.

dan kemungkinan menawarkan beasiswa. “Anak-anak yang kuliah di Stanford, mereka sudah tahu apa yang ingin mereka lakukan,” katanya. “Mereka tidak benar-benar artistik. Aku menginginkan sesuatu yang lebih artistik dan menarik.”

Alih-alih, dia bersikeras hanya memilih satu perguruan tinggi, yaitu Universitas Reed, sebuah perguruan tinggi seni liberal swasta di Portland, Oregon, yang merupakan salah satu perguruan tinggi paling mahal di negara Amerika. Dia sedang mengunjungi Woz di Universitas Berkeley ketika ayahnya menelepon untuk mengatakan bahwa surat penerimaan dari Reed telah tiba, dan ayahnya berusaha untuk membujuknya agar tidak kuliah di tempat itu. Ibunya juga melakukan hal yang sama. Biayanya jauh dari yang mampu mereka bayar, begitu kata mereka. Tetapi, putra mereka menanggapi dengan memberikan ultimatum. Jika dia tidak bisa kuliah di Reed, katanya, dia tidak akan kuliah di mana pun. Orangtuanya pun mengalah, seperti biasanya.

Reed hanya memiliki 1.000 mahasiswa, yang terdiri atas separuh murid SMA Homestead. Perguruan tinggi tersebut terkenal karena gaya hidup bebas dan *hippie*-nya, yang menjadi menggelisahkan jika digabungkan dengan standar akademi dan kurikulum intinya yang ketat. Lima tahun kemudian, Timothy Leary, guru pencerahan *psikedelik*<sup>2</sup>, yang sedang melakukan tur *League for Spiritual Discovery* (LSD—Perkumpulan Penemuan Spiritual) di kampus, duduk bersila di ruang pertemuan Reed College. Dia mengatakan, “Seperti semua agama besar di masa lalu, kita berusaha menemukan Tuhan dalam diri kita .... Tujuan kuno itu kita tetapkan dalam metafora zaman sekarang, yaitu masuk, belajar, dan putus sekolah.” Banyak mahasiswa Reed menganggap serius ketiga imbauan tersebut, karena jumlah mahasiswa yang putus kuliah selama 1970-an lebih dari sepertiga.

Ketika tiba saatnya bagi Jobs untuk mendaftarkan diri pada musim gugur 1972, orangtuanya mengantarkannya ke Portland. Akan tetapi, se-

---

<sup>2</sup> *Psikedelik* merupakan gabungan dari kata ‘otak’ dan ‘manifestasi’, seseorang yang berada dalam ‘keadaan *psikedelik*’ dapat merasakan cara melihat baru di otaknya, yang tidak dikenali sebelumnya. Keadaan tersebut merupakan kumpulan pengalaman yang diakibatkan oleh hilangnya sensorik dan juga zat *psikedelik*. Pengalaman itu mencakup halusinasi, perubahan persepsi, sinestesia, perubahan keadaan sadar, keadaan mistik, dan kadang-kadang menyerupai psikosis (tidak bisa membedakan realitas dan fantasi).—peny.

bagai bentuk pemberontakan kecilnya yang lain, dia menolak mengizinkan mereka memasuki kampus. Sebenarnya, dia menahan diri untuk tidak mengucapkan selamat tinggal atau terima kasih. Dia mengingat kejadian tersebut dengan penyesalan yang tidak biasa:

“Itu adalah salah satu kejadian paling memalukan dalam hidupku. Aku sama sekali tidak peka, dan aku menyakiti perasaan mereka. Aku seharusnya tidak melakukan hal itu. Mereka telah melakukan banyak hal untuk dapat memastikan aku bisa kuliah di sana, tetapi aku tidak mau berada di dekat mereka. Aku tidak mau ada orang yang tahu kalau aku memiliki orangtua. Aku ingin menjadi seperti anak yatim piatu yang menggelandang, mengelilingi negara ini dengan naik kereta api, yang baru saja datang entah dari mana, tanpa asal usul, tanpa kenalan, dan tanpa latar belakang.”

Pada akhir 1972, ketika Jobs datang ke Reed, ada perubahan mendasar dalam kehidupan kampus di Amerika. Keterlibatan negara tersebut dalam Perang Vietnam, dan wajib militer yang mengiringi perang itu, perlahan kehilangan pamor. Kegiatan politik di perguruan tinggi pun ikut berkurang. Dalam banyak obrolan tengah malam di asrama, topik tersebut digantikan oleh minat untuk menemukan cara dalam memenuhi keinginan pribadi. Jobs mendapati dirinya sangat terpengaruh oleh berbagai macam buku spiritual dan pencerahan, terutama *Be Here Now*. Buku tersebut berisi panduan meditasi dan keajaiban obat bius, karangan Baba Ram Dass, yang lahir dengan nama Richard Alpert. “Buku itu sangat mendalam,” kata Jobs. “Buku itu mengubah diriku dan banyak sekali temanku.”

Salah satu sahabat Jobs dari banyak teman yang dimaksud itu adalah mahasiswa baru yang berjenggot jarang, bernama Daniel Kottke. Kottke bertemu dengan Jobs seminggu setelah mereka tiba di Reed. Mereka sama-sama menyukai aliran Buddha Zen, Bob Dylan, dan LSD. Kottke yang berasal dari daerah pinggiran New York dan kaya itu merupakan pria cerdas tetapi lemah, dengan kelakuan seperti anak kecil manis yang terlihat jauh lebih lembut karena minatnya pada agama Buddha. Pencarian spiritual tersebut membuatnya harus menjauhkan diri dari benda materi, meskipun demikian dia terkesan dengan peralatan *tape* milik Steve. “Steve memiliki *tape* dua kaset merek TEAC dan banyak sekali kaset bajakan Dylan,” kenang Kottke. “Dia sangat keren dan berwawasan teknologi tinggi.”

Jobs mulai menghabiskan sebagian besar waktunya dengan Kottke dan kekasihnya, Elizabeth Holmers, bahkan setelah Jobs menghina gadis itu di pertemuan pertama mereka dengan terus bertanya kepada gadis itu mengenai berapa besar uang yang diperlukan agar gadis itu mau bercinta dengan pria lain. Mereka berkelana bersama ke pantai, terlibat dalam perbincangan khas asrama tentang arti kehidupan, menghadiri festival cinta di kuil Hare Krishna setempat, dan pergi ke pusat pengajaran Zen untuk mendapatkan makanan vegetarian gratis. "Saat itu sangat menyenangkan," kata Kottke, "tetapi juga penuh filosofi, dan kami belajar Zen dengan sangat serius."

Jobs mulai pergi ke perpustakaan dan membaca beberapa buku lain tentang Zen bersama Kottke. Mereka membaca *Zen Mind, Beginner's Mind* karya Shunryu Suzuki, *Autobiography of a Yogi* karya Paramahansa Yogananda, *Cosmic Consciousness* karya Richard Maurice Bucke, dan *Cutting Through Spiritual Materialism* karya Chögyam Trungpa. Mereka membuat ruangan meditasi di loteng sempit, di atas kamar Elizabeth Holmes, dan menghiasinya dengan tulisan India, karpet tebal dari India, lilin, dupa, serta bantal meditasi. "Ada sebuah pintu kecil di langit-langit yang mengarah ke loteng dengan ruangan yang lebih luas," katanya. "Kami sesekali memakai obat bius di sana, tetapi kebanyakan kami hanya bermeditasi."

Ketertarikan Jobs terhadap ajaran dari timur, dan khususnya Zen Buddha, bukan sekadar ketertarikan sesaat, atau sekadar coba-coba khas anak remaja. Dia mempelajari ajaran tersebut dengan penuh semangat seperti biasanya, dan ajaran tersebut sangat terlihat dalam kepribadiannya. "Steve sangat mengamalkan ajaran Zen," kata Kottke. "Ajaran itu sangat memengaruhinya. Kau bisa melihatnya dari semangat, penampilannya yang minimalis, dan fokusnya yang tajam." Jobs juga sangat terpengaruh oleh penekanan yang diberikan ajaran Buddha pada intuisi. "Aku mulai menyadari bahwa pemahaman dan kesadaran berdasarkan intuisi jauh lebih penting dibandingkan pemikiran abstrak dan analisis logika intelektual," katanya kemudian. Tetapi, semangatnya yang tinggi membuat Jobs sulit mencapai Surga sejati, karena kesadaran Zen-nya tidak dibarengi dengan ketenangan diri, pikiran yang damai, atau sikap yang lembut kepada sesama manusia.

Jobs dan Kottke juga menikmati permainan catur Jerman abad ke-19 yang bernama *Kriegspiel*. Permainan itu mengharuskan para pemainnya



untuk duduk saling memunggungi dan masing-masing harus memiliki papan, serta bidak catur sendiri, tetapi tidak boleh melihat milik lawannya. Seorang moderator akan memberi tahu mereka apakah langkah yang ingin mereka lakukan itu legal atau ilegal, dan mereka harus berusaha mengetahui di mana letak bidak catur lawan mereka. "Permainan paling gila yang aku mainkan dengan mereka adalah selama hujan badai, dengan petir yang menyambar-nyambar, dan kami duduk di dekat perapian," kenang Holmes, yang bertindak sebagai moderator. "Mereka mabuk obat bius. Mereka bergerak sangat cepat sehingga aku hampir tidak bisa mengikuti mereka."

Buku lain yang sangat memengaruhi Jobs selama kuliah di tahun pertamanya—mungkin terlalu memengaruhinya—adalah *Diet for a Small Planet*, karya Frances Moore Lappé. Buku itu memuji manfaat vegetarian bagi manusia dan bumi. "Pada saat itulah aku berjanji untuk berhenti makan daging selamanya," kenang Jobs. Tetapi, buku tersebut juga memperkuat kebiasaannya melakukan diet ekstrem, termasuk minum pencakar, berpuasa, dan makan hanya satu atau dua makanan, seperti wortel atau apel, selama berminggu-minggu.

Jobs dan Kottke menjadi vegetarian yang serius selama tahun pertama mereka. "Steve menjalankannya jauh lebih ketat dibandingkan diriku," kata Kottke. "Dia hanya hidup dengan makan sereal merek Roman Meal." Mereka pergi berbelanja ke toko seorang petani, tempat Jobs membeli sekotak sereal, yang akan bertahan hingga satu minggu, dan setumpuk makanan sehat lainnya. "Dia membeli kotak-kotak kurma dan kenari, serta banyak sekali wortel. Dia juga membeli alat pembuat jus merek Champion dan kami membuat jus wortel serta salad wortel. Ada cerita tentang Steve yang berubah menjadi oranye karena makan banyak sekali wortel, dan hal itu ada benarnya." Teman-temannya ingat bahwa Jobs terkadang terlihat oranye seperti sinar matahari.

Kebiasaan makan Jobs menjadi semakin aneh ketika dia membaca *Mucusless Diet Healing System* karya Arnold Ehret, seorang penggemar berat makanan bergizi kelahiran Jerman pada awal abad ke-20. Pria ini hanya mengonsumsi buah dan sayuran yang tidak mengandung zat tepung, yang menurut pendapatnya dapat mencegah tubuh memproduksi lendir berbahaya, dan dia menganjurkan membersihkan tubuh secara rutin de-

ngan berpuasa dalam jangka waktu yang panjang. Itu berarti tidak makan apa pun, termasuk sereal Roman Meal, atau nasi, roti, padi-padian, dan susu. Jobs mulai memperingatkan teman-temannya tentang bahaya lendir yang terkandung dalam roti *bagel* mereka. "Aku menerapkannya dengan cara gilaku seperti biasanya," kata Jobs. Pada suatu ketika, dia dan Kottke hanya makan apel sepanjang minggu, dan kemudian Jobs mulai mencoba berpuasa murni. Dia memulainya selama dua hari, dan pada akhirnya berusaha memperpanjang puasanya menjadi satu minggu atau lebih. Dia, dengan hati-hati, hanya berbuka puasa dengan meminum banyak sekali air dan mengonsumsi sayuran berdaun. "Setelah satu minggu, kau akan mulai merasa luar biasa," katanya. "Kau memiliki banyak sekali tenaga karena tidak perlu mencerna semua makanan ini. Tubuhku rasanya sehat sekali. Rasanya aku bisa bangun dan berjalan ke San Francisco kapan pun aku mau." (Ehret meninggal saat berusia 56 tahun ketika dia jatuh saat berjalan dan kepalanya terbentur.)

Jobs, dengan sangat bersemangat, telah menggabungkan berbagai macam dorongan yang menandai budaya mencari pencerahan yang terjadi di kampus-kampus pada zaman tersebut, misalnya seperti gaya hidup vegetarian dan ajaran Zen Buddha; meditasi dan spiritualitas; serta LSD dan musik *rock*. Meskipun dia nyaris tidak menunjukkannya di Reed, masih ada sosok penggemar berat elektronik dalam jiwanya yang pada suatu hari nanti akan berpadu sangat baik dengan berbagai kepribadiannya yang lain.

### ***Robert Friedland***

Pada suatu hari, Jobs memutuskan untuk menjual mesin ketik model IBM Selectric miliknya guna mendapatkan uang. Dia memasuki kamar mahasiswa yang bermaksud akan membeli mesin ketik itu, tetapi menemukan pria itu sedang bercinta dengan kekasihnya. Jobs bermaksud akan pergi, tetapi mahasiswa itu menawarinya untuk duduk dan menunggu, sementara itu mereka menyelesaikan kegiatan mereka. "Kupikir, 'Ini sudah sangat keterlaluan,'" kenang Jobs kemudian. Lalu, dimulailah pertemanannya dengan Robert Friedland, satu dari sedikit orang dalam hidup Jobs yang mampu memesonanya. Jobs mengadopsi sebagian sifat karismatik Friedland dan selama beberapa tahun, dia memperlakukan pria tersebut

nyaris seperti seorang guru. Hingga pada akhirnya, Jobs mulai melihat pria itu sebagai dukun palsu dan seniman penipu.

Friedland empat tahun lebih tua dari Jobs, tetapi masih mahasiswa S-1. Dia adalah putra dari pria yang selamat dari kamp Auschwitz, yang menjadi seorang arsitek kaya di Chicago. Friedland awalnya kuliah di Bowdoin, sebuah perguruan tinggi seni liberal di negara bagian Maine. Tetapi, di tahun pertamanya, dia ditangkap karena memiliki 24.000 butir LSD seharga \$125.000. Surat kabar setempat mengambil gambarnya dengan rambut keriting pirang sebahua yang tersenyum ke arah para fotografer ketika dia dibawa pergi. Dia dihukum penjara dua tahun di penjara federal di Virginia, sampai akhirnya dia mendapatkan pembebasan bersyarat pada 1972. Pada musim gugur itu, dia kuliah di Reed. Di tempat perkuliahan barunya itu, dia segera mencalonkan diri sebagai ketua badan mahasiswa, dengan mengatakan bahwa dia harus membersihkan namanya dari “kegagalan hukum” yang dia derita. Dia pun memenangkan pencalonan tersebut.

Friedland pernah mendengar Baba Ram Dass, penulis *Be Here Now*, berpidato di Boston, dan seperti halnya dengan Jobs dan Kottke, dia menjadi sangat terobsesi dengan ajaran timur. Selama musim panas 1973, Friedland pergi ke India untuk bertemu dengan guru Hindu Ram Dass, Neem Karoli Baba, yang oleh kebanyakan pengikutnya dikenal dengan nama Maharaj-ji. Ketika dia kembali ke Reed pada musim gugur waktu itu, Friedland telah memiliki nama spiritual. Dia juga selalu pergi ke mana-mana dengan mengenakan sandal dan jubah khas India yang berkibar-kibar. Dia menyewa sebuah kamar di luar kampus, di atas sebuah garasi, dan Jobs pergi ke sana untuk mencarinya setiap siang. Dia terpesona dengan tingginya keyakinan Friedland bahwa pencerahan itu benar-benar ada dan dapat dicapai. “Dia membawaku ke tingkat kesadaran yang berbeda,” kata Jobs.

Friedland juga menganggap Jobs menarik. “Dia selalu pergi tanpa alas kaki,” katanya kemudian. “Salah satu hal yang membuatku terpesona adalah kesungguhannya. Apa pun yang sedang dia minati biasanya akan dia kerjakan hingga ke tingkat yang tidak masuk akal.” Jobs telah mengasah kemampuannya dalam menggunakan tatapan dan diam untuk menguasai orang lain. “Salah satu keahliannya adalah menatap orang yang sedang diajaknya berbicara. Dia menatap tepat ke bola mata orang itu, lalu mengaju-

kan beberapa pertanyaan, dan meminta jawaban tanpa orang itu memalingkan pandangannya.”

Menurut Kottke, sebagian kepribadian Jobs—termasuk sebagian kecil kepribadian yang bertahan di sepanjang kariernya—diadopsi dari Friedland. “Friedland mengajarkan kepada Steve tentang distorsi realitas lapangan<sup>3</sup>,” kata Kottke. “Friedland pria yang karismatik dan sedikit penipu. Dia dapat mengubah situasi menjadi seperti yang diinginkannya. Dia orang yang sering berubah pikiran, yakin dengan dirinya sendiri, dan sedikit angkuh. Steve mengakui hal itu, dan dia semakin menjadi seperti itu setelah berteman dengannya.”

Jobs juga mempelajari bagaimana Robert Friedland menjadikan dirinya sebagai pusat perhatian. “Robert adalah pria yang sangat ramah, karismatik, sekaligus seorang tenaga penjualan sejati,” kenang Kottke. “Ketika kali pertama aku bertemu dengan Steve, dia orang yang pemalu dan penyendiri. Seorang pria yang sangat penyendiri. Kurasa, Robert mengajarnya banyak hal tentang penjualan, tentang keluar dari cangkangnya, membuka diri, dan mengendalikan situasi.” Friedland memancarkan aura yang sangat baik. “Ketika dia memasuki ruangan maka kau akan segera melihatnya. Steve jelas memiliki sifat sebaliknya ketika dia datang ke Reed. Setelah dia berteman dengan Robert, sebagian sifatnya itu mulai hilang.”

Pada Minggu malam, Jobs dan Friedland pergi ke kuil Hare Krishna di pinggiran barat Portland. Sering kali, mereka pergi bersama Kottke dan Holmes yang menemani mereka. Mereka menari dan bernyanyi sekuat tenaga. “Kami menjadi seperti orang liar yang sangat gembira,” kenang Holmes. “Robert menari tiada henti seperti orang gila. Steve lebih tenang, seolah-olah dia malu jika lepas kendali.” Kemudian mereka dijamu dengan piring-piring plastik penuh berisi makanan vegetarian.

Friedland mengurus sebuah perkebunan apel seluas 88 hektar, di sekitar 64 kilometer barat daya Portland. Perkebunan itu milik seorang paman jutawan yang eksentrik dari Swiss bernama Marcel Müller, yang menjadi kaya raya di daerah yang dahulu bernama Rhodesia dengan mendominasi pasar sekrop metrik. Setelah Friedland mendalami ajaran timur, dia meng-

---

<sup>3</sup> Pemutarbalikan suatu fakta.—peny.

ubah perkebunan tersebut menjadi sebuah komune bernama All One Farm. Jobs menghabiskan akhir pekan di sana bersama Kottke, Holmes, dan para pencari pencerahan yang berpikiran sama lainnya. Di perkebunan itu ada sebuah rumah utama, sebuah gudang besar, dan sebuah lumbung, tempat Kottke dan Holmes tidur. Jobs mendapatkan tugas memangkas pohon apel varietas Gravenstein bersama penghuni komune lainnya, yaitu Greg Calhoun. "Steve mengurus kebun apel," kata Friedland. "Kami sedang menjalankan bisnis sari buah apel organik. Tugas Steve adalah memimpin sekelompok orang aneh untuk memangkas kebun itu dan membuat pohonnya menjadi bagus kembali."

Para biarawan dan murid dari kuil Hare Krishna datang dan mempersiapkan makanan vegetarian yang harum dengan aroma jintan, ketumbar, dan kunyit. "Steve sangat kelaparan ketika dia datang, dan dia makan sampai kenyang," kenang Holmes. "Kemudian, Steve pergi dan membersihkan diri. Selama bertahun-tahun kukira dia menderita bulimia. Hal itu sangat mengganggu, karena dia telah bersusah payah melakukan semua puasa itu, dan dia tidak bisa mempertahankannya."

Jobs juga mulai sedikit bermasalah dengan gaya kepemimpinan Friedland dalam pemujaan. "Mungkin dia melihat sedikit sifat Robert dalam dirinya sendiri," kata Kottke. Meskipun komune itu seharusnya menjadi tempat pelarian dari materialisme, Friedland mulai menjalankannya lebih seperti sebuah bisnis, karena para pengikutnya diperintahkan untuk menebang dan menjual kayu bakar, membuat alat pengupas apel dan kompor kayu, dan terlibat dalam kegiatan komersial lainnya yang tidak dibayar. Pada suatu malam, Jobs tidur di bawah meja dapur dan senang sekali melihat bagaimana orang-orang terus memasuki dapur dan saling mencuri makanan dari lemari es. Perekonomian bersama tidak cocok untuknya. "Komune itu menjadi sangat materialistik," kenang Jobs. "Semua orang merasa mereka bekerja keras untuk perkebunan Robert, dan satu per satu dari mereka mulai pergi. Aku menjadi muak dengan semua itu."

Bertahun-tahun kemudian, setelah Friedland menjadi miliarder pertambangan tembaga dan emas—yang menyebar di Vancouver, Singapura, dan Mongolia—saya bertemu dengannya untuk minum di New York. Malam itu, saya mengirimkan *email* kepada Jobs dan menceritakan pertemuan

saya. Jobs menelepon saya dari California satu jam kemudian, dan mengingatkan saya agar tidak mendengarkan Friedland. Dia mengatakan bahwa Friedland, ketika menghadapi masalah karena merusak lingkungan yang dilakukan oleh sebagian pertambangannya, telah berusaha menghubunginya untuk memintanya berbicara dengan Bill Clinton, tetapi Jobs tidak menanggapi. “Robert selalu menggambarkan dirinya sebagai orang yang spiritual, tetapi dia berubah dari orang yang karismatik menjadi seorang penipu,” kata Jobs. “Rasanya aneh ketika melihat orang yang spiritual saat kau masih muda, berubah menjadi penambang emas secara simbolis maupun dalam kenyataan.”

### ... *Putus Kuliah*

Tak lama kemudian, Jobs merasa bosan dengan perkuliahan. Dia senang belajar di Universitas Reed, asalkan tidak mengikuti kelas yang diwajibkan. Sebenarnya, dia terkejut ketika menemukan bahwa dari penampilan *hippie* kampus tersebut, ada persyaratan kuliah ketat, yang harus melakukan beberapa hal seperti membaca *Iliad*<sup>4</sup> dan belajar mengenai perang Peloponnesos<sup>5</sup>. Ketika Wozniak mengunjunginya, Jobs melambatkan jadwal kuliahnya kepada Wozniak dan mengeluh, “Mereka mewajibkanku mengambil semua mata kuliah ini”. Woz menjawab, “Ya, itulah yang mereka lakukan di perguruan tinggi, merekalah yang menentukan beberapa mata kuliahmu.” Jobs menolak mengikuti mata kuliah yang diwajibkan. Alih-alih, dia mengikuti mata kuliah yang dia inginkan, seperti kelas menari, tempat dia dapat menikmati kreativitas dan kesempatan untuk bertemu dengan para gadis. “Aku tidak akan pernah menolak mengikuti mata kuliah yang seharusnya kuambil, itulah perbedaan kepribadian kami,” kata Wozniak kagum.

Jobs juga mulai merasa bersalah, seperti yang kemudian dia katakan, karena telah menghabiskan banyak sekali uang orangtuanya untuk sebuah

---

<sup>4</sup> Puisi wiracarita (epos) utama Yunani yang menceritakan mengenai Achilles (kesatria paling tampan) dalam perang Troya.—peny.

<sup>5</sup> Perang yang dipicu oleh konflik militer pada zaman Yunani Kuno, yang terjadi antara Athena dan kekaisarannya melawan perskutuan negara-negara di wilayah Peloponnesos, yang dipimpin Archaidamia.—peny.

pendidikan yang tampaknya tidak layak. “Semua tabungan orangtuaku yang tergolong kelas pekerja, telah dihabiskan untuk membayar uang kuliahku,” kenangnya dalam sebuah pidato kelulusan di Stanford. “Aku tidak tahu apa yang ingin kulakukan dengan hidupku dan aku tidak tahu bagaimana perguruan tinggi akan membantuku mengetahuinya. Di tempat ini, aku menghabiskan semua uang yang telah ditabung oleh orangtuaku sepanjang hidup mereka. Jadi, aku memutuskan untuk keluar dari kuliah dan percaya bahwa semuanya akan baik-baik saja.”

Dia tidak benar-benar ingin meninggalkan Universitas Reed, dia hanya ingin berhenti membayar uang kuliah atau berhenti mengambil mata kuliah yang tidak menarik minatnya. Luar biasanya, pihak Universitas Reed menoleransi tindakan tersebut. “Dia memiliki pemikiran sangat kritis yang luar biasa menarik,” kata dekan fakultas, Jack Dudman. “Dia menolak menerima kebenaran yang diterima secara umum, dan dia ingin mempelajari semuanya sendiri.” Dudman memperbolehkan Jobs mengambil mata kuliah secara tidak resmi dan tetap tinggal bersama teman-temannya di asrama, bahkan setelah dia berhenti membayar uang kuliah.

“Begitu aku berhenti kuliah, aku bisa berhenti mengambil mata kuliah wajib yang tidak menarik minatku, dan mulai mengikuti mata kuliah yang terlihat menarik,” kata Jobs. Di antara kelas itu adalah kelas kaligrafi yang menarik minatnya karena dia pernah melihat sebagian besar poster di kampus digambar dengan sangat indah. “Aku belajar tentang jenis bentuk huruf *serif* dan *san serif*, tentang membedakan jarak spasi di antara kombinasi huruf yang berbeda, tentang apa yang membuat tipografi hebat terlihat sangat indah. Tulisan itu indah, bersejarah, artistik dengan cara yang tidak dapat ditunjukkan oleh ilmu pengetahuan, dan aku menganggapnya luar biasa.”

Peristiwa tersebut merupakan contoh lain ketika Jobs secara sadar menempatkan dirinya di persimpangan, antara seni dan teknologi. Dalam semua produknya, teknologi akan digabungkan dengan desain yang hebat, penampilan, rasa, keeleganan, sentuhan manusia, dan bahkan cinta. Dia berada di garda depan dalam mendorong penggunaan antarmuka grafis yang mudah digunakan. Kelas kaligrafi tersebut menjadi faktor penting dalam hal tersebut. “Seandainya aku tidak pernah mengambil mata kuliah itu

di perguruan tinggi, Mac tidak akan pernah memiliki banyak sekali desain huruf atau jenis huruf dengan spasi yang tepat. Dan, karena Windows hanya meniru Mac, kemungkinan tidak ada komputer pribadi yang memiliki desain huruf seperti itu.”

Sementara itu, Jobs hidup dengan gaya bohemian di pinggir kampus Reed. Seringnya, dia pergi tanpa alas kaki, dan hanya memakai sandal ketika hari bersalju. Elizabeth Holmes memasak makanan untuknya, sambil berusaha menyesuaikan dengan dietnya yang berlebihan. Jobs mengembalikan botol soda untuk mendapatkan tambahan uang, melanjutkan kebiasaannya untuk mendapatkan makan malam gratis pada hari Minggu di kuil Hare Krishna, dan mengenakan jaket panjang dalam apartemen garasi tanpa pemanas yang disewanya dengan biaya \$20 per bulan. Saat membutuhkan uang, Jobs bekerja di laboratorium Fakultas Psikologi dengan merawat peralatan elektronik yang digunakan untuk percobaan terhadap perilaku binatang. Sese kali, Chrisann Brennan datang untuk berkunjung. Hubungan mereka berjalan dengan tidak menentu. Tetapi, Jobs lebih sering menuruti panggilan jiwanya sendiri dan pencariannya akan pencerahan.

“Aku tumbuh dewasa pada zaman yang ajaib,” kenangnya kemudian. “Kesadaran kami dihidupkan oleh Zen, juga oleh LSD.” Bahkan, dalam beberapa tahun kemudian, Jobs memuji obat bius yang telah membuatnya mendapatkan pencerahan. “Mengonsumsi LSD merupakan sebuah pengalaman penting, salah satu pengalaman paling penting dalam hidupku. LSD menunjukkan kepadamu bahwa ada sisi lain kehidupan, dan kau tidak bisa mengingat kapan obat bius itu hilang, tetapi kau mengetahuinya. Obat bius memperkuat pemahamanku tentang apa yang penting, yakni menciptakan sesuatu yang hebat, bukannya menghasilkan uang; mengembalikan semuanya sesuai dengan arus sejarah dan kesadaran manusia sebisaku.” ■



## ATARI DAN INDIA

### Aliran Zen dan Seni Mendesain Permainan

#### *Atari*

Pada Februari 1974, setelah delapan belas bulan luntang-lantung di Universitas Reed, Jobs memutuskan untuk kembali ke rumah orangtuanya di Los Altos dan mencari pekerjaan. Hal tersebut tidak sulit. Kolom khusus Koran Harian *San Jose Mercury* memuat hingga enam puluh halaman lowongan pekerjaan di bidang teknologi pada masa kejayaannya, selama 1970-an. Salah satu lowongan tersebut menarik perhatian Jobs. “Bersenang-senang, menghasilkan uang,” begitulah tulisan iklan lowongan tersebut. Pada hari itu, Jobs memasuki lobi produsen *video game* Atari dan bertemu dengan Direktur Personalia, yang sangat terkejut melihat rambut serta pakaian Jobs yang berantakan. Dia mengatakan kepada direktur itu bahwa dia tidak akan pergi sebelum mereka memberinya pekerjaan.

Saat itu, Atari merupakan tempat kerja yang bergengsi. Pendirinya adalah seorang pengusaha berbadan tinggi dan tegap, yang bernama Nolan Bushnell. Bushnell merupakan pria karismatik yang selalu berpandangan ke depan, dan memiliki sedikit keahlian menghibur dalam dirinya. Dengan kata lain, dia adalah calon tokoh panutan bagi orang lain. Setelah terkenal, pria ini suka mengendarai mobil Rolls, mengisap ganja, dan mengadakan rapat dengan pegawai di sebuah bak mandi air panas. Pria ini mampu

mengubah pesona dirinya menjadi kekuatan yang licik dengan cara membujuk, mengintimidasi, serta mengubah kenyataan dengan menggunakan kekuatan kepribadiannya. Sikap pria itu sama seperti perilaku yang dilakukan oleh Friedland sebelumnya, dan akan dipelajari oleh Jobs di kemudian hari. Kepala bagian teknik perusahaannya adalah Al Alcorn, seorang pria berbadan besar yang periang dan sedikit lebih bijaksana. Dia menganggap dirinya sebagai orang yang berpikiran dewasa di perusahaan tersebut. Dia berusaha menjalankan visi dan mengendalikan antusiasme Bushnell.

Pada 1972, Bushnell memerintahkan Alcorn untuk menciptakan versi permainan video arkade bernama Pong. Dalam permainan tersebut, dua pemain berusaha memukul cahaya kecil di layar, lalu akan tampak dua garis yang dapat bergerak dan berfungsi sebagai *bat* (pemukul bola)<sup>1</sup>. Dengan modal \$500, Alcorn membuat sebuah mesin permainan dan memasangnya di sebuah bar, di Camino Real, Sunnyvale. Beberapa hari kemudian, Bushnell menerima telepon bahwa mesin tersebut tidak berfungsi. Kemudian, dia memerintahkan Alcorn untuk pergi ke tempat tersebut. Alcorn pun segera menemukan masalahnya. Penyebabnya adalah mesin itu telah dipenuhi uang logam sehingga tidak bisa menampung uang logam lagi. Itu berarti mereka telah sukses besar.

Ketika Jobs tiba di lobi kantor Atari dengan mengenakan sandal dan meminta diberi pekerjaan, Alcorn adalah orang yang dipanggil pihak perusahaan untuk menemuinya. "Aku diberi tahu, 'ada pemuda *hippie* di lobi. Katanya, dia tidak akan pergi sebelum kita mempekerjakannya. Haruskah kami menelepon polisi, atau membiarkannya masuk?' Aku bilang, biarkan dia masuk!" kata Alcorn.

Dengan demikian, Jobs menjadi salah satu dari lima puluh pegawai pertama Atari, yang bekerja sebagai teknisi dengan gaji \$5 per jam. "Jika dipikir kembali, rasanya aneh mempekerjakan pria putus kuliah dari Reed," kata Alcorn. "Tetapi, aku melihat ada sesuatu dalam dirinya. Dia sangat cerdas, antusias, dan suka sekali teknologi." Alcorn menugaskan Jobs untuk bekerja dengan seorang bagian teknik yang kaku, bernama Don Lang.

---

<sup>1</sup> Jika Anda berusia di bawah 40 tahun, tanyalah kepada orangtua Anda untuk mengetahui permainan seperti apa Pong itu.

Keesokan harinya, Lang mengeluh, "Pria ini seorang *hippie* sialan yang memiliki bau badan. Mengapa kau melakukan ini kepadaku? Dia sulit sekali dihadapi." Di sisi lain, Jobs sangat percaya bahwa diet vegetarian buah yang dilakukannya tidak hanya akan mencegah produksi lendir di tubuhnya, tetapi juga dapat menangkal bau badan, bahkan ketika dia tidak menggunakan deodoran atau rutin mandi. Padahal, sebenarnya itu adalah teori yang salah.

Lang dan pegawai lainnya ingin mengeluarkan Jobs dari pekerjaannya, tetapi Bushnell telah lebih dahulu menemukan sebuah solusi. "Bau badan dan perilakunya bukan masalah buatku," katanya, "Steve suka membuat orang tersinggung, tetapi aku menyukainya. Jadi, aku memintanya untuk bekerja di malam hari. Itu adalah cara untuk menyelamatkannya." Jobs datang setelah Lang dan pegawai lainnya pulang dan dia bekerja hampir sepanjang malam. Meskipun terasing, dia terkenal karena kekurangajarannya. Pada suatu kesempatan, ketika dia sedang berbincang-bincang dengan pegawai lainnya, dia akan menyebut mereka dengan kata "sampah". Jika memikirkan kembali hal tersebut, Jobs mengakui kebenaran pada penilaian buruk orang terhadapnya. "Satu-satunya alasan aku bersinar adalah karena kinerja, yang lain sangatlah buruk," kenang Jobs.

Meskipun angkuh (atau mungkin karena keangkuhannya itulah) dia mampu memesonakan pimpinan Atari. "Dia jauh lebih pintar berfilsafat jika dibandingkan dengan orang lain yang bekerja denganku," kenang Bushnell. "Kami sering membahas tentang kehendak bebas dan paham determinisme. Aku cenderung percaya bahwa semua hal telah ditentukan, yang berarti bahwa kita telah diprogram. Jika kita memiliki informasi yang lengkap maka kita bisa memprediksi tindakan seseorang. Steve berpendapat sebaliknya." Pendapat Bushnell tersebut sesuai dengan keyakinannya mengenai kekuatan yang ada pada keinginan untuk mengubah kenyataan.

Jobs banyak belajar dari perusahaan Atari. Dia membantu mengembangkan beberapa permainan dengan menggunakan cip untuk memproduksi desain yang menyenangkan dan interaksi yang menarik. Sikap Bushnell yang bersedia bekerja dengan aturannya sendiri telah membekas dalam diri Jobs. Selain itu, di dalam hati, Jobs menghargai kesederhanaan dari permainan yang dihasilkan Atari. Produk permainan itu tidak perlu

menyertakan buku panduan manual di dalam kemasannya sebab permmainannya memang tidak terlalu rumit. Sehingga, mahasiswa tahun pertama yang sedang mabuk pun dapat memainkannya. Satu-satunya instruksi untuk permainan *Star Trek* Atari adalah: (1) Masukkan uang logam; dan (2) Hindarilah Klingons<sup>2</sup>.”

Tidak semua pekerja di Atari menjauhi Jobs. Dia berteman dengan Ron Wayne. Ron merupakan juru gambar di Atari, yang awalnya mendirikan perusahaan teknik penghasil mesin *slot*<sup>3</sup> miliknya sendiri. Meskipun perusahaan tersebut akhirnya bangkrut, tetapi Jobs sangat tertarik dengan ide bahwa Ron dapat mendirikan perusahaannya sendiri. “Ron adalah pria yang mengagumkan,” kata Jobs. “Dia mendirikan beberapa perusahaan. Aku tidak pernah bertemu seseorang seperti itu.” Jobs mengusulkan kepada Wayne agar mereka berbisnis bersama. Jobs mengatakan bahwa dia bisa meminjam \$50.000, lalu mereka bisa mendesain dan memasarkan mesin *slot*. Namun, Wayne sudah bosan berbisnis, jadi dia menolak. “Aku bilang, itu adalah cara tercepat untuk kehilangan \$50.000,” kenang Wayne. “Akan tetapi, aku mengagumi fakta bahwa dia memiliki keinginan besar untuk mendirikan perusahaannya sendiri.”

Pada suatu akhir pekan, Jobs mengunjungi Wayne di apartemennya untuk mengobrol seperti yang sering mereka lakukan ketika membahas tentang filsafat. Wayne mengatakan bahwa ada sesuatu yang harus dikatakan kepada Jobs. “Ya, kurasa aku tahu apa yang akan kau katakan. Kurasa, kau suka pria,” kata Jobs. Wayne membenarkannya. “Saat itu adalah kali pertama aku bertemu dengan seseorang yang kuketahui menyukai sesama jenis,” kenang Jobs. “Dia memberikan sudut pandang yang benar tentang hal tersebut kepadaku.” Jobs kemudian bertanya kepadanya, “Saat kau melihat seorang wanita cantik, apa yang kau rasakan?” Wayne menjawab, “Seperti saat kau melihat seekor kuda cantik. Kau bisa memujinya, tetapi kau tidak mau tidur dengannya. Kau memuji kecantikan seperti apa adanya.” Wayne mengatakan bahwa hal itu seperti sebuah kesaksian bagi Jobs

---

<sup>2</sup> Tokoh penjahat yang melakonkan peran antagonis dalam serial televisi fiksi ilmiah *Star Trek*.—peny.

<sup>3</sup> Sebuah mesin judi kasino dengan tiga putaran atau lebih, yang berputar ketika sebuah tombol ditekan.—peny.

sehingga dia mengungkapkan rahasia pribadinya kepada Jobs. “Tak satu pun orang di Atari yang tahu, dan hanya sedikit sekali orang yang kuberi tahu sepanjang hidupku,” kata Wayne. “Tetapi, kurasa aku melakukan hal yang benar dengan memberi tahu Jobs. Sebab, dia akan mengerti, dan kesaksian itu tidak akan berpengaruh pada hubungan kami.”

### *India*

Salah satu alasan Jobs ingin sekali mendapatkan uang pada awal 1974 adalah karena Robert Friedland, yang telah pergi ke India pada musim panas sebelumnya, mendorongnya untuk melakukan perjalanan spiritualnya sendiri ke negara itu. Friedland belajar dengan Neem Karoli Baba (Maharaj-ji) di India, yang merupakan guru dari sebagian besar gerakan *hippie* tahun enam puluhan. Jobs memutuskan bahwa dia harus melakukan hal yang sama, dan dia mengajak Daniel Kottke untuk pergi bersamanya. Jobs tidak sekadar termotivasi oleh petualangan. “Bagiku, itu adalah sebuah pencarian yang serius,” katanya. “Aku sangat tertarik dengan masalah pencerahan dan usaha untuk mengetahui siapa diriku, serta bagaimana aku menyesuaikan diri dengan semua yang ada di sekitarku.” Kottke menambahkan bahwa pencarian Jobs tampaknya sebagian didorong oleh fakta bahwa dia tidak mengetahui siapa orangtua kandungnya. “Ada sebuah lubang kosong di dalam dirinya, dan dia berusaha mengisi lubang itu.”

Ketika Jobs memberi tahu orang-orang di Atari bahwa dia akan berhenti untuk mencari seorang guru di India, Alcorn yang periang merasa sangat senang. “Dia masuk dan menatapku sambil berkata, ‘Aku akan mencari guruku,’ dan aku pun berkata, ‘Astaga, itu hebat sekali. Tulislah surat kepadaku!’ Kemudian, dia berkata bahwa dia ingin agar aku membantunya membayar perjalanan itu. Aku bilang kepadanya, ‘omong kosong!’” Kemudian Alcorn memiliki sebuah ide. Atari sedang memproduksi suatu produk peralatan dan mengirimkannya ke Munich, tempat peralatan itu akan dirakit menjadi mesin jadi dan didistribusikan oleh seorang distributor di Turin. Akan tetapi, ada masalah yang mengganggu. Oleh karena permainan tersebut dirancang untuk tingkat perakitan Amerika, yaitu 60 per detik maka ada masalah perbedaan yang mengganggu ketika dirakit di Eropa, yang memiliki tingkat 50 perakitan per detik. Alcorn mencari sebuah jalan

keluar atas dua masalah yang dihadapinya bersama Jobs. Kemudian, Alcorn menawarkan kepada Jobs untuk pergi ke Eropa, dan dia akan membayar ongkos perjalanannya. Tawaran untuk pergi ke Eropa dengan gratis merupakan solusi dan jalan keluar bagi masalah mereka. "Pasti lebih murah pergi ke India dari Eropa sana," kata Alcorn. Jobs pun setuju. Maka, Alcorn menyuruh Jobs pergi ke Eropa dengan berkata, "Sampaikanlah salamku kepada gurumu."

Jobs tinggal beberapa hari di Munich, tempat dia menyelesaikan masalah tingkat perbedaan tersebut. Akan tetapi, dalam prosesnya, Jobs mengejutkan para manajer Jerman yang selalu bekerja dengan mengenakan setelan jas berwarna gelap. Mereka mengeluh kepada Alcorn bahwa cara berpakaian dan bau badan Jobs seperti gelandangan. Selain itu, sikapnya juga kasar. "Aku bilang, 'apa dia berhasil menyelesaikan masalahnya?' Mereka bilang, 'Ya.' Aku berkata lagi, 'jika kalian menghadapi masalah lagi, telepon saja aku. Aku punya banyak sekali pegawai seperti dia!'" Mereka bilang, "Tidak, kami akan mengatasinya sendiri kali lain." Dari sudut pandang Jobs, dia merasa jengkel karena orang Jerman itu terus berusaha memberinya makanan yang berupa daging dan kentang. "Mereka bahkan tidak memiliki kata untuk 'vegetarian'," keluh Jobs kepada Alcorn melalui telepon.

Jobs lebih senang ketika naik kereta api untuk mengamati seorang distributor di Turin, tempat pasta Italia dan keramahan tuan rumahnya terasa lebih menyenangkan. "Aku sangat senang selama beberapa minggu di Turin, kota industri yang mahal," kenang Jobs. "Distributornya adalah seorang pria yang luar biasa. Setiap malam dia mengajakku makan malam di tempat yang hanya memiliki delapan meja, dan tidak ada menu makanan yang ditawarkan di sana. Kau tinggal memberi tahu mereka apa yang kau inginkan, dan mereka akan memasakkannya untukmu. Salah satu meja itu telah dipesan oleh direktur perusahaan mobil Fiat. Tempat itu benar-benar luar biasa." Setelah itu, Jobs pergi ke Lugano, Swiss. Di sana dia tinggal bersama paman Friedland, dan dari kota itu dia naik pesawat ke India.

Ketika turun dari pesawat di New Delhi, Jobs merasakan gelombang udara yang panas naik dari landasan pacu, meskipun saat itu baru bulan April. Dia telah diberi rekomendasi nama sebuah hotel oleh seseorang.

Sayangnya, hotel tersebut penuh sehingga dia pergi ke hotel yang menurut sopir taksinya bagus. “Aku yakin pria itu mendapatkan uang persenan. Sebab, dia sudah membawaku ke hotel murahan itu.” Jobs bertanya kepada pemiliknya, apakah airnya telah disaring, dan dengan bodohnya dia memercayai jawaban pemilik hotel itu. “Dengan cepat aku pun menderita disentri. Aku sakit, sangat sakit. Demamku sangat tinggi. Berat badanku turun dari 72,5 kilogram menjadi 54,4 kilogram dalam waktu sekitar satu minggu.”

Begitu Jobs merasa cukup sehat untuk bergerak, dia memutuskan harus keluar dari Delhi. Maka, dia pergi ke kota Haridwar di bagian barat India yang dekat dengan sumber Sungai Gangga, tempat setiap tiga tahun sekali diadakan perayaan keagamaan besar bernama *Mela*. Tahun 1974 merupakan puncak dari siklus 12 tahun perayaan *Mela*. Pada tahun itu, perayaan tiga tahunan tersebut berubah menjadi sebuah perayaan yang sangat besar, yang dikenal dengan nama *Kumbha Mela*. Lebih dari 10 juta orang memenuhi kota yang luasnya hampir sama dengan luas kota Palo Alto di Amerika itu, yang biasanya hanya ditinggali kurang dari 100.000 penduduk. “Ada orang suci di mana-mana. Tenda-tenda berisi guru yang ini dan guru yang itu. Ada orang-orang yang menunggang gajah. Semuanya ada di sana. Aku berada di sana selama beberapa hari, tetapi akhirnya aku memutuskan bahwa aku juga harus keluar dari kota itu.”

Jobs pergi dari Haridwar menggunakan kereta api dan bus, menuju ke sebuah desa di dekat Nainital, di kaki Gunung Himalaya. Di tempat itulah Neem Karoli Baba tinggal—atau pernah tinggal. Pada saat Jobs sampai di sana, pria itu sudah meninggal, setidaknya dalam inkarnasi yang sama. Jobs menyewa sebuah kamar dengan matras di atas lantai, dari sebuah keluarga yang membantunya sembuh dengan memberinya makanan vegetarian. “Di sana ada buku *Autobiography of a Yogi* dalam bahasa Inggris yang ditinggalkan oleh turis sebelumnya. Aku membaca buku itu beberapa kali karena tidak banyak kegiatan yang bisa kulakukan. Aku juga pergi dari satu desa ke desa yang lain, dan akhirnya sembuh dari penyakit disenteriku.” Di antara *ashram* yang sepi itu ada Larry Brilliant. Dia adalah seorang ahli epidemiologi yang sedang berusaha memberantas cacar air, dan kemudian mengurus yayasan amal Google serta yayasan wirausaha sosial Skoll Foundation. Pria itu menjadi teman abadi Jobs.

Pada suatu ketika, Jobs diberi tahu oleh orang suci Hindu yang masih muda, bahwa akan diadakan sebuah pertemuan bagi para pengikut Maharaj-ji di rumah seorang pebisnis kaya di Himalaya. "Itu peluang untuk bertemu dengan guru spiritual dan berteman dengan para pengikutnya. Tetapi, itu juga merupakan suatu peluang untuk makan makanan enak. Aku bisa mencium bau makanan ketika kita semakin dekat, dan aku merasa sangat lapar." Ketika Jobs sedang makan, si orang suci—yang tidak jauh lebih tua dari Jobs—membawanya pergi dari kerumunan, lalu menunjuk dirinya, dan mulai tertawa terbahak-bahak. "Dia menghampiriku sambil berlari dan mencengkeram tubuhku. Dia mengeluarkan bunyi melengking dan berkata 'kau seperti bayi saja,' kenang Jobs. "Aku tidak pernah menyukai perhatian seperti itu." Dengan menggandeng tangan Jobs, pria itu menuntunnya keluar dari kerumunan orang dan mengajaknya naik ke sebuah bukit, tempat sebuah sumur dan kolam kecil. "Kami duduk dan dia mengeluarkan pisau cukur yang tajam. Kupikir dia sudah gila, dan aku mulai merasa cemas. Kemudian, dia pun mengeluarkan sekotak sabun—saat itu rambutku panjang—dan dia menyabuni rambutku, serta mencukur rambut di kepalaku. Dia mengatakan kepadaku bahwa dia sedang mencukur untuk kesehatanku."

Daniel Kottke tiba di India pada awal musim panas, dan Jobs kembali ke New Delhi untuk menemuinya. Mereka mengembara, kebanyakan menggunakan bus, dan sedikit tanpa tujuan. Pada saat itu, Jobs tidak lagi berusaha mencari seorang guru yang dapat mengajarkan kearifan, tetapi alih-alih mencari pencerahan melalui pengalaman bertapa, mengasingkan diri, dan hidup sederhana. Dia tidak berhasil mencapai ketenangan hati. Kottke ingat ketika Jobs terlibat dalam adu mulut sengit dengan seorang wanita Hindu di pasar desa karena menurut dugaan Jobs, wanita itu telah menambahkan air ke dalam susu yang sedang dijualnya kepada mereka.

Di sisi lain, Jobs juga sangat murah hati. Ketika mereka tiba di kota Manali, di dekat perbatasan Tibet, kantong tidur Kottke dicuri beserta cek perjalanan yang ada di dalamnya. "Steve membayar biaya makanku dan tiket bus untuk kembali ke Delhi," kenang Kottke. Dia juga memberikan sisa uangnya, \$100, kepada Kottke untuk membantu masalah keuangan pria tersebut.



Dalam perjalanan pulang pada musim gugur tahun itu, setelah tujuh bulan berada di India, Jobs singgah di London, tempat dia mengunjungi seorang wanita yang ditemuinya di India. Dari sana dia mendapatkan penerbangan murah menuju Oakland. Dia hanya sesekali menulis surat kepada orangtuanya, dengan cara mengirimkan suratnya itu di kantor American Express di New Delhi ketika dia melewatinya. Oleh karena itu, orangtuanya terkejut ketika tiba-tiba mendapatkan telepon dari bandara Oakland yang meminta mereka untuk menjemput Jobs. Mereka segera meninggalkan Los Altos. "Saat itu rambutku telah dicukur, aku mengenakan jubah katun khas India, dan kulitku berubah sangat merah-kecokelatan karena terkena sinar matahari," kenang Jobs. "Jadi, aku duduk di sebuah bangku dan orangtuaku berjalan melewatiku sekitar lima kali. Lalu, akhirnya ibu menghampiriku dengan wajah yang sedikit heran, dan berkata, 'Steve?' dan aku bilang 'Hai!'"

Mereka membawa Jobs pulang ke Los Altos, tempat dia menghabiskan waktu dengan berusaha menemukan siapa dirinya. Apa yang telah dilewatinya adalah sebuah pencarian dengan banyak sekali jalan menuju pencerahan. Setiap pagi dan malam hari, dia bermeditasi dan mempelajari aliran Zen. Di antara kegiatan itu, terkadang dia singgah untuk mengikuti kelas fisika atau teknik di kampus Stanford.

### ***Pencarian***

Minat Jobs pada ajaran timur, yaitu ajaran Hindu, Zen Buddha, dan mencari pencerahan, bukan sekadar fase alami yang harus dilalui oleh anak berusia 19 tahun. Sepanjang hidupnya, dia berusaha mengikuti banyak sekali ajaran dasar dari agama timur. Misalnya, dia melakukan penekanan pada ajaran *Prajñā* berdasarkan pengalaman, yakni melalui kearifan dan pemahaman kognitif yang dialami secara intuitif dengan cara memusatkan pikiran. Bertahun-tahun kemudian, sambil duduk di kebunnya di Palo Alto, Jobs merenungkan kembali pengaruh perjalanannya ke India yang akan melekat selamanya:

"Bagiku, ketika kembali ke Amerika, aku lebih mengalami gegar budaya dibandingkan dengan saat ketika aku pergi ke India. Penduduk di pede-

saan India tidak menggunakan kecerdasan mereka seperti kita, alih-alih mereka menggunakan intuisi mereka, dan intuisi mereka jauh lebih maju dibandingkan tempat lain di dunia. Menurutku, intuisi adalah sesuatu yang sangat kuat, lebih kuat dari kecerdasan. Itu memberikan dampak yang besar pada pekerjaanku.

“Pemikiran rasional orang Barat bukan sifat manusia yang dibawa dari lahir. Pemikiran seperti itu dapat dipelajari dan merupakan pencapaian besar dari peradaban Barat. Di pedesaan India, mereka tidak pernah mempelajarinya. Mereka belajar hal lain, yang dalam beberapa hal sama berharganya dengan peradaban Barat, tetapi dalam hal lain tidak. Itulah kekuatan intuisi dan kearifan yang didapatkan dari pengalaman.

“Sepulangnya aku ke Palo Alto, setelah tujuh bulan berada di pedesaan India, aku melihat sikap berlebihan dari Dunia Barat, serta kemampuannya untuk melahirkan pemikiran rasional. Jika kau hanya duduk dan mengamati, kau akan melihat betapa gelisahnyanya pikiranmu. Jika kau berusaha menenangkan pikiranmu, itu hanya akan membuatnya semakin parah. Tetapi, seiring berjalannya waktu, pikiranmu akan tenang. Dan ketika hal tersebut terjadi maka akan ada kesempatan untuk mendengarkan hal-hal yang lebih kecil. Saat itulah intuisimu mulai berkembang dan kau bisa mulai melihat semuanya dengan lebih jelas. Kau juga akan lebih merasa berada di masa sekarang. Pikiranmu melambat, dan kau akan melihat ruang yang sangat luas pada saat semua itu terjadi. Kau bisa melihat jauh lebih banyak dari yang bisa kau lihat sebelumnya. Ini sebuah disiplin, kau harus mempraktikkannya.

“Sejak saat itu, ajaran Zen memberikan pengaruh besar dalam hidupku. Pada suatu ketika, aku berencana akan pergi ke Jepang dan berusaha masuk biara Eihei-ji<sup>4</sup>, tetapi penasihat spiritualeku mendesakku untuk tetap tinggal di sini. Katanya, semua yang ada di sana juga ada di sini, dan dia benar. Aku belajar kebenaran tentang Zen yang berbunyi bahwa jika kau bersedia keliling dunia untuk bertemu dengan seorang guru maka seorang guru akan muncul di sampingmu.”

Sebenarnya, Jobs memang menemukan seorang guru di lingkungannya sendiri, yakni di kota Los Altos. Shunryu Suzuki, yang menulis *Zen Mind, Beginner's Mind* dan mengelola Pusat Ajaran Zen San Francisco, datang ke kota itu setiap Rabu malam untuk memberikan ceramah dan bermeditasi dengan sekelompok kecil pengikut Zen. Setelah beberapa saat, Jobs dan pengikut lainnya menginginkan intensitas pertemuan yang lebih

---

<sup>4</sup> Salah satu dari dua candi utama sekte Soto Zen Buddha.—peny.

banyak. Oleh karena itu, Suzuki meminta asistennya, Kobun Chino, untuk membuka Pusat Ajaran Zen purnawaktu di sana. Jobs menjadi pengikut setia bersama orang-orang terdekatnya, yaitu Chrisann Brennan, Daniel Kottke, dan Elizabeth Holmes. Dia juga mulai pergi sendiri untuk mengikuti perjalanan rohani ke Pusat Ajaran Zen Tassajara, yakni sebuah biara di dekat Carmel tempat Kobun juga mengajar di sana.

Kottke menganggap Kobun sangat lucu. "Bahasa Inggrisnya kasar," kenangnya. "Dia berbicara dengan menggunakan bahasa *haiku*<sup>5</sup>, dengan kalimat-kalimat puisi yang bernada. Kami duduk untuk mendengarkannya, dan sebagian besar dari kami tidak tahu apa yang sedang dia bicarakan. Aku menganggap semua itu sebagai semacam selingan yang menghibur," kata Kottke. Kekasihnya, Holmes, bercerita lebih banyak mengenai kejadian tersebut. "Kami pergi mengikuti meditasi Kobun, aku duduk di atas bantal kapuk *zafu*, dan dia duduk di atas mimbar *dais*," kata wanita itu. "Kami belajar bagaimana mengabaikan gangguan. Itu merupakan sesuatu yang ajaib. Pada suatu malam, kami sedang bermeditasi dengan Kobun ketika hujan turun, dan dia mengajarkan kepada kami bagaimana menggunakan bunyi untuk menenangkan diri agar kami bisa kembali memfokuskan perhatian pada meditasi kami."

Bagi Jobs, dia sangat setia. "Dia menjadi sangat serius dan mementingkan diri sendiri. Seperti pada umumnya yang sudah pernah terjadi sebelumnya, dia tidak bisa ditoleransi lagi," kata Kottke. Jobs mulai bertemu dengan Kobun hampir setiap hari, dan setiap beberapa bulan sekali mereka melakukan perjalanan rohani bersama untuk bermeditasi. "Bertemu dengan Kobun merupakan pengalaman penting bagiku, dan akhirnya aku menghabiskan waktu sebanyak mungkin bersamanya," kenang Jobs. "Dia memiliki seorang istri yang menjadi perawat di Universitas Stanford, serta dua orang anak. Istrinya bekerja di malam hari, jadi aku mengunjungi dan mengobrol dengan Kobun di malam hari. Istrinya pulang sekitar tengah malam dan mengusirku." Mereka terkadang mendiskusikan apakah Jobs harus sepenuhnya mendedikasikan dirinya dalam sebuah pencarian spiritual. Kobun pun menyarankan sebaliknya. Dia mengatakan bahwa Jobs

---

<sup>5</sup> Puisi dalam bahasa Jepang.

bisa terus berhubungan dengan sisi spiritualnya sambil bekerja dalam dunia bisnis. Hubungan tersebut bertahan lama dan erat, karena tujuh belas tahun kemudian, Kobun-lah yang mengadakan upacara pernikahan Jobs.

Pencarian Jobs akan kesadaran-diri juga membuatnya menjalani terapi menjerit kuno, yang baru saja dikembangkan dan dipopulerkan oleh seorang psikoterapis asal Los Angeles bernama Arthur Janov. Terapi tersebut didasarkan pada teori Freud bahwa masalah psikis disebabkan oleh luka masa kecil yang dipendam. Janov berpendapat bahwa mereka bisa menyelesaikannya dengan merasakan kembali kejadian lama ini. Caranya adalah dengan mengekspresikan—terkadang dengan cara menjerit—luka tersebut. Bagi Jobs, terapi ini lebih baik jika dibandingkan dengan terapi bicara, karena cara tersebut melibatkan perasaan intuitif dan tindakan emosional, bukan sekadar menganalisis secara rasional. “Ini bukan sesuatu yang harus dipikirkan,” katanya kemudian. “Hal yang harus dilakukan adalah: pejamkan mata, tahan napas, lompat, dan bebaskan semua bebanmu.”

Sekelompok pengikut Janov mengelola sebuah program bernama Pusat Daya Perasaan Oregon di sebuah hotel tua di Eugene. Hotel itu dikelola (mungkin tidak mengejutkan) oleh guru Jobs di Universitas Reed, yaitu Robert Friedland. Letaknya tidak jauh dari komune Perkebunan All-One miliknya. Pada akhir 1974, Jobs mendaftar terapi selama dua belas minggu, dengan biaya \$1.000. “Steve dan aku sedang mengalami perkembangan diri, jadi aku ingin ikut dengannya,” kata Kottke, “tetapi aku tidak mampu membayarnya.”

Jobs menceritakan kepada beberapa teman dekatnya bahwa dia didorong oleh rasa sakit yang dia rasakan karena telah diberikan kepada orang lain untuk diadopsi dan tidak mengetahui siapa orangtua kandungnya. “Steve memiliki keinginan besar untuk mengetahui siapa orangtua kandungnya sehingga dia bisa mengetahui siapa dirinya dengan lebih baik,” kata Friedland kemudian. Jobs pernah menguping pembicaraan Paul dan Clara Jobs, yang mengatakan bahwa orangtua kandungnya dahulu adalah mahasiswa pascasarjana di sebuah universitas, dan ayahnya mungkin orang Suriah. Dia bahkan berpikir untuk menyewa detektif swasta, tetapi dia memutuskan untuk tidak melakukannya pada saat itu. “Aku tidak mau menyakiti perasaan orangtuaku.” kenangnya, sambil menyebut Paul dan Clara Jobs.

“Dia berjuang mencari tahu tentang dirinya dengan berbekal fakta bahwa dia telah diadopsi,” kata Elizabeth Holmes. “Dia merasa itu adalah masalah yang harus dia selesaikan secara emosional.” Jobs mengakui hal yang sama seperti yang dikatakan oleh Holmes. “Hal tersebut adalah sesuatu yang menggangguku, dan aku harus fokus pada masalah itu,” katanya. Dia bahkan jauh lebih terbuka kepada Greg Calhoun. “Dia melakukan banyak sekali pencarian-j jiwa tentang dirinya yang diadopsi, dan dia sering sekali membicarakannya denganku,” kata Calhoun. “Terapi menjerit kuno dan diet antilendir merupakan contoh usaha yang dia coba untuk membersihkan dirinya. Tetapi, dia justru merasa semakin frustrasi dengan masalah kelahirannya. Dia mengatakan kepadaku bahwa dia sangat marah tentang fakta bahwa dia diberikan kepada orang lain.”

John Lennon juga menjalani terapi menjerit kuno yang sama pada 1970, dan pada Desember tahun itu, dia mengeluarkan lagu *Mother* bersama Plastic Ono Band. Lagu tersebut menceritakan tentang perasaan Lennon sendiri terhadap seorang ayah yang telah meninggalkannya, dan seorang ibu yang terbunuh ketika dia masih remaja. Salah satu bagian liriknya berkali-kali mengulang kalimat, “Tbu jangan pergi, Ayah pulanglah ....” Holmes ingat Jobs dahulu sering menyanyikan lagu itu.

Kemudian, Jobs mengatakan bahwa ajaran Janov terbukti sangat tidak berguna. “Dia menawarkan jawaban yang bisa langsung dipilih, yang ternyata terlalu sederhana. Terapi itu jelas tidak akan menghasilkan wawasan yang luas.” Namun, Holmes berpendapat bahwa terapi tersebut membuat Jobs merasa lebih percaya diri. “Setelah dia menjalankan terapi itu, dia seperti berada di tempat yang berbeda,” kata Holmes. “Dia memiliki kepribadian yang sangat kasar, tetapi ada kedamaian dalam dirinya untuk sesaat. Kepercayaan dirinya meningkat dan perasaan tidak mempunya pun berkurang.”

Jobs percaya bahwa dia bisa menanamkan perasaan percaya diri tersebut kepada orang lain sehingga dia pun mendesak mereka untuk melakukan hal-hal yang mereka pikir tidak mungkin. Holmes putus dengan Kottke dan bergabung dengan kelompok pemujaan di San Francisco yang meminta dirinya untuk memutuskan hubungan dengan semua teman masa lalunya. Namun, Jobs menolak perintah itu. Dia tiba di rumah pemuja-

an tersebut menggunakan mobil Ford Ranchero-nya pada suatu hari, lalu mengumumkan bahwa dia akan pergi ke kebun apel Friedland, dan Holmes harus ikut. Sikap yang lebih kurang ajar lagi dia tunjukkan dengan mengatakan bahwa Holmes akan mengemudikan mobil di separuh perjalanan, meskipun Holmes tidak tahu bagaimana menggunakan tangkai persneling. "Begitu kami tiba di jalanan terbuka, dia menyuruhku untuk duduk di belakang setir, dan dia melajukan mobil hingga kecepatan kami mencapai 88,5 kilometer per jam," kenang Holmes. "Lalu, dia memasang kaset Dylan yang berjudul *Blood on the Tracks*, merebahkan kepalanya di atas pangkuanku, dan tidur. Dia bersikap seolah-olah dia bisa melakukan segalanya, dan oleh karena itu dia ingin menunjukkan bahwa kau pun bisa melakukannya. Dia memasrahkan hidupku di tanganku sendiri. Sehingga, dia membuatku melakukan sesuatu yang kupikir tidak bisa kulakukan."

Itu adalah sisi yang lebih baik dari apa yang nantinya dikenal sebagai distorsi realitas lapangan milik Jobs. "Jika kau memercayainya maka kau bisa melakukan segalanya," kata Holmes. "Jika dia telah memutuskan sesuatu harus terjadi maka dia akan membuatnya menjadi kenyataan."

### ***Kebobolan***

Pada suatu hari di awal 1975, Al Alcorn sedang duduk di dalam kantornya di Atari ketika Ron Wayne menghambur masuk. "Hai, Steve kembali!" teriak pria itu.

"Wow, suruh dia masuk," jawab Alcorn.

Jobs berjalan terseret-seret tanpa memakai sepatu, sambil mengenakan jubah kuning dan membawa buku *Be Here Now*, yang diserahkannya kepada Alcorn dan bersikeras agar pria itu membacanya. "Bolehkah aku bekerja lagi?" tanya Jobs.

"Dia terlihat seperti pengikut Hare Krishna<sup>6</sup>, tetapi senang sekali bisa melihatnya lagi," kenang Alcorn. "Jadi, aku bilang, 'tentu saja!'"

---

<sup>6</sup> Enam belas kata yang ada dalam *Waisnawa*, yaitu tradisi pemujaan yang terkait dengan puji-pujian terhadap Dewa Wisnu. Kali pertama muncul di dalam teks *Kali-Santarana Upanishad*, yang sejak abad ke-15 menjadi penting dalam gerakan Bhakti yang mengikuti ajaran Chaitanya Mahaprabhu (gerakan keagamaan Hindu untuk melatih kecintaan terhadap orang-orang kudus).—peny.

Sekali lagi, demi kerukunan di Atari, Jobs lebih sering bekerja pada malam hari. Wozniak, yang tinggal di sebuah apartemen di dekat situ dan bekerja di perusahaan HP, datang setelah makan malam untuk mengobrol dan bermain permainan video. Dia menjadi kecanduan Pong di arena bowling Sunnyvale. Bahkan, Wozniak mampu membuat versi baru permainan tersebut dengan menyambungkannya pada perangkat televisi.

Pada suatu hari di akhir musim panas 1975, Nolan Bushnell, yang menolak rahasia umum bahwa permainan menggunakan stik telah berakhir, memutuskan untuk mengembangkan versi Pong bagi satu pemain. Sehingga, alih-alih bersaing dengan lawan, pemain akan memukul bola ke dinding yang akan kehilangan satu batu-bata setiap kali dipukul. Dia memanggil Jobs ke kantornya, menggambar di atas papan tulis kecilnya, dan memintanya untuk mendesain permainan itu. Bushnell mengatakan kepadanya bahwa dia akan mendapatkan bonus jika menggunakan cip kurang dari lima puluh. Bushnell mengetahui bahwa Jobs bukan ahli rekayasa yang hebat, tetapi dia berasumsi—yang ternyata benar—bahwa Jobs akan merekrut Wozniak, orang yang selalu berkeliaran dengan Jobs. “Aku menganggapnya dua orang dalam satu paket,” kenang Bushnell. “Woz adalah ahli rekayasa yang lebih baik.”

Wozniak sangat gembira ketika Jobs meminta bantuan dan menawarkan untuk membagi bayarannya. “Itu adalah tawaran paling hebat dalam hidupku, karena aku benar-benar mendesain sebuah permainan yang akan digunakan oleh semua orang,” kenang Wozniak. Jobs mengatakan bahwa permainan tersebut harus selesai dalam waktu empat hari dan dengan menggunakan cip sedikit mungkin. Salah satu hal yang disembunyikan Jobs dari Wozniak adalah tenggat waktu yang diberikan Jobs, karena dia harus pergi ke Perkebunan All One untuk membantu mempersiapkan panen apel. Dia juga tidak menyebutkan bahwa akan ada bonus jika mereka menggunakan cip sedikit mungkin.

“Sebagian besar ahli rekayasa membutuhkan waktu beberapa bulan untuk membuat permainan seperti ini,” kenang Wozniak. “Menurutku, aku tidak mungkin bisa melakukannya, tetapi Steve meyakinkanku bahwa aku bisa melakukannya.” Maka Wozniak begadang selama empat malam berturut-turut dan usahanya pun berhasil. Selama bekerja di HP, Woz-

niak menggambar desainnya di atas kertas. Kemudian, setelah memakan makanan cepat saji, dia akan pergi ke Atari dan begadang hingga tengah malam. Ketika Wozniak menyelesaikan beberapa bagian desain, Jobs duduk di sebuah bangku di sebelah kirinya untuk mengerjakan desain itu dengan memasang cip ke sebuah papan sirkuit. "Sementara Steve memasang papan sirkuit, aku menghabiskan waktu dengan bermain permainan favoritku sepanjang masa, yaitu permainan balap mobil Gran Trak 10," kata Wozniak.

Secara mengagumkan, mereka berhasil menyelesaikan pekerjaan tersebut dalam empat hari, dan Wozniak hanya menggunakan empat puluh lima cip. Mereka berdua memiliki kenangan yang berbeda. Akan tetapi, dari sebagian besar cerita, Jobs hanya memberi Wozniak setengah dari gaji pokok dan tidak termasuk bonus yang diberikan Bushnell karena mereka menghemat empat cip. Sepuluh tahun kemudian, Wozniak baru mengetahui (setelah membaca kisah dalam buku tentang sejarah Atari yang berjudul *Zap*) bahwa Jobs telah diberi bonus tersebut. "Aku pikir Steve membutuhkan uang itu sehingga dia tidak mengatakan yang sebenarnya kepadaku," kata Wozniak sekarang. Ketika dia menceritakannya, dia terkejut sangat lama, dan dia mengakui bahwa itu membuatnya sakit hati. "Aku hanya berharap dia jujur kepadaku. Seandainya saja dia mengatakan kepadaku kalau dia membutuhkan uang itu. Dia seharusnya tahu kalau aku akan memberikan uang itu kepadanya. Dia adalah seorang teman. Kau harus membantu temanmu." Bagi Wozniak, kejadian tersebut menunjukkan perbedaan mendasar dari kepribadian mereka. "Etika selalu penting bagiku. Aku masih tidak mengerti mengapa dia mengatakan bahwa dia dibayar untuk satu hal, dan kemudian mengatakan kepadaku bahwa dia mendapatkan bayaran untuk hal lain," katanya. "Tetapi kau pasti tahu, setiap orang itu berbeda."

Ketika kisah ini diterbitkan, sepuluh tahun kemudian, Jobs menelepon Wozniak untuk menyangkalnya. "Dia mengatakan kepadaku kalau dia tidak ingat telah melakukannya, dan kalau dia melakukan hal semacam itu, dia pasti mengingatnya. Jadi, kemungkinan dia tidak melakukannya," kenang Wozniak. Ketika saya bertanya langsung kepada Jobs, dia menjadi sangat pendiam dan ragu-ragu. "Aku tidak tahu dari mana dugaan itu



berasal,” katanya. “Aku memberinya setengah dari uang yang pernah kudapatkan. Itulah yang selalu kulakukan dengan Woz. Maksudku, Woz berhenti bekerja pada 1978. Dia tidak pernah bekerja sedikit pun setelah 1978. Akan tetapi, dia tetap mendapatkan bagian yang sama dari saham Apple, sama seperti diriku.”

Apakah mungkin kenangan tersebut menjadi campur aduk dan sebenarnya Jobs tidak menipu Wozniak? “Ada kemungkinan ingatkanku salah dan kacau,” kata Wozniak kepada saya, tetapi setelah berhenti sejenak, dia mempertimbangkannya kembali. “Tidak. Aku ingat detail hal yang satu ini, yaitu cek sebesar \$350.” Dia menanyakannya lagi kepada Nolan Bushnell dan Al Alcorn. “Aku ingat pernah membicarakan uang bonus dengan Woz, dan dia marah,” kata Bushnell. “Aku bilang, ya, saat itu ada bonus untuk setiap cip yang mereka hemat, dan dia hanya menggeleng, kemudian berdecak.”

Apa pun kebenarannya, Wozniak bersikeras bahwa semua ini tidak pantas diungkit-ungkit kembali. Menurutnya, Jobs adalah orang yang rumit, dan memanipulasi hanyalah sisi negatif dari kepribadian yang membuatnya sukses. Wozniak tidak akan pernah berbuat seperti itu, tetapi seperti yang dikatakannya, dia juga tidak akan pernah mendirikan Apple. “Aku lebih memilih untuk melupakannya,” katanya ketika saya mendesaknya mengenai masalah tersebut. “Aku tidak mau menilai Steve karena masalah ini.”

Pengalaman di Atari membantu membentuk cara bersikap Jobs dalam berbisnis dan mendesain. Dia menghargai kesederhanaan dan kemudahan dari permainan masukkan-koin-hindari-Klingons milik Atari. “Kesederhanaan tersebut melekat dalam dirinya dan membuatnya menjadi orang yang sangat fokus pada produk,” kata Ron Wayne, yang bekerja bersama Jobs di perusahaan tersebut. Jobs juga meniru sebagian sikap Nolan Bushnell yang sangat agresif. “Nolan tidak mau mendengar jawaban ‘tidak’,” kata Alcorn, “dan inilah kesan pertama yang dilihat Steve dalam menyelesaikan pekerjaan. Nolan tidak pernah bersikap kasar, seperti yang terkadang dilakukan Steve. Akan tetapi, dia memiliki sikap dasar yang sama. Itu membuatku takut, tetapi sikap itu membuat pekerjaan selesai. Dengan demikian, Nolan menjadi guru bagi Jobs.”

Bushnell pun setuju. “Ada sesuatu yang tidak dapat dilukiskan dalam diri seorang pengusaha, dan aku melihatnya dalam diri Steve,” katanya. “Dia tidak hanya tertarik dengan bidang teknik, tetapi juga aspek bisnisnya. Aku mengajarkan kepadanya bahwa jika kau bersikap seolah-olah kau bisa mengerjakan sesuatu maka itu akan berhasil. Aku mengatakan kepadanya, berpura-puralah mengendalikan sesuatu dan orang-orang akan menganggap kau memang mengendalikannya.” ■

## APPLE I

Nyalakan, Hidupkan, dan Sambungkan



*Steve Jobs dan Daniel Kottke memperkenalkan Apple I  
pada Pameran Komputer Kota Atlantic, 1976.*

### ***Mesin dari Keindaban Cinta***

Selama akhir 1960-an, telah terjadi penyatuan berbagai macam arus budaya di San Francisco dan Silicon Valley. Pada saat itu, ada sebuah revolusi teknologi yang diawali dengan berkembangnya perusahaan kontraktor militer. Tak lama kemudian, perusahaan elektronik, produsen mikrochip, desainer permainan video, dan perusahaan komputer juga terlibat dalam proses revolusi teknologi tersebut. Orang-orang yang masuk dalam kelom-

pok subkultur peretas (*hacker*)<sup>1</sup>, para perekayasa perangkat lunak, dan anak-anak warga San Francisco serta Silicon Valley, banyak yang merasa tidak cocok dengan peraturan yang dibuat oleh HP. Mereka juga merasa tidak cocok dengan cara berpikir orang-orang di perusahaan HP yang berada di wilayah tersebut.

Pada saat itu, muncul sebuah kelompok yang berlagak sebagai akademi. Mereka meneliti tentang efek LSD. Salah satu partisipan dalam penelitian mereka adalah Doug Engelbart yang berasal dari Augmentation Research Center<sup>2</sup> di Palo Alto, yang kemudian membantu mengembangkan tetikus komputer dan penggunaan antarmuka grafis. Partisipan yang lainnya adalah Ken Kesey. Dia menggunakan obat terlarang itu dengan diiringi pertunjukan musik serta tata cahaya lampu yang menampilkan Grateful Dead, grup musik setempat. Selain itu, muncul pula gerakan kelompok *hippie*, yang terbentuk dari para generasi muda di Bay Area, dan aktivis politik pemberontak, yang lahir dari komunitas Gerakan Bebas Berbicara di Berkeley. Di samping kemunculan para kelompok pemberontak tersebut, muncul pula berbagai macam gerakan pemuasan batin yang bertujuan untuk mencari jalan menuju pencerahan diri. Gerakan pemuasan terhadap diri sendiri itu antara lain muncul dalam bentuk ajaran Zen dan Hindu, meditasi dan yoga, terapi menjerit kuno dan kehilangan sensoris, serta Lembaga Esalen<sup>3</sup> dan Organisasi *est*<sup>4</sup>.

Pada saat yang sama, Jobs telah melakukan perpaduan antara bunga listrik dan generasi prosesor, serta pencerahan batin dan teknologi, ketika

---

<sup>1</sup> Ketika itu, subkultur peretas dipenuhi oleh peretas kabel, peretas telepon, peretas internet, penggemar teknologi, dan kutu buku.

<sup>2</sup> *Augmentation Research Center* (ARC) merupakan pusat penelitian milik Institut Penelitian Universitas Stanford yang mengembangkan berbagai eksperimen alat-alat teknik pengolahan informasi. Produk utama yang dikeluarkan adalah Sistem On-Line revolusioner. ARC sangat berperan dalam pembentukan awal internet.—peny.

<sup>3</sup> Komunitas warga perumahan dan retreat di Big Sur, California, yang memfokuskan diri pada pendidikan alternatif kemanusiaan. Nama Esalen didapat dari penduduk asli Amerika yang dikenal sebagai suku Essalen. Organisasi nirlaba ini menawarkan berbagai macam jasa yang berhubungan dengan meditasi, yoga, pijat Gestalt, psikologi, ekologi, dan spiritualitas manusia.—peny.

<sup>4</sup> Erhard Seminar Training, atau dikenal dengan *est* merupakan sebuah organisasi yang didirikan oleh Werner Erhard H. Tujuan *est* adalah mengubah kemampuan seseorang dalam menghadapi pengalaman hidupnya, agar mereka memahami setiap proses yang ada dalam kehidupan itu sendiri.—peny.

dia bermeditasi di pagi hari, mengikuti kelas fisika di kampus Stanford, bekerja pada malam hari di Atari, dan saat tidur bermimpi mendirikan bisnisnya sendiri. "Sesuatu sedang terjadi di sini," katanya, saat mengingat kembali zaman dan tempat itu. "Musik terbaik berasal dari sini—Grateful Dead, Jefferson Airplane, Joan Baez, Janis Joplin—dan begitu juga sirkuit terpadu, serta benda seperti *Whole Earth Catalog*<sup>5</sup>."

Pada awalnya, para ahli teknologi dan pengikut *hippie* tidak begitu rukun. Sebagian besar budaya pemberontak menganggap bahwa komputer tidak menyenangkan, sama seperti Orwellian, yaitu provinsi tempat Gedung Pertahanan Amerika Pentagon dan Pembangkit Tenaga Listrik berada. Dalam bukunya *The Myth of the Machine*, sejarawan Lewis Mumford memperingatkan bahwa komputer telah merampas kebebasan kita dan menghancurkan "nilai-nilai yang memperkaya hidup". Peringatan di komputer pada saat itu—"jangan dilipat, digulung, atau dipotong"—menjadi kalimat ironis yang berasal dari sisa zaman anti-perang.

Kemudian, pada awal tahun 1970-an, terjadi perubahan cara berpikir. "*Komputer pun berubah, dari alat kendali birokrasi yang ditolak, menjadi lambang ekspresi dan kebebasan pribadi yang diterima*," tulis John Markoff dalam studinya tentang pertemuan antara budaya pemberontak dan industri komputer, yang diberi judul *What the Dormouse Said*. Keadaan itu merupakan semangat khas yang berasal dari zaman tersebut. Perubahan itu kemudian dituangkan dalam puisi karya Richard Brautigan dengan judul *All Watched Over By Machines of Loving Grace* pada 1967.

Kepopuleran teknologi pun semakin dipertegas ketika Timothy Leary mengumumkan bahwa komputer pribadi telah menjadi sebuah candu baru. Leary memperbaiki kalimat terkenal yang berbunyi "*Jangan dilipat, digulung, atau dipotong!*" dengan mengatakan, "*Nyalakan, hidupkan, dan sambungkan.*" Musisi Bono, yang nantinya menjadi teman Jobs, sering berdiskusi dengannya mengenai alasan mereka yang menganut budaya dan

---

<sup>5</sup> *The Whole Earth Catalog* (Katalog Lengkap Bumi) merupakan sebuah katalog yang dibuat oleh Stewart Brand pada 1968-1972 dan tahun 1988. Di dalam katalog tersebut tercantum mengenai segala macam hal yang berguna untuk mendukung gaya hidup manusia kreatif atau manusia mandiri. Fungsinya sama seperti alat pencari Google, hanya saja katalog ini berupa cetakan kertas.—peny.

musik pemberontak, serta memakai narkotika di Bay Area, pada akhirnya membantu menciptakan industri komputer pribadi. “Mereka yang menciptakan gaya hidup baru pada abad ke-21 adalah para *hippie* pengisap ganja. Mereka mengenakan model sandal yang berasal dari pesisir barat Amerika, seperti Steve. Mereka dapat melakukan hal-hal luar biasa itu karena cara berpikir mereka yang berbeda,” katanya. “Sistem hierarki di pesisir timur Amerika, Inggris, Jerman, dan Jepang tidak memungkinkan masyarakatnya terdorong untuk menciptakan pemikiran yang berbeda seperti itu. Generasi enam puluhan menghasilkan cara berpikir anarkis, di mana orang-orang pandai sekali membayangkan dunia yang belum ada.”

Salah seorang yang mendorong pengikut budaya pemberontak untuk bekerja sama dengan para peretas adalah Stewart Brand. Dia adalah seorang pria yang berpikiran jauh ke depan dan suka melucu. Dua keistimewaan yang dimilikinya itu mampu menghasilkan kesenangan dan ide selama beberapa dekade. Brand adalah partisipan dalam salah satu studi LSD awal enam puluhan di Palo Alto. Dia bergabung dengan rekannya, Ken Kessey, untuk memakai LSD dalam perayaan Festival Trips; berpartisipasi sebagai pembuka cerita dalam novel nonfiksi karya Tom Wolfe, yang berjudul *The Electric Kool-Aid Acid Test*; serta bekerja dengan Doug Engelbart untuk menciptakan teknologi komputer penginspirasi kemajuan di masa depan. Komputer penginspirasi kemajuan itu dinamakan *The Mother of All Demos*, yaitu sebuah teknologi baru yang menggunakan suara dan lampu. “Sebagian besar generasi kami mencemooh komputer sebagai perwujudan dari pengendali terpusat,” kata Brand kemudian. “Tetapi, sebuah kelompok kecil—yang kemudian disebut dengan peretas—telah menggunakan komputer dan mengubahnya menjadi alat kebebasan. Ternyata, apa yang dilakukan oleh para peretas itu merupakan jalan utama menuju masa depan.”

Brand mengelola Toko The Whole Earth Truck, awalnya merupakan sebuah truk keliling penyedia berbagai macam alat, termasuk alat pendidikan. Pada 1968, dia memutuskan untuk memperluas jangkauannya dengan menerbitkan *The Whole Earth Catalog*. Di sampul edisi pertamanya, ada gambar bumi yang diambil dari luar angkasa dengan tambahan judul “*Access to Tods*”—Akses Menuju Alat Canggih. Filosofi dasarnya adalah bahwa teknologi bisa menjadi teman kita. Seperti slogan yang ditulis Brand

di halaman awal edisi pertama katalog tersebut, "Sebuah kekuatan pribadi yang besar sedang berkembang, yaitu kekuatan pribadi untuk melaksanakan proses belajarnya sendiri, menemukan inspirasinya sendiri, membentuk lingkungannya sendiri, dan menceritakan petualangannya kepada siapa pun yang tertarik. Alat yang membantu berbagai proses itu ditemukan dan dipromosikan oleh *Whole Earth Catalog*." Buckminster Fuller mengikuti filosofi tersebut dengan membuat sebuah puisi yang dimulai dengan kalimat, "Aku melihat Tuhan dalam instrumen dan mekanisme yang kerjanya dapat diandalkan ...."

Jobs pun menjadi penggemar katalog tersebut. Khususnya, dia tertarik dengan edisi terakhir yang keluar pada 1971, yakni ketika dia masih menjadi siswa di sekolah menengah atas. Dia lalu membawa katalog edisi terakhir itu ke perguruan tinggi, dan kemudian ke All One Farm. "Di sampul belakang edisi terakhir itu ada sebuah foto jalan pedesaan di pagi hari, jalan tempat kau mungkin akan memilih untuk menumpang mobil lain karena kau sangat berjiwa petualang. Di bawahnya ada tulisan, '*Stay hungry. Stay foolish*.'" Brands menganggap Jobs sebagai salah satu perwujudan sejati dari perpaduan budaya yang ingin ditampilkan oleh katalog tersebut. "Steve berada tepat di tengah-tengah budaya pemberontak dan teknologi," katanya. "Dia memiliki konsep mengenai alat yang bisa digunakan oleh manusia."

Katalog Brand diterbitkan atas bantuan Portola Institute, yaitu sebuah yayasan yang didedikasikan untuk pendidikan komputer, yang saat itu masih baru. Yayasan tersebut juga membantu meluncurkan *People's Computer Company*, yang sama sekali bukan sebuah perusahaan, melainkan sebuah buletin dan lembaga dengan slogan, "kekuatan komputer untuk masyarakat." Sesekali, yayasan mengadakan makan malam seadanya pada hari Rabu, dan dua orang yang rutin datang—Gordon French dan Fred Moore—memutuskan untuk mendirikan klub yang lebih resmi, agar mereka bisa saling bercerita mengenai benda elektronik milik mereka.

Mereka semakin bersemangat dengan terbitnya majalah *Popular Mechanics* edisi Januari 1975. Sampul muka majalah itu menampilkan peralatan komputer pribadi pertama, yang bermerek Altair. Altair bukan merupakan jenis komputer yang keren. Komputer itu hanya berupa setumpuk komponen seharga \$495, yang harus disolder ke sebuah papan sirkuit terlebih

dahulu sebelum digunakan, dan tidak begitu berguna pada saat itu. Akan tetapi, bagi para penggemar dan peretas, peralatan itu merupakan lambang kelahiran sebuah era baru. Bill Gates dan Paul Allen membaca majalah itu dan mulai membuat versi BASIC untuk Altair. Majalah tersebut juga menarik perhatian Jobs dan Wozniak. Ketika resensi tentang Altair dimuat dalam buletin Perusahaan Komputer Masyarakat, resensi tersebut menjadi topik utama pada pertemuan pertama klub yang diputuskan akan diluncurkan oleh French dan Moore.

### ***Klub Komputer Homebrew***

Kelompok yang diluncurkan oleh French dan Moore diberi nama Klub Komputer Homebrew. Fondasi klub tersebut mencontoh slogan *Whole Earth Catalog*, yaitu menggabungkan antara budaya pemberontak dan teknologi. Bagi masyarakat yang hidup pada awal era komputer pribadi, klub ini mirip dengan kedai kopi Turk's Head yang ada pada era Dr. Johnson. Kemiripan yang dimaksud adalah sama-sama berfungsi sebagai sebuah tempat untuk saling mengutarakan dan menyebarkan ide. Moore menulis selebaran untuk pertemuan pertama, yang diadakan pada 5 Maret 1975, di garasi Menlo Park milik French. "Kalian sedang membuat komputer sendiri? Terminal, TV, atau mesin tik?" tulis Moore pada selebaran itu. "Jika, ya, silakan datang ke pertemuan yang berisi orang-orang dengan minat yang sama."

Allen Baum melihat selebaran itu di papan pengumuman HP dan menelepon Wozniak, yang setuju untuk pergi bersamanya. "Malam itu ternyata menjadi salah satu malam paling penting dalam hidupku," kenang Wozniak. Sekitar tiga puluh orang datang, bahkan sampai tumpah ruah di luar pintu garasi French yang terbuka. Mereka bergantian menceritakan minat mereka. Berdasarkan selebaran yang ditulis oleh Moore, Wozniak—yang kemudian mengakui bahwa dia sangat gugup—mengatakan bahwa dia menyukai permainan video, film berbayar hotel, desain kalkulator ilmiah, dan desain terminal TV. Pada pertemuan tersebut, diadakan pula peragaan Altair baru. Akan tetapi, hal yang lebih penting bagi Wozniak adalah melihat lembar spesifikasi dari mikroprosesor.

Ketika memikirkan tentang mikroprosesor—sebuah cip yang berisi seluruh unit pemrosesan terpusat—dia pun mendapatkan sebuah ide. Dia



telah mendesain sebuah terminal, dengan *keyboard* dan layar, yang akan dihubungkan ke sebuah komputer kecil. Dengan menggunakan sebuah mikroprosesor, dia dapat memasukkan daya komputer kecil ke dalam terminal itu sendiri. Harapannya, komputer itu akan menjadi komputer independen kecil yang dapat ditaruh di atas meja. Ide itu adalah sebuah pemikiran yang bersifat abadi, dengan tampilan berupa: sebuah *keyboard*, layar, dan perangkat komputer yang dirangkai dalam satu paket komputer pribadi terpadu. “Semua bayangan mengenai detail komputer seperti itu muncul begitu saja dalam pikiranku,” katanya. “Malam itu, aku mulai menggambar benda yang nantinya akan disebut dengan Apple I.”

Awalnya, dia berencana menggunakan mikroprosesor yang sama dengan mikroprosesor yang digunakan dalam komputer Altair, yaitu Intel 8080. Tetapi, menurutnya, harga mikroprosesor tersebut hampir melebihi uang sewa tempat tinggal bulannya. Jadi, Wozniak mencari mikroprosesor yang lain. Dia menemukan mikroprosesor Motorola 6800, dan seorang temannya di HP dapat membelikannya dengan harga \$40 per buah. Kemudian, dia juga menemukan cip hasil produksi Perusahaan Teknologi MOS<sup>6</sup> yang memiliki fungsi yang sama, dengan harga hanya \$20. Cip itu akan membuat harga komputer yang akan dibuatnya menjadi lebih terjangkau dan mampu bertahan hingga jangka panjang. Cip buatan Intel pada akhirnya menjadi standar industri yang akan menghantui Apple, jika komputer buatannya tidak cocok dengan cip tersebut.

Setiap hari usai bekerja, Wozniak pulang untuk makan malam di depan televisi, dan kemudian kembali ke HP untuk bekerja sambil mengerjakan komputer rancangannya. Dia menebarkan semua komponen di ruang kerja kecilnya, memikirkan tempat komponen tersebut, dan menyoldernya ke papan induk. Setelah itu, dia mulai menulis kode perangkat lunak agar mikroprosesor tersebut dapat menampilkan gambar di layar. Oleh karena tidak mampu membayar biaya sewa komputer, dia menulis kode tersebut menggunakan tangan. Setelah beberapa bulan, dia siap menguji komputer

---

<sup>6</sup> MOS (*Metal Oxide Semiconductor*—Semikonduktor Oksidasi Logam), merupakan sebuah perusahaan desain semikonduktor yang terkenal dengan mikroprosesor 6502 dan berbagai desain komputer rumahan pada era ‘60-an hingga ‘70-an.—peny.

rancangannya. “Aku mengetik beberapa tombol di *keyboard* dan aku sangat terkejut! Semua huruf tersebut muncul di layar,” katanya. Saat itu adalah hari Minggu, 29 Juni 1975, sebuah tonggak bersejarah bagi komputer pribadi. “Itu adalah kali pertama dalam sejarah, seseorang dapat mengetik sebuah huruf menggunakan *keyboard* dan melihatnya muncul di layar komputer yang berada tepat di depannya,” lanjut Wozniak.

Jobs sangat terkesan. Dia menghujani Wozniak dengan banyak sekali pertanyaan. Apakah komputer tersebut bisa dihubungkan ke komputer lain? Apakah memungkinkan jika menambahkan disket sebagai tempat penyimpanan memorinya? Jobs juga mulai membantu Woz mendapatkan komponen. Komponen paling penting yang sulit sekali didapatkan adalah cip memori. Jobs menelepon beberapa kali dan berhasil mendapatkan beberapa komponen tersebut secara gratis dari Intel. “Steve orangnya memang seperti itu. Maksudku, dia tahu bagaimana harus berbicara dengan petugas penjualan. Aku tidak akan pernah bisa melakukannya. Aku terlalu pemalu,” kata Wozniak.

Jobs mulai datang dengan Wozniak ke berbagai pertemuan Klub Komputer Homebrew. Mereka datang dengan membawa monitor televisi dan membantu mempersiapkan semua keperluan pertemuan itu. Sekarang, pertemuan itu menarik lebih dari 100 penggemar dan telah pindah ke auditorium Stanford Linear Accelerator Center. Di sana, mereka menemukan buku manual sambungan telepon sehingga mereka pun bisa membuat Blue Box. Pertemuan tersebut dipimpin oleh seorang pengarah acara yang berpenampilan unik, bernama Lee Felsenstein. Felsenstein adalah perwujudan lain dari perpaduan antara dunia komputer dan budaya pemberontak. Dia tidak lulus dari fakultas teknik, seorang partisipan dalam Gerakan Bebas Berbicara Berkeley, dan seorang aktivis antiperang. Dia pernah menulis untuk surat kabar alternatif *Berkeley Barb*, dan kemudian kembali menjadi teknisi komputer.

Felsenstein memulai setiap pertemuan dengan sesi “pemetaan” yang berupa komentar singkat. Setelah itu, pertemuan dilanjutkan dengan presentasi resmi oleh para penggemar komputer yang ditunjuk. Pertemuan diakhiri dengan sesi “akses acak”, yaitu semua orang berkeliling, menghampiri orang per orang, dan kemudian saling bertukar alamat. Woz biasanya terla-

lu malu untuk berbicara di dalam pertemuan, tetapi orang-orang mengelilingi mesinnya setelah pertemuan usai, dan dia dengan bangga menunjukkan kemajuannya. Moore telah berusaha menanamkan jiwa saling bertukar dan berbagi di Klub Komputer Homebrew, bukan jiwa berbisnis. "Tujuan klub tersebut adalah menolong orang lain," kata Woz. Itu adalah ekspresi sekaligus etika bagi para peretas, yang berarti bahwa informasi harus diberikan secara gratis dan semua pihak berwenang tidak bisa dipercaya. "Aku mendesain Apple I karena aku ingin memberikannya secara gratis kepada orang lain," kata Wozniak.

Etika para peretas tersebut bukanlah cara berpikir yang dianut oleh Bill Gates. Setelah dia dan Paul Allen menyelesaikan program bahasa penerjemahan BASIC untuk Altair, Gates terkejut ketika anggota Klub Komputer Homebrew meniru pemrograman yang dibuatnya dan memberikan alat itu tanpa mengomersialkannya. Oleh karena itu, dia menulis surat kepada klub itu, *"Seperti yang pasti diketahui oleh para penggemar komputer, sebagian besar dari kalian telah mencuri perangkat lunak. Apakah itu adil? .... Salah satu hal yang kalian lakukan adalah membajak perangkat lunak yang canggih. Siapa yang mau mengerjakan pekerjaan profesional seperti itu tanpa dibayar? .... Aku akan menghargai surat dari siapa saja yang mau membayar perangkat lunak bajakan tersebut."*

Steve Jobs juga tidak setuju dengan konsep bahwa produk buatan Wozniak—baik itu Blue Box, maupun komputer—akan diberikan secara gratis. Maka, Jobs meyakinkan Wozniak agar berhenti memberikan bagan rancangannya dalam pertemuan anggota Klub Komputer Homebrew itu. "Sebagian besar orang tidak memiliki waktu untuk merakitnya sendiri," begitu kata Jobs. "Mengapa kita tidak merakit dan menjual papan sirkuit cetak kepada mereka saja?" Hal itu dianggap sebagai contoh dari simbiosis yang dapat mereka lakukan. "Setiap kali aku mendesain sesuatu yang hebat, Steve akan menemukan cara agar kami mendapatkan uang," kata Wozniak. Wozniak mengakui bahwa dia tidak akan pernah melakukan hal seperti itu sendiri. "Aku tidak pernah berpikir untuk menjual komputer," kenang Wozniak. "Steve-lah yang mengatakan, 'Ayo kita promosikan dan jual beberapa komputer itu.'"

Jobs berencana membayar seorang pria yang dikenalnya di Atari untuk menggambar papan sirkuit dan kemudian mencetaknya sebanyak

lima puluh lembar atau lebih. Semua proses itu memerlukan biaya sekitar \$1.000 ditambah dengan gaji si desainer. Mereka bisa menjualnya seharga \$40 per buah dan mungkin mendapatkan laba bersih sebesar \$700. Wozniak merasa ragu bahwa mereka bisa menjual semua itu. "Aku tidak tahu bagaimana kami akan mendapatkan uang kami kembali," kenangnya. Dia sudah bermasalah dengan pemilik rumahnya karena memberikan cek kosong dan sekarang harus membayar tunai seorang desainer setiap bulan.

Jobs tahu bagaimana membujuk Wozniak. Dia tidak mengatakan bahwa mereka pasti akan mendapatkan uang, tetapi alih-alih mereka akan menghadapi petualangan yang menyenangkan. "Walaupun kita kehilangan uang, kita akan memiliki sebuah perusahaan," kata Jobs ketika mereka sedang berkeliling sambil menaiki bus merek Volkswagen (VW) miliknya. "Untuk sekali dalam hidup kita, kita akan memiliki sebuah perusahaan." Pernyataan tersebut menarik minat Wozniak, bahkan jauh lebih menarik dibandingkan dengan peluang menjadi kaya. Seperti yang diingat oleh Wozniak, "Aku senang sekali memikirkan kami akan menjadi seperti apa yang dikatakan oleh Steve. Kami akan menjadi dua orang sahabat yang mendirikan sebuah perusahaan. *Wow!* Aku tahu saat itu juga bahwa aku akan melakukannya. Apakah yang tidak mungkin?"

Untuk mengumpulkan uang yang mereka butuhkan, Wozniak menjual kalkulator HP 65 miliknya dengan harga \$500, meskipun si pembeli akhirnya menipu Wozniak dengan hanya membayar setengah dari harga tersebut. Di sisi lain, Jobs menjual bus VW miliknya seharga \$1.500. Ayahnya dahulu menyarankan agar dia tidak membeli mobil itu, dan Jobs harus mengakui bahwa ayahnya memang benar. Mobil tersebut ternyata jelek. Sebenarnya, orang yang membeli mobil tersebut datang mencarinya dua minggu kemudian, dan mengatakan bahwa mesinnya rusak. Jobs setuju untuk membayar setengah dari biaya perbaikannya. Meskipun mengalami sedikit hambatan, sekarang mereka memiliki uang tunai, ditambah dengan sedikit tabungan mereka sekitar \$1.300. Uang itulah yang digunakan sebagai modal usaha, desain untuk sebuah produk, dan sebuah rencana. Mereka akan mendirikan perusahaan komputer mereka sendiri.

## *Kelahiran Apple*

Oleh karena Jobs dan Wozniak telah memutuskan untuk mendirikan sebuah perusahaan, mereka membutuhkan sebuah nama. Sebelumnya, Jobs telah pergi mengunjungi All One Farm lagi. Di sana dia memangkas pohon apel varietas Gravenstein. Sepulangnya dari perkebunan, Wozniak menjemputnya di bandara. Dalam perjalanan menuju Los Altos, mereka membahas beberapa pilihan nama. Mereka mempertimbangkan beberapa istilah teknologi umum, seperti Matrix, beberapa kata baru seperti Executec, dan beberapa nama membosankan, yang terus terang, seperti nama "Perusahaan Komputer Pribadi". Tenggat waktu untuk memutuskan nama tersebut adalah keesokan harinya, yaitu ketika Jobs harus mulai menyusun beberapa dokumen. Akhirnya, Jobs mengusulkan nama Apple Computer. "Saat itu, aku sedang melakukan diet buah," jelasnya. "Aku baru saja kembali dari kebun apel. Nama itu kedengarannya menyenangkan, penuh semangat, dan tidak mengintimidasi. 'Apple' sama sekali bukan kata yang berbau komputer. Selain itu, nama perusahaan kami akan berada di atas Atari dalam daftar buku telepon." Dia mengatakan kepada Wozniak jika mereka tidak menemukan nama yang lebih baik hingga siang hari yang akan datang maka mereka harus tetap menggunakan nama 'Apple'. Akhirnya, mereka pun tetap menggunakan nama itu.

Apple. Pilihan yang cerdas. Kata tersebut langsung mengisyaratkan keramahan dan kesederhanaan. Nama itu berhasil menjadi sedikit tidak biasa dan senormal potongan kue pai. Nama tersebut sedikit berbau budaya pemberontak dan bersahaja, tetapi terkesan sangat Amerika. Kedua kata tersebut—Apple Computer—menunjukkan perbedaan yang menyenangkan. "Nama itu sangat tidak masuk akal," kata Mike Markkula, tak lama setelah menjadi direktur pertama perusahaan baru tersebut. "Sehingga, memaksa otakmu untuk terus memikirkannya. 'Apple' dan 'Computer', kedua kata itu sama sekali tidak cocok! Jadi, nama tersebut mau tidak mau membantu kami menumbuhkan kesadaran merek."

Wozniak belum siap untuk bekerja purnawaktu. Dia adalah pegawai setia HP, setidaknya, begitulah yang dia pikirkan. Dia ingin tetap mempertahankan pekerjaannya di sana. Jobs menyadari bahwa dia membutuhkan seorang pendukung yang bisa membantunya mendesak Wozniak, dan

dapat bertindak sebagai pencair suasana jika terjadi perselisihan. Jadi, dia mengajak temannya, Ron Wayne—insinyur paruh baya di Atari yang dahulu pernah mendirikan perusahaan mesin permainan koin—untuk bergabung di perusahaan barunya.

Wayne mengetahui bahwa membujuk Wozniak agar mau berhenti dari HP bukanlah tugas yang mudah. Dia tahu bahwa hal tersebut tidak perlu dilakukan saat itu juga. Alih-alih, yang terpenting adalah meyakinkan pria itu bahwa desain komputernya akan dimiliki oleh perusahaan Apple. “Woz bersikap seperti seorang ayah terhadap sirkuit yang dikembangkan-nya. Dia ingin menggunakannya dalam aplikasi lain atau membiarkan HP menggunakannya,” kata Wayne. “Jobs dan aku menyadari bahwa sirkuit ini akan menjadi inti dari Apple. Kami menghabiskan waktu dua jam untuk berdiskusi di apartemenku, dan aku berhasil meyakinkan Woz.” Alasan yang diberikan Wayne adalah bahwa seorang insinyur yang hebat akan diingat masyarakat jika dia bekerja sama dengan seorang tenaga pemasaran yang hebat. Artinya, insinyur tersebut wajib menyerahkan desainnya kepada perusahaan. Jobs sangat terkesan dan berterima kasih sehingga dia menawarkan kepada Wayne saham sebesar 10% di perusahaan yang baru. Jobs menjadikannya sebagai Pete Best<sup>7</sup> dalam perusahaan Apple mereka, dan yang lebih penting lagi, sebagai pencair suasana jika Jobs dan Wozniak berselisih mengenai suatu masalah.

“Mereka sangat berbeda, tetapi mereka membentuk sebuah tim yang hebat,” kata Wayne. Terkadang, Jobs tampak dikuasai oleh setan, sedangkan Woz tampak seperti orang lugu yang dikuasai oleh malaikat. Jobs memiliki keberanian yang membantunya menyelesaikan pekerjaan, meskipun kadang-kadang dengan cara memanipulasi orang. Jobs bisa menjadi orang yang karismatik, bahkan memesona, tetapi juga bisa menjadi orang yang dingin dan kejam. Sebaliknya, Wozniak adalah orang yang pemalu dan canggung dalam bersosialisasi, sebuah sikap yang membuatnya terlihat seperti orang baik yang kekanak-kanakan. “Woz sangat pintar dalam beberapa hal, tetapi dia hampir seperti orang bodoh, karena dia sangat cang-

---

<sup>7</sup> Radolph Peter Best, atau yang dikenal dengan Pete Best, merupakan drummer grup musik legendaris *The Beatles*. Dia diundang untuk bergabung dalam *The Beatles* kali pertama pada 1959 dan dipecat dari grup tersebut.—peny.

gung jika harus berhadapan dengan orang yang tidak dikenalnya,” kata Jobs. “Kami tim yang hebat.” Kenyataan bahwa Jobs kagum dengan keahlian teknik yang dimiliki Wozniak, dan Wozniak yang kagum dengan keahlian bisnis Jobs, sangatlah membantu kerja tim. “Aku tidak pernah ingin berurusan dengan orang lain dan meminta mereka mengerjakan sesuatu, tetapi Steve dapat menelepon orang yang tidak dikenalnya dan menyuruh mereka melakukan sesuatu,” kata Wozniak. “Dia bisa bersikap kasar kepada orang yang menurutnya tidak pintar, tetapi tidak pernah memperlakukanku dengan kasar. Bahkan, setelah bertahun-tahun kemudian, ketika mungkin aku tidak bisa menjawab sebuah pertanyaan seperti yang diinginkannya, dia juga tidak berlaku kasar kepadaku.”

Setelah Wozniak setuju bahwa desain komputer barunya akan menjadi hak milik perusahaan Apple, dia bahkan masih merasa bahwa dia harus menawarkannya terlebih dahulu kepada HP karena dia bekerja di perusahaan tersebut. “Aku percaya bahwa tugaskulah untuk memberi tahu HP tentang apa yang telah kudesain, ketika masih bekerja untuk mereka,” kata Wozniak. “Itu merupakan hal yang benar dan beretika.” Jadi, dia menunjukkan desain tersebut kepada pimpinan dan para manajer seniornya pada musim semi 1976. Para eksekutif senior di rapat tersebut sangat terkesan—dan tampaknya sakit hati—tetapi akhirnya, dia mengatakan bahwa desain itu tidak bisa dikembangkan oleh HP. Desain tersebut merupakan produk penggemar komputer, setidaknya untuk saat itu, dan tidak sesuai dengan segmen pasar yang berkualitas tinggi dari perusahaan tersebut. “Aku kecewa,” kenang Wozniak, “tetapi sekarang aku bebas bekerja di perusahaan Apple.”

Pada 1 April 1976, Jobs dan Wozniak pergi ke apartemen Wayne di Mountain View, California, untuk membuat perjanjian kerja sama. Wayne berkata bahwa dia memiliki pengalaman “menulis dalam bahasa resmi”, sehingga dia menyusun sendiri dokumen perjanjian sepanjang tiga halaman. “Bahasa resmi” Wayne ternyata berlebihan. Beberapa paragraf diawali dengan banyak sekali kalimat yang tidak penting. “Bersama ini ditetapkan .... Bersama ini selanjutnya ditetapkan .... Oleh karena itu [sesuai dengan naskah aslinya], dengan mempertimbangkan penetapan kepentingan masing-masing ....” Walaupun bahasanya terlalu berlebihan, tetapi pembagian

saham dan labanya jelas, yaitu 45%-45%-10%. Dalam perjanjian tersebut ditetapkan bahwa pengeluaran apa pun yang nilainya melebihi \$100 harus mendapatkan persetujuan, setidaknya dari dua orang. Selain itu, setiap tanggung jawab juga dijelaskan secara terperinci. “Wozniak secara umum memiliki tanggung jawab utama dalam pelaksanaan kegiatan di bidang Teknik Elektro, Jobs akan bertanggung jawab secara umum untuk bidang Teknik Elektro dan Pemasaran, dan Wayne akan bertanggung jawab secara umum untuk bidang Teknik Mesin dan Dokumentasi.” Jobs menandatangani surat perjanjian tersebut menggunakan huruf kecil, Wozniak memakai tulisan kursif<sup>8</sup> dengan sangat hati-hati, dan Wayne dengan tulisan meliuk-liuk yang tidak dapat dibaca.

Kemudian, Wayne kehilangan kepercayaan dirinya. Ketika Jobs mulai berencana meminjam dan menggunakan lebih banyak uang, dia teringat dengan kegagalan perusahaannya sendiri. Dia tidak mau mengalami hal itu lagi. Jobs dan Wozniak tidak memiliki aset pribadi, tetapi Wayne (yang khawatir dengan kehancuran keuangan dunia) menyembunyikan uang emas di bawah tempat tidurnya. Oleh karena mereka telah mendirikan Apple sebagai sebuah kerja sama yang sederhana, bukannya sebuah perusahaan besar, setiap pihak bertanggung jawab secara pribadi terhadap utang, dan Wayne takut para calon kreditur akan mengejanya. Jadi, dia kembali ke kantor daerah Santa Clara sebelas hari kemudian dengan membawa “pernyataan pengunduran diri” dan amandemen untuk perjanjian kerja sama tersebut. Surat tersebut diawali dengan kalimat, “Berdasarkan penilaian kembali dari perjanjian tidak resmi oleh, dan antara semua pihak,” dan berakhir dengan kalimat, “Selanjutnya Wayne tidak lagi berstatus sebagai ‘Rekan’.” Dokumen tersebut menyatakan bahwa untuk membayar 10% bagiannya dalam perusahaan tersebut, dia menerima \$800, dan tak lama kemudian akan menerima \$1.500 lagi.

Seandainya saja dia tetap bertahan dan mempertahankan saham 10% miliknya maka pada akhir 2010 nilainya akan menjadi sekitar \$2,6 miliar. Alih-alih, pada saat itu dia tinggal sendirian di sebuah rumah kecil di Kota Pahrump, Nevada, tempat dia bermain mesin permainan koin dan hidup

---

<sup>8</sup> Tulisan miring.—peny.



dari uang jaminan sosial. Katanya, dia tidak menyesal. "Aku mengambil keputusan terbaik bagi diriku pada saat itu," katanya. "Mereka berdua seperti angin puyuh yang bergerak dengan kecepatan tinggi dan tidak beraturan. Dan aku mengenal diriku sendiri yang lebih senang memperhitungkan segalanya secara masak-masak. Sehingga, aku merasa tidak siap untuk ikut melakukan perjalanan karier yang berisiko seperti itu."

Jobs dan Wozniak naik ke atas panggung bersama dalam sebuah presentasi di Klub Komputer Homebrew, tak lama setelah mereka menandatangani berdirinya Apple. Wozniak memegang salah satu papan sirkuit yang baru mereka produksi dan menjelaskan tentang mikroprosesor, memori sebesar 8 kbs, dan versi BASIC yang telah ditulisnya. Dia juga menekankan apa yang disebutnya sebagai hal yang penting, yaitu "*keyboard* yang dapat digunakan oleh manusia, alih-alih papan tidak jelas dengan banyak sekali lampu dan tombol." Kemudian, tiba giliran Jobs. Dia mengatakan bahwa Apple, tidak seperti Altair yang memasang semua komponen penting di dalamnya. Jobs menantang para hadirin dengan mengajukan sebuah pertanyaan, yaitu berapa harga yang bersedia dibayarkan oleh orang-orang untuk mesin hebat yang dibuatnya? Dia sedang berusaha membuat mereka melihat nilai yang mengagumkan dari Apple. Jobs pun menggunakan kalimat retorik dalam mempresentasikan produk selama beberapa dekade berikutnya.

Orang yang datang tidak begitu terkesan. Apple menggunakan mikroprosesor murahan, bukan Intel 8080. Akan tetapi, ada seseorang yang tetap tinggal untuk mendengarkan presentasi tersebut. Nama pria itu adalah Paul Terrell, yang pada 1975 telah membuka sebuah toko komputer bernama Byte Shop, di Camino Real, Menlo Park. Selanjutnya, satu tahun kemudian, dia memiliki tiga toko dan visi khusus untuk membangun jaringan toko nasional. Jobs dengan senang hati memperagakan sendiri cara kerja komputernya kepada pria itu. "Lihatlah ini," katanya, "kau akan menyukai apa yang akan kau lihat." Terrell cukup terkesan sehingga memberikan kartu namanya kepada Jobs dan Woz. "Hubungilah aku," kata pria itu.

"Aku menghubungimu," kata Jobs keesokan harinya ketika dia berjalan memasuki Byte Shop tanpa mengenakan sepatu. Dia berhasil menjual komputernya. Terrell setuju untuk memesan 50 komputer. Tetapi, ada tiga

syarat yang diajukan oleh Terrell. Dia tidak hanya menginginkan papan sirkuit cetakan seharga \$50, karena pelanggan harus membeli semua cip dan harus merakitnya sendiri. Produk seperti itu mungkin menarik bagi sebagian kecil penggemar komputer, tetapi tidak menarik bagi sebagian besar pelanggannya. Alih-alih, dia ingin agar papan tersebut dirakit secara penuh. Untuk itu, dia bersedia membayar tunai sekitar \$500 per buah ketika barang diantarkan.

Jobs segera menelepon Wozniak di HP. "Apakah kau sedang duduk?" tanyanya. Wozniak mengatakan bahwa dia tidak sedang duduk. Meskipun demikian, Jobs tetap menyampaikan kabar tersebut. "Aku terkejut, sangat terkejut," kenang Wozniak. "Aku tidak akan pernah melupakan kejadian itu."

Untuk memenuhi pesanan tersebut, mereka membutuhkan komponen yang harganya sekitar \$15.000. Allen Baum, si tukang lelucon dari SMA Homestead, dan ayahnya setuju untuk meminjami mereka \$5.000. Jobs berusaha meminjam lebih banyak uang dari sebuah bank di Los Altos, tetapi manajer bank itu memandangnya. Tidak mengejutkan jika pengajuan pinjaman Jobs ditolak. Jobs pergi ke toko papan induk Halted dan menawarkan saham di Apple sebagai imbalan untuk mendapatkan komponen, tetapi pemilik toko memandang mereka sebagai "sepasang anak muda yang bertampang kotor", dan pemilik toko pun menolak tawaran Jobs. Alcorn di Atari bersedia menjual cip kepada Jobs jika dia dapat membayarnya secara tunai.

Akhirnya, Jobs berhasil meyakinkan manajer Kramer Electronic untuk menelepon Paul Terrell guna memastikan pria itu benar-benar memberikan pesanan sebesar \$25.000 kepada Jobs. Terrell sedang menghadiri sebuah konferensi, ketika dia mendengar melalui alat pengeras suara bahwa dia mendapatkan telepon darurat (Jobs bersikeras melakukannya). Manajer Kramer Electronic mengatakan kepadanya bahwa dua anak bertampang kotor baru saja memasuki tokonya sambil melambaikan nota pesanan dari Byte Shop. Manajer itu ingin memastikan apakah yang dikatakan oleh Jobs itu benar. Terrell menegaskan bahwa pesanan itu memang benar, dan toko tersebut akhirnya setuju untuk memberikan komponen kepada Jobs dengan kredit 30 hari.

### ***Kelompok Garasi***

Rumah Jobs di Los Altos menjadi tempat perakitan untuk lima puluh papan Apple I yang harus diantarkan ke Byte Shop dalam waktu 30 hari, yaitu tepat pada saat pembayaran komponennya jatuh tempo. Semua bantuan yang ditawarkan kepada Jobs dimanfaatkan tanpa terkecuali. Jobs dan Wozniak mengerjakannya dengan bantuan Daniel Kottke, Elizabeth Holmes (bekas kekasih Kottke yang keluar dari kelompok pemujaan yang diikutinya), dan Patty (saudara perempuan Jobs yang sedang hamil). Kamar tidur yang kosong, meja dapur, dan garasi digunakan sebagai tempat kerja mereka.

Holmes, yang pernah mengambil kelas tentang perhiasan, diberi tugas untuk menyolder cip. “Kebanyakan, aku melakukannya dengan baik, tetapi aku juga membuat sebagian cip-cip itu meleleh,” kata wanita itu. Hal tersebut membuat Jobs tidak senang. “Kita tidak memiliki cip cadangan,” cercanya, sambil membetulkan pekerjaan Holmes. Jobs menggantikan tugas Holmes untuk menyolder sendiri cip-cip tersebut. Sementara itu, Holmes beralih mengerjakan pembukuan dan administrasi di meja dapur. Ketika mereka menyelesaikan satu papan, mereka menyerahkannya kepada Wozniak. “Aku menghubungkan setiap papan yang telah dirakit ke televisi dan *keyboard* untuk menguji apakah papan itu dapat berfungsi,” kata Wozniak. “Jika berfungsi, aku akan memasukkannya ke dalam sebuah kotak. Jika tidak berfungsi, aku memikirkan penjepit mana yang salah pasang di stopkontaknya.”

Paul Jobs menghentikan pekerjaan sampingannya untuk memperbaiki mobil tua sehingga kegiatan produksi perusahaan kecil Apple anaknya dapat dilakukan di seluruh garasi miliknya. Dia meletakkan sebuah meja kerja tua yang panjang, menggantung sebuah bagan komputer di dinding eternit yang baru saja dipasangnya, dan menyusun sederet laci berlabel untuk tempat berbagai komponen. Selain itu, dia juga membuat sebuah kotak panas yang bermandikan cahaya lampu pemanas. Tujuannya agar papan komputer bisa diuji dengan cara menghidupkannya semalaman pada suhu tinggi. Ketika sesekali terjadi ledakan amarah Jobs,—sesuatu yang biasa terjadi pada putranya—Paul menunjukkan sikap tenangnya. “Ada masalah apa?” katanya. “Kau merasa bosan?” Sebaliknya, terkadang Paul meminjam

kembali televisi miliknya, yang merupakan satu-satunya televisi di rumah tersebut sehingga dia bisa menonton pertandingan sepakbola. Selama masa jeda seperti itu, Jobs dan Kottke pergi keluar dan bermain gitar di halaman.

Ibu Jobs tidak keberatan jika sebagian besar rumahnya dipenuhi dengan komponen dan tamu. Akan tetapi, dia frustrasi melihat diet putranya yang semakin aneh. "Dia hanya memutar matanya melihat obsesi makan terbaru Steve," kenang Holmes. "Ibunya hanya ingin agar Steve sehat, dan Steve malah membuat pernyataan aneh seperti, 'Aku hanya makan buah dan daun yang dipetik oleh perawan saat bulan purnama.'"

Setelah selusin papan telah selesai dirakit, Jobs mengantarkannya ke Byte Shop dengan persetujuan Wozniak. Terrell sedikit terkejut. Alat itu tidak memiliki pencatu daya, kotak pembungkus, monitor, atau *keyboard*. Dia mengharapkan barang yang sudah jadi. Tetapi, Jobs menatapnya tajam sehingga dia setuju menerima pengiriman tersebut, lalu membayarnya.

Setelah tiga puluh hari, Apple hampir mendapatkan keuntungan. "Kami mampu membuat papan yang lebih murah daripada yang kami kira, karena aku mendapatkan komponen dengan harga murah," kenang Jobs. "Jadi, lima puluh papan yang kami jual ke Byte Shop hampir dapat membayar semua bahan untuk seratus papan." Sekarang mereka bisa mendapatkan laba nyata dengan menjual lima puluh sisanya kepada teman dan rekan mereka di Klub Komputer Homebrew.

Elizabeth Holmes secara resmi menjadi tenaga pembukuan paruh waktu dengan gaji \$4 per jam. Dia datang mengendarai mobilnya dari San Francisco seminggu sekali dan memikirkan bagaimana mengatur buku cek Jobs ke dalam sebuah pembukuan besar. Agar terlihat seperti sebuah perusahaan sungguhan, Jobs menyewa layanan penjawab telepon, yang akan menyampaikan pesan apa pun ke telepon ibunya. Ron Wayne menggambar sebuah logo dengan menggunakan gaya fiksi zaman Victoria yang penuh dengan hiasan.

Logo yang dibuat oleh Wayne menggambarkan ilmuwan Isaac Newton sedang duduk di bawah sebuah pohon yang dibingkai dengan kutipan dari penyair Inggris bernama Wordsworth. Kutipan itu berbunyi, "*A mind forever voyaging through strange seas of thought, alone.*" Moto itu sedikit aneh, dan lebih cocok dengan citra diri Ron Wayne dibandingkan Apple

Computer. Mungkin, kutipan Wordsworth yang lebih baik dan lebih cocok digunakan oleh Wayne dalam logo itu adalah ketika penyair tersebut menjelaskan tentang mereka yang terlibat dalam lahirnya revolusi Prancis, “Kebahagiaan adalah ketika kita mengetahui bahwa kita hidup. Tetapi, menjadi muda, rasanya jauh lebih luar biasa!” Seperti yang kemudian dikatakan oleh Wozniak dengan gembira, “Kurasa, kami ikut berperan serta dalam revolusi terbesar yang pernah terjadi. Aku sangat bahagia menjadi bagian dari revolusi itu.”

Woz telah mulai memikirkan tentang versi selanjutnya dari mesin tersebut. Sehingga, mereka mulai menyebut calon model komputer terbaru mereka dengan nama Apple I. Jobs dan Woz bolak-balik pergi ke Camino Real untuk mencoba membujuk toko elektronik tersebut agar mau menjual hasil karya mereka. Selain lima puluh mesin yang dijual oleh Byte Shop, dan hampir lima puluh mesin yang dijual sendiri kepada teman-temannya, mereka membuat seratus mesin lagi untuk dijual di toko eceran.

Tidak mengejutkan jika di antara mereka terjadi perbedaan keinginan dalam masalah penentuan harga penjualan. Wozniak ingin agar harga jualnya sesuai dengan biaya yang dikeluarkan untuk membuat mesin tersebut, sedangkan Jobs ingin mendapatkan laba yang besar. Jobs menang. Dia menentukan harga jual yang hampir tiga kali lebih besar daripada biaya produksi papan tersebut. Jobs bahkan menaikkan harga hingga 33% di atas harga grosir, yaitu sebesar \$500 yang dibayarkan oleh Terrell dan toko lainnya. Hasilnya adalah \$666,66. “Aku senang sekali mengulang angka,” kata Wozniak. “Nomor telepon untuk layanan leluconku adalah 255-6666.” Mereka berdua tidak mengetahui bahwa angka 666 dalam Kitab Injil dianggap sebagai “angka setan”. Tak lama kemudian mereka menghadapi banyak keluhan, khususnya setelah angka 666 ditampilkan dalam film horor terlaris tahun itu, *The Omen*.<sup>9</sup>

Kisah awal mengenai mesin baru tersebut muncul dalam *Interface* edisi Juli 1976, sebuah majalah bagi para penggemar komputer yang sekarang sudah tidak terbit. Jobs dan teman-temannya masih memproduksi mesin

---

<sup>9</sup> Pada 2010, salah satu komputer Apple I yang asli dilelang melalui rumah lelang Christie's seharga \$213.000.

tersebut secara manual di rumahnya, tetapi artikel tersebut menyebutnya sebagai “Direktur Pemasaran” dan “mantan konsultan pribadi Atari”. Artikel tersebut membuat Apple terdengar seperti sebuah perusahaan sungguhan. “Steve berhubungan dengan banyak sekali klub komputer agar perusahaan baru ini bisa terus berjalan,” lapor artikel tersebut, dan artikel tersebut mengutip pernyataan Jobs yang mengatakan, “Jika kami bisa mengetahui kebutuhan, perasaan, dan motivasi mereka yang ada di klub-klub pencinta komputer maka kami dapat menanggapi berbagai kekurangan secara tepat dengan memberikan apa yang mereka inginkan.”

Pada saat itu mereka memiliki pesaing lain, selain Altair. Pesaing utama mereka adalah IMSAI 8080<sup>10</sup> dan SOL-20<sup>11</sup> milik Processor Technology Corporation. SOL-20 dirancang oleh Lee Felsenstein dan Gordon French dari Klub Komputer Homebrew. Mereka semua berpeluang memamerkan produk mereka selama peringatan Hari Buruh pada akhir pekan 1976, ketika Festival Komputer Pribadi tahunan pertama diadakan di sebuah hotel membosankan di Atlantic City, New Jersey. Jobs dan Wozniak naik pesawat penerbangan Trans World Airlines ke Philadelphia, sambil memegang kardus rokok berisi Apple I dan kotak lain berisi prototipe pengganti Apple I yang sedang dikerjakan oleh Woz. Felsenstein duduk di barisan belakang mereka. Dia melihat Apple I dan menyebutnya, “sangat tidak menarik.” Wozniak tidak terganggu dengan pembicaraan di baris belakangnya. “Kami bisa mendengar mereka membicarakan kemajuan bisnis,” kenangnya, “dengan menggunakan istilah-istilah bisnis yang tidak pernah kami dengar sebelumnya.”

Wozniak menghabiskan sebagian besar waktu di dalam kamar hotel mereka untuk memperbaiki prototipe barunya. Dia terlalu malu berdiri di dekat meja bagian belakang ruang pameran, yang disediakan untuk peragaan Apple. Daniel Kottke naik kereta dari Manhattan, karena pada saat itu dia sedang mengikuti kuliah di Columbia. Kottke menjaga meja peragaan tersebut, sementara Jobs berkeliling ke arena pameran untuk memeriksa

---

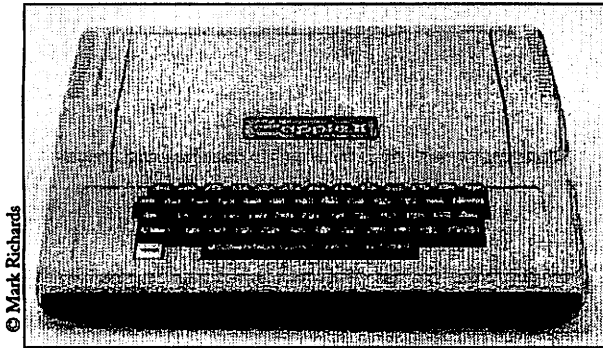
<sup>10</sup> Mikrokomputer awal yang dirilis pada akhir 1975, berdasarkan Intel 8080, yang kemudian 8085, dan S-100 bus.—peny.

<sup>11</sup> Komputer yang berbentuk kotak, perakitannya menyerupai bentuk mesin tik.—peny.

pesaing lainnya. Apa yang Jobs lihat tidak membuatnya terkesan. Dia merasa tenang ketika mengetahui bahwa Wozniak adalah perekayasa sirkuit terbaik, dan Apple I (dan tentu saja penerusnya) dapat menang dalam persaingan tersebut dari segi kegunaan. Tetapi, SOL-20 memiliki penampilan yang lebih baik. Komputer tersebut memiliki kotak logam halus, sebuah *keyboard*, yang dilengkapi dengan pencatu daya dan kabel. Penampilan SOL-20 terlihat rapi, dan mengesankan sebagai komputer yang dirancang dengan persiapan yang sangat matang. Sebaliknya, penampilan Apple I terlihat agak berantakan seperti sifat *hippie* yang dimiliki pembuatnya. ■

## APPLE II

Lahirnya Era Baru



*Komputer Apple II.*

### ***Sebuah Paket Terpadu***

Ketika Jobs berkeliling di arena Festival Komputer Pribadi, dia menyadari bahwa perkataan Paul Terrell dari Byte Shop selama ini memang benar. Komputer pribadi seharusnya dijual dalam sebuah paket yang lengkap. Oleh karena itu, Jobs memutuskan bahwa produk Apple selanjutnya harus memiliki kotak yang bagus dan *keyboard*. Semuanya diintegrasikan dengan pencatu daya, perangkat lunak, dan monitor. "Visiku adalah memproduksi paket komputer lengkap yang pertama," kenangnya. "Kami tidak lagi membidik sekelompok penggemar komputer yang tahu di mana harus membeli transformator (trafo) dan *keyboard* untuk merakit komputer mereka sendiri. Perbandingan antara jumlah orang yang menginginkan perakitan mesin komputer dilakukan sendiri dan orang yang lebih berminat pada komputer-siap-pakai, adalah satu banding seribu."



Di dalam kamar hotel mereka, pada akhir pekan Hari Buruh 1976, Wozniak mengerjakan prototipe mesin baru, yang nantinya akan diberi nama Apple II. Jobs berharap mesin tersebut akan membawa mereka ke tingkat perkembangan teknologi yang lebih tinggi. Mereka hanya sekali membawa prototipe tersebut keluar kamar. Mereka menguji prototipe Woz menggunakan televisi proyektor berwarna di salah satu ruang konferensi saat tengah malam. Wozniak menemukan cara cerdas agar cip mesin tersebut dapat mengeluarkan warna, dan dia ingin melihat apakah cara tersebut bisa bekerja pada jenis televisi yang menggunakan proyektor untuk ditampilkan pada sebuah layar, seperti halnya film. "Aku pikir, proyektor memiliki sirkuit warna berbeda yang akan menghambat metode warnaku," kenangnya. "Tetapi, aku tetap coba menghubungkan Apple II dengan proyektor. Dan ternyata, keduanya berfungsi dengan sempurna." Ketika dia mengetik di *keyboard*-nya, muncul garis dan lingkaran warna-warni di layar seberang ruangan. Satu-satunya orang lain yang melihat Apple II pertama ini adalah teknisi hotel. Pria itu mengatakan bahwa dia pernah melihat berbagai macam mesin, dan mesin itu adalah salah satu mesin yang akan dia beli.

Untuk memproduksi paket lengkap Apple II akan membutuhkan banyak sekali modal sehingga mereka mempertimbangkan untuk menjual hak patennya ke perusahaan yang lebih besar. Jobs menemui Al Alcorn dan meminta agar diberi kesempatan untuk mempromosikan komputer mereka kepada bagian manajemen Atari. Dia mengatur sebuah pertemuan dengan direktur perusahaan tersebut, Joe Keenan, yang jauh lebih konservatif dibandingkan Alcorn dan Bushnell. "Steve mempromosikan mesin itu, tetapi Joe tidak menyukainya," kenang Alcorn. "Dia tidak menyukai faktor kebersihan dalam diri Steve." Jobs datang tanpa memakai sepatu, dan sesekali mengangkat kakinya di depan Keenan. "Kami tidak akan membeli mesin ini," teriak Keenan, "singkirkan kakimu dari mejaku!" Alcorn ingat pada saat itu dia berpikir, "Oh, tidak. Hilanglah peluangmu."

Pada September, Chuck Peddle dari perusahaan komputer Commodore datang ke rumah Jobs untuk menyaksikan peragaan hasil karyanya. "Kami membuka garasi Steve sehingga sinar matahari bisa masuk. Lalu, pria itu masuk dengan mengenakan setelan jas dan topi koboi," kenang

Wozniak. Peddle sangat menyukai Apple II. Maka, dia mengatur sebuah presentasi untuk para manajer beberapa minggu kemudian, di kantor pusat Commodore. "Anda mungkin bersedia membeli saham kami seharga beberapa ratus ribu dolar," kata Jobs ketika mereka tiba di sana. Wozniak ingat betapa terkejut dirinya mendengar ucapan "menggelikan" tersebut, tetapi Jobs tetap bersikeras dengan keinginannya. Pimpinan Commodore menelepon beberapa hari kemudian untuk mengatakan bahwa produksi mesin akan lebih murah jika mereka menghasilkannya sendiri. Jobs tidak marah. Dia telah memeriksa informasi mengenai Perusahaan Commodore dan mengambil kesimpulan bahwa kepemimpinan perusahaan tersebut "lemah". Wozniak tidak menyesali uang yang hilang, tetapi perasaannya sebagai ahli teknik tersinggung ketika perusahaan tersebut mengeluarkan Commodore PET<sup>1</sup> pada sembilan bulan kemudian. "Aku merasa muak," katanya. "Mereka membuat produk yang sangat buruk karena mengerjakannya dengan terburu-buru. Mereka seharusnya memproduksi Apple."

Usaha percobaan yang dilakukan terhadap Commodore memunculkan perselisihan antara Jobs dan Wozniak. Mereka mempermasalahkan keseimbangan kontribusi masing-masing terhadap Apple dan imbalan apa yang harus mereka peroleh. Jerry Wozniak, yang mengagungkan para insinyur di atas pengusaha dan tenaga pemasaran, berpendapat bahwa sebagian besar uang yang mereka dapatkan seharusnya diberikan kepada putranya. Dia mengatakan hal tersebut secara pribadi kepada Jobs ketika dia datang ke rumah Wozniak. "Kau sama sekali tidak berhak mendapatkan apa pun," katanya kepada Jobs. "Kau tidak pernah memproduksi apa pun." Jobs mulai menangis, suatu hal yang tidak biasa terjadi pada diri Jobs yang tidak pernah, dan tidak akan pernah mampu menahan emosinya. Jobs mengatakan kepada Steve Wozniak bahwa dia bersedia memutuskan kerja sama mereka. "Jika pembagian kita tidak 50-50," kata Jobs kepada temannya tersebut, "kau bisa memiliki semuanya." Namun, Wozniak memahami dengan lebih baik simbiosis yang mereka jalankan dibandingkan

---

<sup>1</sup> Commodore PET (*Commodore Personal Electronic Transactor*) merupakan jenis komputer pribadi yang diproduksi pada 1977 oleh Commodore International. Layar komputer berwarna hitam-hijau, dengan papan induk yang besar. Merupakan komputer dengan fitur terlengkap yang kali pertama diproduksi untuk kepentingan pasar Kanada dan Amerika.—peny.

ayahnya. Kalau bukan karena Jobs, dia mungkin masih memberikan desain bagan papan sirkuitnya secara gratis di akhir pertemuan Klub Komputer Homebrew. Jobs-lah yang mengubah kegeniusan Woz menjadi sebuah bisnis yang semakin berkembang, sama seperti yang dilakukannya terhadap Blue Box. Wozniak pun akhirnya setuju mereka tetap bekerja sama.

Keputusan tersebut merupakan suatu keputusan yang tepat. Kesuksesan Apple II tidak hanya membutuhkan desain sirkuit yang luar biasa hebat dari Wozniak. Produk tersebut harus dikemas menjadi satu produk terpadu untuk semua kriteria konsumen. Di bagian itulah peran Jobs.

Jobs memulai perannya dengan meminta mantan rekannya, Ron Wayne, untuk mendesain sebuah kotak. "Aku menduga mereka tidak memiliki uang, jadi aku membuat sebuah kotak yang tidak membutuhkan alat apa pun dan dapat dibuat di toko logam biasa," katanya. Desainnya berupa penutup dari Plexiglas<sup>2</sup> yang direkatkan dengan tali logam, lalu dipadu dengan pintu lipat yang dapat ditutup di atas *keyboard*.

Jobs tidak menyukai desain tersebut. Dia menginginkan desain sederhana dan elegan. Dia berharap desain tersebut akan membedakan Apple dengan mesin lain yang memiliki kotak logam abu-abu dengan bunyi berisiknya. Ketika sedang berjalan di lorong peralatan di toserba Macy's, dia kagum melihat alat pengolah makanan merek Cuisinart. Jobs pun menyimpulkan bahwa dia menginginkan sebuah kotak mengilap yang terbuat dari plastik cetak ringan yang mirip dengan produk Cuisinart tersebut. Di pertemuan Klub Komputer Homebrew, dia menawarkan uang sebesar \$1.500 kepada seorang konsultan setempat, Jerry Manock. Jobs ingin Manock memproduksi desain kotak seperti yang diimpikannya. Manock, yang ragu dengan penampilan Jobs, meminta agar uang tersebut dibayar di muka. Jobs menolak, tetapi Manock tetap mengambil tawaran tersebut. Selama beberapa minggu, pria itu memproduksi kotak plastik cetak sederhana yang tidak berbunyi dan terkesan menyenangkan. Jobs pun merasa sangat senang.

Selanjutnya adalah masalah pencatu daya. Penggemar dunia digital seperti Wozniak tidak begitu memperhatikan sesuatu yang sangat analog dan biasa, tetapi Jobs menyimpulkan bahwa benda tersebut merupakan

---

<sup>2</sup> Merek kaca akrilik (PMMA—*Poli metil metakrilat*) yang biasa digunakan sebagai bahan dasar polimer sintetis bola lampu.—peny.

komponen penting. Secara khusus, Jobs ingin—seperti yang diimpikan sepanjang kariernya—memberikan pencatu daya yang dapat menghindari penggunaan kipas angin. Kipas angin di dalam komputer tidak seperti ajaran Zen yang menenangkan. Keberadaan kipas angin tersebut mengganggu. Jobs datang ke Atari untuk berkonsultasi dengan Alcorn, yang mengetahui ilmu teknik elektro kuno. “Al memperkenalkanku dengan pria brilian bernama Rod Holt. Pria itu merupakan penganut Marxis dan perokok berat yang telah menikah berkali-kali. Dia juga ahli dalam segala hal,” kenang Jobs. Sama seperti pertemuan pertamanya dengan Manock dan pertemuan pertama lainnya, Holt menatap Jobs dan seketika menjadi skeptis. “Kemampuanku mahal harganya,” kata Holt. Jobs menyadari bahwa pria tersebut layak dibayar mahal dan mengatakan bahwa biaya bukan masalah baginya. “Dia hanya menyuruhku untuk bekerja,” kata Holt, yang pada akhirnya bergabung sebagai pegawai purnawaktu di Apple.

Alih-alih membuat pencatu daya linear yang konvensional, Holt membuat pencatu daya yang dapat mati dan menyala sendiri seperti yang digunakan pada osiloskop<sup>3</sup> dan peralatan lain. Artinya, alat tersebut dapat menyalakan dan mematikan listrik bukan hanya 60 kali per detik, melainkan ribuan kali. Akibatnya, alat itu dapat menyimpan daya dengan waktu yang jauh lebih cepat sehingga mengeluarkan sedikit panas. “Pencatu daya yang dapat mati dan menyala sendiri itu sama revolusionernya dengan papan induk Apple II,” kata Jobs kemudian. “Rod tidak banyak dipuji atas keberhasilan ini dalam sebagian besar buku sejarah, padahal seharusnya dia mendapatkan pujian tersebut. Sekarang, semua komputer menggunakan pencatu daya yang dapat mati dan menyala sendiri, dan semua itu meniru desain Rod.” Meskipun Wozniak sangat brilian, hal itu bukan sesuatu yang bisa dilakukannya. “Aku hanya sedikit tahu tentang pencatu daya yang dapat mati dan menyala sendiri,” kata Wozniak.

Ayah Jobs dahulu pernah mengajarnya bahwa hasrat untuk mencapai kesempurnaan berarti memperhatikan bagian-bagian yang tidak terlihat. Jobs menerapkannya pada tampilan papan sirkuit Apple II. Dia menolak desain awal hanya karena garis papan sirkuitnya tidak cukup lurus.

---

<sup>3</sup> Alat yang mencatat gelombang listrik secara visual pada suatu layar.—peny.

Dorongan untuk mencapai kesempurnaan ini membuat Jobs menggunakan instingnya dalam mengendalikan segalanya. Sebagian besar peretas dan penggemar komputer senang menyesuaikan, memodifikasi, dan menghubungkan berbagai macam benda ke dalam komputer mereka. Bagi Jobs, ini adalah ancaman atas para pengguna komputer yang tiada batas. Wozniak, yang merupakan peretas sejati, tidak setuju dengan apa yang dipikirkan oleh Jobs. Woz ingin menggunakan delapan *slot* dalam Apple II agar pengguna dapat memasukkan papan sirkuit kecil dan perangkat keras tambahan lain yang mereka inginkan. Jobs bersikeras agar dia hanya menggunakan dua *slot* saja, yaitu *slot* untuk mesin cetak dan modem.

“Biasanya aku sangat mudah setuju, tetapi kali ini aku katakan kepadanya, ‘kalau itu yang kau inginkan, cari saja komputer lain,’” kenang Wozniak. “Aku tahu bahwa orang seperti diriku pada akhirnya akan menemukan komponen lain untuk ditambahkan ke dalam komputer jenis apa pun.” Kali ini Wozniak menang dalam perdebatan tersebut, tetapi dia dapat merasakan bahwa kekuasaannya semakin memudar. “Pada saat itu, aku berada dalam posisi yang tepat untuk melakukan perlawanan atas perbedaan pendapat kami. Asal tahu saja, aku tidak selalu berada dalam posisi seperti itu.”

### *Mike Markkula*

Semua rencana yang ingin mereka kerjakan itu membutuhkan uang. “Pembuatan kotak plastik akan memakan banyak biaya, yaitu sekitar \$100.000,” kata Jobs. “Untuk memproduksi kotak saja akan membutuhkan biaya sekitar \$200.000.” Dia kembali menemui Nolan Bushnell, dan kali ini Jobs meminta pria tersebut agar menanamkan modal dan membeli bagian saham minoritas. “Dia bertanya kepadaku apakah aku mau menginvestasikan \$50.000 dan dia akan memberikan sepertiga saham perusahaan tersebut,” kata Bushnell. “Aku sangat cerdas, jadi aku bilang tidak. Rasanya menyenangkan memikirkan tentang hal itu, saat aku tidak sedang menangis.”

Bushnell menyarankan agar Jobs mencoba menemui Don Valentine, seorang mantan manajer pemasaran di National Semiconductor Santa Clara, California. Valentin adalah orang yang mendirikan Sequoia Capital, sebuah pelopor firma kapital dengan modal usaha bersama. Valentine tiba di garasi rumah Jobs dengan mengendarai mobil Mercedes. Dia mengena-

kan setelan jas biru, kemeja berkancing, dan dasi kain. Bushnell ingat ketika Valentine menelepon dirinya tepat setelah pertemuan tersebut, dan bertanya dengan setengah bercanda, "Mengapa kau menyuruhku menemui manusia-manusia pemberontak seperti mereka?" Valentine mengatakan bahwa dia tidak begitu ingat dengan ucapannya tersebut, tetapi mengakui bahwa dia menganggap Jobs terlihat dan berbau aneh. "Steve berusaha menjadi perwujudan dari budaya pemberontak," kenang Valentine. "Dia memiliki jenggot tipis, sangat kurus, dan terlihat seperti Ho Chi Minh."<sup>4</sup>

Sayangnya, Valentine bukanlah investor terkemuka di Silicon Valley yang mau begitu saja memberikan modal, hanya dengan mengandalkan penampilan luar calon rekan bisnisnya. Hal yang lebih menggaggunya adalah kenyataan bahwa Jobs sama sekali tidak tahu-menahu soal pemasaran, dan tampaknya Jobs berniat untuk menjual sendiri produknya ke toko elektronik. "Kalau kau ingin aku membiayaimu," kata Valentine kepada Jobs, "kau harus memiliki seorang rekan yang paham mengenai persoalan pemasaran, distribusi, dan dapat menyusun rencana bisnis." Jobs cenderung marah atau cemas ketika orang yang lebih tua itu memberinya saran. "Beri aku tiga rekomendasi," pinta Jobs. Valentine pun melakukannya. Jobs bertemu dengan ketiga orang yang direkomendasikan itu, dan dia cocok dengan salah satu dari mereka, yaitu seorang pria bernama Mike Markkula. Dia adalah orang yang pada akhirnya berperan penting di perusahaan Apple selama dua dekade berikutnya.

Markkula baru berusia 33 tahun, tetapi dia telah pensiun setelah bekerja di Fairchild, California, dan kemudian di Intel, tempat dia mendapatkan jutaan dolar dari saham miliknya ketika perusahaan pembuat cip tersebut menjadi perseroan terbuka. Dia adalah pria yang selalu berhati-hati dan cerdas. Dia selalu bergerak dengan lincah, seperti seseorang yang pernah mengikuti senam di SMA. Dia juga sangat mahir dalam menyusun strategi penetapan harga, jaringan distribusi, pemasaran, dan keuangan.

Meskipun sedikit bersikap hati-hati, Markkula tampak sangat mencolok dalam menikmati kekayaan yang baru didapatkannya. Dia mem-

---

<sup>4</sup> *Revolusioner politik penentang kolonialisme di Vietnam. Wajahnya terlihat kurus dan berjenggot tipis.—peny.*

bangun sebuah rumah di Lake Tahoe, dan sebuah rumah yang sangat besar di perbukitan Woodside, California. Ketika Markkula datang untuk pertemuan pertamanya di garasi rumah Jobs, dia tidak mengendarai mobil Mercedes hitam seperti Valentine. Dia mengendarai sebuah mobil beratap terbuka Corvette yang sebagian besar dilapisi emas. "Saat aku tiba di garasi itu, Woz sedang duduk di depan meja kerja dan seketika itu juga dia mulai menunjukkan Apple II," kenang Markkula. "Aku tidak menghiraukan fakta bahwa kedua pria tersebut seharusnya memotong rambut mereka dan sangat terkesan dengan apa yang kulihat di atas meja kerja itu. Kau bisa potong rambut kapan saja."

Jobs seketika itu juga menyukai Markkula. "Dia adalah pria bertubuh pendek yang pasti telah melalui posisi pemasaran tingkat atas di Intel sehingga aku menduga dia ingin membuktikan kemampuannya." Markkula juga membuat Jobs terkagum-kagum karena dia adalah orang yang baik dan adil. "Kau tahu kalau dia bisa menipumu, tetapi dia tidak akan melakukannya. Dia benar-benar orang yang bermoral." Wozniak juga merasa terkesan. "Kurasa dia adalah orang paling baik yang pernah ada," katanya. "Hebatnya lagi, dia benar-benar menyukai apa yang kami buat!"

Markkula mengusulkan kepada Jobs agar mereka menyusun rencana bisnis bersama. "Jika hasilnya baik, aku akan berinvestasi," kata Markkula, "dan jika tidak, kau bisa menggunakan jasaku selama beberapa minggu secara gratis." Jobs mulai pergi ke rumah Markkula di malam hari, menyusun beberapa estimasi, dan berbicara hingga tengah malam. "Kami membuat banyak sekali asumsi, seperti tentang berapa banyak rumah yang akan memiliki komputer pribadi, dan bahkan ada beberapa malam yang kami lewati dengan terjaga hingga pukul empat pagi," kenang Jobs. Markkula akhirnya menulis sebagian besar rencana tersebut. "Steve biasanya berkata, 'aku akan membawakan bagian ini lain waktu,' tetapi biasanya dia tidak memberikannya tepat waktu, jadi akhirnya aku sendiri yang mengerjakan."

Rencana Markkula adalah membidik jauh di luar pasar para penggemar komputer. "Dia membicarakan mengenai cara memperkenalkan komputer kepada orang awam di rumah mereka. Misalnya, orang awam akan diyakinkan bahwa mereka dapat melakukan beberapa hal sekaligus dengan komputer tersebut. Mereka dapat terus mengikuti resep favorit, atau mem-

buat neraca keuangan dalam komputer tersebut,” kenang Wozniak. Markkula membuat prediksi tidak masuk akal, yaitu “Kita akan menjadi perusahaan yang masuk dalam peringkat 500 majalah *Fortune* pada edisi *Fortune* 500, dalam waktu dua tahun,” katanya. “Ini adalah awal dari sebuah industri. Hal seperti ini terjadi sekali dalam satu dekade.” Apple membutuhkan waktu tujuh tahun untuk masuk dalam peringkat perusahaan *Fortune* 500, tetapi semangat dari prediksi Markkula ternyata benar.

Markkula menawarkan jaminan kredit hingga \$250.000 dengan imbalan menjadi pemegang sepertiga saham. Apple akan menjadi badan hukum, dan dia bersama Jobs, serta Wozniak, masing-masing akan memiliki saham sebesar 26%. Saham sisanya akan disimpan untuk menarik investor di masa mendatang. Mereka bertiga bertemu di pondok dekat kolam renang milik Markkula dan menandatangani perjanjian tersebut. “Menurutku, kemungkinan besar Mike tidak akan pernah melihat uang \$250.000 itu lagi, dan aku sangat terkesan karena dia bersedia mengambil risiko itu,” kenang Jobs.

Selanjutnya, hal terpenting adalah meyakinkan Wozniak untuk bekerja purnawaktu di Apple. “Mengapa aku tidak bisa terus bekerja di sini dan terus bekerja di HP sebagai pekerjaan utamaku?” tanyanya. Markkula mengatakan bahwa usaha membujuknya itu tidak akan berhasil, dan dia memberi Wozniak tenggat waktu beberapa hari untuk memutuskannya. “Aku merasa sangat gelisah saat mendirikan sebuah perusahaan, tempat aku akan diharapkan dapat mendorong kemajuan orang-orang di sekelilingku, dan mengawasi apa yang mereka kerjakan,” kenang Wozniak. “Sejak lama aku telah memutuskan bahwa aku tidak akan pernah menjadi pimpinan seseorang.” Jadi, dia pergi ke pondok Markkula dan memberitahukan bahwa dia tidak akan meninggalkan HP.

Markkula mengangkat bahu dan mengatakan bahwa keputusan itu bukanlah suatu masalah. Akan tetapi, Jobs menjadi sangat marah. Dia menelepon dan membujuk Wozniak. Dia juga meminta beberapa temannya agar berusaha meyakinkan Wozniak. Jobs berteriak, memekik, dan menyerang Wozniak beberapa kali. Dia bahkan pergi ke rumah orangtua Wozniak, dengan berlinang air mata, dan meminta bantuan Jerry Wozniak. Pada saat itu, ayah Wozniak menyadari bahwa menjual Apple II akan menghasilkan banyak uang sehingga dia bergabung dengan Jobs.



“Di tempat kerja dan di rumah, aku mulai mendapatkan telepon dari ayahku, ibuku, saudara laki-lakiku, dan banyak sekali teman,” kata Wozniak. “Mereka semua mengatakan bahwa aku mengambil keputusan yang salah.” Tak satu pun dari mereka yang berhasil membujukku. Kemudian, Allen Baum—teman mereka di Buck Fry Club di SMA Homestead—menelepon. “Kau harus melangkah maju dan melakukannya,” kata pria itu. Dia mengatakan bahwa jika Wozniak bergabung secara penuh dengan Apple maka dia tidak harus masuk dalam jajaran manajemen atau berhenti menjadi insinyur. “Itulah yang ingin kudengar,” kata Wozniak. “Aku bisa tetap berada di bagian bawah struktur organisasi, sebagai seorang perekrutan perangkat lunak.” Wozniak pun akhirnya menelepon Jobs dan mengatakan bahwa saat itu dia siap untuk bergabung.

Pada tanggal 3 Januari 1977, perusahaan baru—Apple Computer Corporation—secara resmi didirikan, dan perusahaan tersebut membeli semua saham perusahaan lama yang didirikan oleh Jobs dan Wozniak pada sembilan bulan sebelumnya. Beberapa orang memperhatikan apa yang dilakukan oleh mereka. Pada bulan itu, Klub Komputer Homebrew menyurvei para anggotanya dan menemukan bahwa dari 181 orang yang memiliki komputer pribadi, hanya enam orang yang memiliki komputer Apple. Akan tetapi, Jobs yakin bahwa Apple II akan mengubah hasil survei itu.

Markkula menjadi sosok ayah bagi Jobs. Seperti ayah adopsinya, Markkula akan menuruti kemauan kuat Jobs, dan seperti ayah kandungnya pula, Markkula pada akhirnya akan meninggalkannya. “Hubungan Markkula dan Steve lebih seperti hubungan ayah dan anak,” kata pemodal usaha bersama, Arthur Rock. Markkula mulai mengajari Jobs tentang pemasaran dan penjualan. “Mike benar-benar memperhatikan diriku,” kata Jobs. “Nilai-nilai yang dianutnya sebagian besar sama dengan nilai-nilai yang kuanut. Dia menekankan bahwa kau seharusnya jangan pernah mendirikan sebuah perusahaan dengan tujuan menjadi kaya. Tujuanmu seharusnya memproduksi sesuatu yang kau yakini dan mendirikan sebuah perusahaan yang akan bertahan lama.”

Markkula menulis prinsip-prinsipnya dalam sebuah makalah sepanjang satu halaman. Judulnya “The Apple Marketing Philosophy”, yang menekankan pada tiga hal. Pertama adalah *empati*, yaitu sangat memperhatikan pe-

rasaan pelanggan. “Kita akan berusaha memahami kebutuhan mereka dengan lebih baik, dibandingkan perusahaan lain.” Kedua adalah *fokus*. “Dalam rangka mengerjakan pekerjaan yang telah kita putuskan untuk dikerjakan, dengan baik, kita harus mengabaikan semua peluang yang tidak penting.”

Prinsip ketiga yang sama pentingnya, dan diberi nama agak aneh, adalah *hubungan*. Prinsip tersebut berhubungan dengan opini orang-orang yang terbentuk mengenai sebuah perusahaan atau produk, berdasarkan sinyal yang disampaikan oleh perusahaan atau produk tersebut. “*Orang BENAR-BENAR menilai sesuatu dari penampilan luarnya saja*,” tulis Mark-kula. “*Kita mungkin memiliki produk terbaik, kualitas tertinggi, perangkat lunak paling berguna, dan sebagainya. Akan tetapi, jika kita menyajikannya dengan cara sembarangan maka produk tersebut akan dianggap sembarangan pula. Jika kita menyajikannya dengan cara profesional yang kreatif maka kita akan terhubung dengan kualitas yang diinginkan.*”

Sepanjang kariernya, Jobs memperhatikan—terkadang secara berlebihan—pemasaran, citra, dan bahkan detail dari kemasan produk. “Ketika Anda membuka kotak *iPhone* atau *iPad*, kami ingin sentuhan tersebut menentukan bagaimana tanggapan Anda terhadap produk tersebut,” katanya. “Mike mengajarkan hal itu kepadaku.”

### **Regis McKenna**

Langkah pertama dalam proses selanjutnya adalah meyakinkan pakar hubungan masyarakat yang terkenal di wilayah tersebut, Regis McKenna, agar bersedia bekerja untuk Apple. McKenna berasal dari keluarga besar kelas-pekerja di Pittsburgh, dan dalam darahnya mengalir kepribadian sekuat baja yang dia sembunyikan di balik pesonanya. Dia tidak lulus perguruan tinggi, tetapi pernah bekerja untuk Perusahaan Fairchild dan National Semiconductor, sebelum akhirnya mendirikan perusahaan humas dan periklanannya sendiri. Salah satu keahliannya adalah mengadakan wawancara eksklusif dengan para klien sehingga wartawan yang telah dia kumpulkan dapat menghasilkan kampanye iklan mengesankan yang menciptakan kesadaran merek untuk berbagai produk seperti mikrochip.

Salah satu iklan mengesankan yang dihasilkannya adalah serangkaian iklan majalah penuh warna untuk Intel. Iklan itu menampilkan mobil balap

dan kartu remi, bukannya grafik kinerja yang membosankan. Iklan tersebut menarik minat Jobs. Dia menelepon Intel dan bertanya siapa yang membuat iklan tersebut. "Regis McKenna," kata mereka. "Aku bertanya kepada mereka Regis McKenna itu apa," kenang Jobs, "dan mereka mengatakan kepadaku kalau dia adalah manusia." Ketika Jobs menelepon, dia tidak bisa berbicara langsung dengan McKenna. Alih-alih, dia disambungkan dengan Frank Burge, seorang petugas pemasaran, yang berusaha menolak berbicara dengannya. Jobs kembali menelepon hampir setiap hari.

Ketika akhirnya setuju untuk pergi ke garasi rumah Jobs, Burge ingat bahwa dirinya saat itu berpikir, "Astaga, pria ini akan menjadi orang sukses. Berapa lama aku bisa berhadapan dengan badut ini tanpa bersikap kasar?" Kemudian, ketika bertemu dengan Jobs yang tidak pernah mandi dan berewokan, Burge melihat dua hal. "*Pertama*, dia adalah anak muda yang sangat cerdas. *Kedua*, aku sama sekali tidak paham dengan apa yang sedang dibicarakan."

Kemudian, Jobs dan Wozniak diundang untuk bertemu dengan—seperti yang tertulis dalam kartu nama isengnya—"Regis McKenna, sendiri." Kali ini, Wozniak yang biasanya pemalu menjadi tersinggung. McKenna membaca sekilas artikel yang ditulis oleh Wozniak tentang Apple, lalu mengatakan bahwa artikel tersebut terlalu teknis dan harus dibuat sedikit menarik. "Aku tidak butuh pegawai humas menilai tulisanku," kata Wozniak ketus. McKenna mengatakan bahwa sudah tiba waktunya bagi mereka untuk meninggalkan kantornya. "Tetapi Steve meneleponku kembali dan mengatakan bahwa dia ingin bertemu lagi," kata McKenna. "Kali ini dia datang tanpa Woz, dan kami langsung cocok."

McKenna meminta timnya untuk membuat brosur bagi Apple II. Hal pertama yang mereka butuhkan adalah mengganti logo bergaya ukiran zaman Victoria buatan Ron Wayne, dengan desain penuh warna yang sangat berbeda dan terlihat berani seperti gaya pengiklanan McKenna. Oleh karena itu, seorang direktur seni bernama Rob Janoff, ditugaskan untuk membuat sebuah logo baru. "Jangan membuat logo yang manis," pesan Jobs. Janoff membuat logo berbentuk apel sederhana dengan dua versi, satunya utuh dan yang satu lagi apel yang ada bekas gigitannya. Logo yang pertama terlihat sangat mirip dengan buah ceri maka Jobs memilih apel dengan be-

kas gigitan. Dia juga memilih versi garis-garis enam warna dengan warna-warna menenangkan. Garis-garis itu disisipkan di antara warna hijau tanah dan biru langit. Jobs tetap memilihnya, meskipun hal tersebut membuat cetakan logo di brosur akan menjadi jauh lebih mahal. Di bagian atas brosur, McKenna menuliskan sebuah peribahasa yang sering dikaitkan dengan Leonardo da Vinci, yang akan menjadi prinsip penentuan filosofi desain Jobs, yaitu "*simplicity is the ultimate sophistication*" (kesederhaan adalah kecanggihan yang sesungguhnya).

### ***Acara Peluncuran Dramatis Pertama***

Acara pengenalan Apple II dijadwalkan bertepatan dengan West Coast Computer Faire<sup>5</sup> pertama, yang akan diadakan pada April 1977 di San Francisco. Acara tersebut diadakan oleh anggota Klub Komputer Homebrew, Jim Warren. Jobs memesan sebuah stan untuk Apple, begitu dia mendapatkan paket informasinya. Dia ingin mendapatkan tempat tepat di depan aula sebagai cara dramatis untuk meluncurkan Apple II. Oleh karena itu, dia membuat Wozniak sangat terkejut dengan membayar uang muka sebesar \$5.000. "Steve memutuskan ini akan menjadi peluncuran besar kami," kata Wozniak. "Kami akan menunjukkan kepada dunia bahwa kami memiliki mesin dan perusahaan hebat."

Keputusan Jobs merupakan penerapan konkret atas nasihat Markkula. Markkula mengatakan bahwa merupakan hal penting untuk "menghubungkan" kehebatan yang kamu miliki dengan memberikan kesan yang menyenangkan kepada semua orang, khususnya ketika meluncurkan sebuah produk baru. Hal tersebut dapat dilihat dari perhatian besar yang diberikan oleh Jobs pada stan pameran Apple. Peserta pameran lainnya memasang meja dengan kartu nama di atasnya dan beberapa papan poster. Stan Apple ditutupi kain beludru hitam dan sebuah kaca besar merek Plexiglas yang bergambar logo baru buatan Janoff, dengan cahaya lampu yang menyinarinya di bagian belakang. Mereka memamerkan tiga Apple II yang

---

<sup>5</sup> Konferensi industri komputer tahunan terbesar di dunia yang bertujuan untuk memopulerkan komputer pribadi di rumah-rumah.—peny.

telah selesai dirakit, dan beberapa kotak kosong yang ditumpuk-tumpuk untuk mengesankan bahwa mereka masih memiliki banyak komputer.

Jobs sangat marah karena kotak komputernya datang dengan beberapa cacat kecil. Jadi sebelum pameran dimulai, dia memerintahkan beberapa pegawai untuk mengampelas dan memeliturnya. Proses ini bahkan merembet hingga membuat penampilan Jobs dan Wozniak menjadi lebih menarik. Markkula menyuruh mereka pergi ke seorang penjahit di San Francisco untuk menjahitkan tiga setelan jas, yang terlihat sangat lucu ketika mereka pakai. Mereka tampak seperti seorang remaja yang mengenakan tuxedo. "Markkula menjelaskan bagaimana kami semua harus berpakaian rapi, bagaimana seharusnya kami berpenampilan dan berdandan, bagaimana seharusnya kami bersikap," kenang Wozniak.

Usaha tersebut tidak sia-sia. Apple II terlihat kokoh dan menyenangkan dalam kotak mulusnya yang berwarna abu-abu kecokelatan, tidak seperti mesin dari logam yang menakutkan, atau papan induk tanpa penutup di meja lain. Apple mendapatkan 300 pesanan di pameran tersebut, dan Jobs bertemu dengan seorang pengusaha tekstil dari Jepang bernama Mizushima Satoshi, yang menjadi *dealer* pertama Apple di Jepang.

Baju mahal dan peringatan Markkula tidak dapat menghentikan Wozniak untuk melakukan beberapa lelucon. Salah satu program yang ditampilkannya adalah permainan yang berusaha menebak kewarganegaraan orang-orang dari nama belakang mereka. Setelah tertebak, program itu akan menampilkan lelucon berlatar belakang etnis sesuai negara masing-masing. Dia juga membuat dan menyebarkan brosur bohong mengenai sebuah komputer baru bernama "Zaltaire", dengan berbagai macam iklan palsu yang berlebihan, seperti "bayangkanlah sebuah mobil beroda lima ...". Sesaat Jobs memercayai lelucon tersebut, dan bahkan bangga karena Apple jauh lebih unggul dibandingkan dengan Zaltaire dalam grafik perbandingan. Dia tidak mengetahui siapa yang melakukan lelucon tersebut hingga delapan tahun kemudian, yaitu ketika Woz memberinya salinan brosur tersebut sebagai hadiah ulang tahun.

### *Mike Scott*

Kini, Apple merupakan perusahaan sungguhan, dengan selusin pegawai, utang, dan tekanan setiap hari yang bisa berasal dari pelanggan serta pemasok. Perusahaan tersebut akhirnya pindah dari garasi Jobs ke sebuah kantor sewaan di Stevens Creek Boulevard di Cupertino—sekitar 1,6 kilometer dari SMA Jobs dan Wozniak.

Jobs tidak menerima tanggung jawabnya yang semakin besar dengan bijaksana. Dia selalu mudah marah dan keras kepala. Di Atari, perilaku tersebut membuatnya dipindahtugaskan ke giliran kerja malam, tetapi di Apple, hal semacam itu tidak mungkin terjadi. "Dia menjadi semakin kejam dan suka mengkritik dengan pedas," kata Markkula. "Dia mengatakan kepada orang-orang, 'desain itu mirip sampah.'" Dia sangat kasar terhadap para staf pemrograman muda Wozniak, Randy Wigginton dan Chris Espinosa. "Steve masuk, melihat sebentar apa yang telah kukerjakan, dan mengatakan kepadaku kalau benda itu sampah tanpa mengetahui benda apa itu, atau mengapa aku membuatnya," kata Wigginton, yang baru saja lulus.

Selain itu, ada juga masalah kebersihan. Meskipun bertentangan dengan semua bukti yang ada, Jobs masih yakin mengenai anggapannya. Dia beranggapan jika melakukan diet ala vegetarian maka dia tidak perlu menggunakan deodoran atau mandi secara rutin. "Kami benar-benar harus menyuruhnya keluar ruangan dan memintanya untuk mandi," kata Markkula. "Di rapat, kami harus melihat kakinya yang kotor." Terkadang, untuk mengurangi stres, Jobs merendam kakinya di toilet, sebuah tindakan yang membuat ketidaknyamanan bagi para rekan kerjanya.

Markkula menolak untuk berurusan langsung dengan Jobs. Oleh karena itu, dia memutuskan untuk mempekerjakan seorang direktur bernama Mike Scott, untuk mengendalikan Jobs dengan lebih tegas. Markkula dan Scott dahulu bekerja di Fairchild pada hari yang sama di 1967, memiliki kantor yang berdampingan, dan berulang tahun pada tanggal yang sama. Mereka berdua selalu merayakan ulang tahun bersama setiap tahunnya. Saat makan siang pada ulang tahun mereka Februari 1977, ketika Scott berusia 32 tahun, Markkula menawarinya posisi sebagai direktur baru Apple.

Di atas kertas, Scott terlihat seperti pilihan yang tepat. Scott berpengalaman proses produksi di National Semiconductor, dan sebagai seorang

manajer, dia memiliki kelebihan karena sangat memahami bidang teknik. Namun, secara pribadi dia memiliki beberapa kebiasaan khusus. Dia adalah orang dengan kelebihan berat badan yang menderita gerenyet,<sup>6</sup> dan memiliki masalah kesehatan. Scott cenderung mudah sekali terluka sehingga dia selalu berjalan di lorong dengan tangan terkepal. Dia juga suka berdebat. Saat berhadapan dengan Jobs, sifat tersebut bisa berarti baik atau buruk.

Wozniak dengan cepat menyetujui ide mempekerjakan Scott. Seperti Markkula, dia tidak suka mengurus perselisihan yang ditimbulkan oleh Jobs. Tidak mengejutkan jika Jobs memiliki banyak sekali emosi yang bertentangan dengan mereka. "Aku baru 22 tahun, dan aku tahu bahwa aku tidak siap menjalankan sebuah perusahaan sungguhan," kata Jobs. "Tetapi, Apple adalah bayiku, dan aku tidak mau menyerahkannya di bawah kendali orang lain." Melepaskan kendali sangat menyakitkan baginya. Dia bergulat memikirkan masalah tersebut selama makan siang yang berlangsung lama di kedai waralaba Bob's Big Boy Hamburgers (tempat favorit Woz) dan di restoran Good Earth (tempat favorit Jobs). Akhirnya, Jobs menerima ide tersebut dengan enggan.

Mike Scott—yang dipanggil "Scotty" untuk membedakannya dengan Mike Markkula—memiliki satu tugas utama, yaitu mengatur Jobs. Hal itu biasanya dilakukan oleh Scotty dalam gaya pertemuan yang disukai oleh Jobs, yaitu jalan-jalan bersama. "Jalan-jalan pertamaku bertujuan untuk memintanya agar lebih sering mandi," kenang Scott. "Dia mengatakan bahwa sebagai imbalannya, aku harus membaca buku diet buah miliknya dan menganggapnya sebagai cara untuk menurunkan berat badan." Scott tidak pernah melakukan diet tersebut dan berat badannya juga tidak banyak turun, dan Jobs hanya melakukan perubahan kecil untuk kebersihannya. "Steve bersikeras bahwa dia akan mandi sekali seminggu, dan itu sudah cukup selama dia mengonsumsi buah," kata Scott.

Jobs sangat suka mengendalikan sesuatu dan membenci setiap perintah. Kebiasaan itu akan selalu menjadi masalah bagi pria yang dipekerjakan untuk menjadi pengawasnya. Khususnya, ketika Jobs menemukan bahwa Scott adalah salah satu dari sedikit orang yang belum ditemuinya, yang tidak akan menuruti kemauannya. "Pertanyaan di antara Steve dan aku ada-

---

<sup>6</sup> Bergerak-gerak urat, daging, atau kulitnya.—peny.

lah siapa yang paling keras kepala, dan aku sangat ahli dalam hal itu,” kata Scott. “Dia harus menahan diri, dan dia pasti tidak menyukainya.” Seperti yang kemudian dikatakan oleh Jobs, “Aku tidak pernah berteriak sesering aku berteriak kepada Scotty.”

Perselisihan di antara mereka kali pertama terjadi karena masalah angka pin pegawai. Scott memberikan #1 kepada Wozniak dan #2 kepada Jobs. Tidak mengejutkan jika Jobs menuntut menjadi #1. “Aku tidak akan membiarkan dia mendapatkan pin itu sebab hal itu akan lebih membangkitkan egonya,” kata Scott. Jobs marah sekali, bahkan sampai menangis. Akhirnya, dia mengusulkan sebuah solusi. Dia akan memakai pin #0. Scott mengalah, setidaknya untuk masalah pin. Akan tetapi, Bank of America mewajibkan bilangan positif untuk sistem penggajian mereka, dan Jobs pun tetap memakai pin #2.

Selain itu, ada perselisihan mendasar di luar sifat Jobs yang pemarah. Jay Elliot, yang dipekerjakan oleh Jobs setelah sebuah pertemuan tidak sengaja di sebuah restoran, menceritakan tentang sifat mencolok Jobs, “Obsesinya adalah hasratnya pada produk, tepatnya hasrat pada kesempurnaan produk.” Sebaliknya, Mike Scott tidak pernah membiarkan hasrat Jobs terhadap kesempurnaan, mendahului prinsip kepraktisan. Desain kotak Apple II merupakan salah satu dari banyak contohnya. Perusahaan percetakan berwarna Pantone, yang digunakan oleh Apple untuk menentukan warna kotak plastiknya, memiliki lebih dari 2.000 corak abu-abu kecokelatan. “Tak ada satu pun yang cukup baik bagi Steve,” kata Scott heran. “Dia ingin menciptakan corak yang berbeda, dan aku harus menghentikannya.” Ketika tiba waktunya untuk memperbaiki desain kotaknya, Jobs menghabiskan waktu sehari-hari mengkhawatirkan sudut-sudut kotak yang seharusnya bulat. “Aku tidak peduli seberapa bulat sudut-sudut itu,” kata Scott. “Aku hanya ingin hal itu segera diputuskan.”

Perselisihan yang lain adalah mengenai kursi kerja para insinyur. Scott menginginkan warna abu-abu biasa, sedangkan Jobs bersikeras memesan bangku khusus yang berwarna putih bersih. Semua itu berubah menjadi perselisihan yang berakhir di depan Markkula, yaitu perselisihan mengenai siapa yang lebih memiliki kekuasaan untuk menandatangani pesanan pembelian, Jobs atau Scott. Markkula pun memilih untuk memihak Scott.



Jobs juga bersikeras agar Apple melakukan hal yang berbeda dalam memperlakukan para pelanggannya. Dia menginginkan garansi satu tahun diberikan untuk setiap pembelian Apple II. Hal itu membuat Scott heran sebab garansi yang umumnya diberikan hanyalah 90 hari. Sekali lagi, Jobs larut dalam linangan air mata selama perdebatan tersebut berlangsung. Mereka berjalan mengelilingi tempat parkir untuk menenangkan diri Jobs, dan Scott memutuskan untuk mengalah saat itu.

Wozniak mulai terganggu dengan gaya Jobs. "Steve terlalu keras kepada semua orang," katanya. "Aku ingin agar perusahaan kami seperti layaknya sebuah keluarga, di mana kami semua bersenang-senang dan berbagi apa pun yang kami buat." Dari sudut pandang Jobs, dia merasa bahwa Wozniak tidak akan pernah dewasa. "Dia sangat kekanak-kanakan," kata Jobs. "Dia membuat versi bahasa pemrograman BASIC yang hebat, tetapi kemudian tidak pernah bisa mengerjakan tugas dengan hati bulat dan menulis program BASIC *floating-point* yang kami butuhkan. Sehingga, pada akhirnya kami harus membuat perjanjian dengan perusahaan perangkat lunak terbesar di dunia, Microsoft. Dia sama sekali tidak fokus."

Untuk sesaat, perbedaan kepribadian tersebut dapat diatasi, terutama karena perusahaan sedang berjalan dengan sangat baik. Seorang analis, Ben Rosen, yang surat kabarnya telah berhasil membentuk opini di dunia teknologi, menjadi penggemar berat Apple II. Seorang pengembang independen datang dengan VisiCalc,<sup>7</sup> yaitu suatu program komputer pribadi yang berupa *spreadsheet* pertama dan program keuangan. Untuk sementara, kedua program itu hanya cocok digunakan untuk Apple II. Akibatnya, program itu mampu mengubah Apple II menjadi komputer yang harus dibeli oleh perusahaan dan keluarga rumahan. Perusahaan pun mulai menarik beberapa investor baru yang memiliki pengaruh kuat. Pelopor pemilik modal usaha bersama, Arthur Rock, awalnya tidak terkesan ketika Markkula kali pertama menyuruh Jobs untuk menemui pria tersebut. "Dia terlihat seolah-olah baru saja kembali dari India untuk menemui gurunya," kenang Rock, "dan dia juga sangat bau." Namun, setelah Rock mengamati Apple II, dia melakukan investasi dan bergabung dengan dewan direksi.

---

<sup>7</sup> Aplikasi lembar kerja pertama untuk PC.—peny.

Apple II akan dipasarkan dalam beberapa model. Selama enam belas tahun kemudian, penjualan hampir mendekati enam juta dolar. Apple II telah membuka industri komputer pribadi dan mengungguli komputer lainnya. Wozniak berhasil mendapatkan pujian atas papan sirkuit mengagumkan yang didesainnya. Pujian itu tentu saja membangkitkan inspirasinya. Perangkat lunak yang terkait dengan karyanya juga dianggap sebagai salah satu prestasi besar sebagai penemuan pribadi pada abad itu.

Di samping itu, Jobs juga memiliki prestasi besar pada masa itu. Dia adalah orang yang menggabungkan papan sirkuit buatan Wozniak menjadi sebuah paket yang menyenangkan, mulai dari rangkaian pencatu daya, hingga kotak yang keren. Dia juga yang menyebabkan perusahaan berkembang pesat berkat mesin buatan Wozniak. Peran Jobs diperkuat oleh Regis McKenna yang menyatakan, "Woz mendesain sebuah mesin yang hebat. Akan tetapi, mesin hebat itu hanya akan dijual di toko penggemar komputer saat ini, seandainya tidak ada Steve Jobs." Meskipun demikian, sebagian besar orang menganggap bahwa Apple II merupakan buatan Wozniak. Hal tersebut mendorong Jobs untuk mengejar kemajuan hebat berikutnya, yaitu sebuah produk yang bisa dia sebut sebagai miliknya sendiri. ■

## CHRISANN DAN LISA

Orang yang Ditinggalkan

Sejak mereka tinggal bersama di sebuah kabin selama musim panas, setelah Jobs lulus SMA, Chrisann Brennan sering keluar dan masuk dalam kehidupan Jobs. Ketika Jobs kembali dari India pada 1974, mereka tinggal bersama di perkebunan Robert Friedland. "Steve mengundangku untuk tinggal di sana, dan saat itu kami masih sangat muda, santai, dan bebas," kenang Brennan. "Semangatnya sangat menyentuh hatiku."

Ketika mereka kembali ke Los Altos, hubungan mereka berubah. Seringnya, mereka hanya berhubungan sebagai teman. Jobs tinggal di rumah dan bekerja di Atari, sedangkan Brennan memiliki sebuah apartemen kecil dan menghabiskan banyak waktu di pusat Zen milik Kobun Chino. Pada awal 1975, Brennan mulai berhubungan dengan teman mereka, Greg Calhoun. "Dia berhubungan dengan Greg, tetapi sesekali kembali berhubungan dengan Steve," kata Elizabeth Holmes. "Memang itulah yang terjadi dengan kami semua. Hubungan kami putus-sambung. Lagi pula, saat itu kan, tahun tujuh puluhan."

Calhoun kuliah di Universitas Reed bersama Jobs, Friedland, Kottke, dan Holmes. Seperti yang lain, Calhoun sangat tertarik dengan ajaran Timur. Dia lalu keluar dari kampus Reed, dan bergabung ke perkebunan Friedland. Di perkebunan tersebut, dia tinggal di sebuah kandang ayam

seluas 2,4 meter kali 6 meter. Kandang tersebut diubahnya menjadi sebuah rumah kecil, dengan menaikkannya di atas batako, dan membangun kamar tidur di dalamnya. Pada musim semi 1875, Brennan pindah ke kandang ayam tersebut bersama Calhoun, dan pada tahun berikutnya mereka memutuskan untuk melakukan perjalanan spiritual mereka sendiri ke India. Jobs menyarankan kepada Calhoun agar tidak mengajak Brennan, dengan mengatakan bahwa wanita itu akan mengganggu perjalanan spiritualnya. Akan tetapi, mereka tetap pergi berdua. "Aku sangat terkesan dengan apa yang terjadi pada Steve dalam perjalanannya ke India sehingga aku ingin pergi ke sana juga," kata Brennan.

Perjalanan mereka merupakan perjalanan serius yang dimulai pada Maret 1976, dan berlangsung selama hampir satu tahun. Pada suatu ketika mereka kehabisan uang sehingga Calhoun harus menumpang mobil ke Iran untuk mengajar bahasa Inggris di Teheran. Brennan tetap tinggal di India, dan ketika tugas mengajar Calhoun selesai, masing-masing dari mereka menumpang mobil untuk bertemu di tengah-tengah, yaitu di Afghanistan. Dunia merupakan tempat yang sangat berbeda pada saat itu.

Setelah beberapa saat, hubungan mereka bermasalah, dan mereka pulang dari India secara terpisah. Pada musim panas 1977, Brennan telah kembali ke Los Altos, tempat di mana dia tinggal sebentar di sebuah tenda yang terletak di tanah pusat pengajaran Zen milik Kobun Chino. Pada saat itu, Jobs telah keluar dari rumah orangtuanya dan menyewa sebuah rumah peternakan bersama Daniel Kottke seharga \$600 per bulan di pinggiran kota Cupertino, California. Melihat penganut *hippie* berjiwa bebas tinggal di sebuah rumah bertanah luas yang mereka sebut dengan Rancho Suburbia, merupakan sebuah pemandangan yang aneh. "Rumah itu memiliki empat kamar tidur. Terkadang, kami menyewakan salah satu kamar ke berbagai macam orang aneh, termasuk penari telanjang, selama beberapa saat," kenang Jobs. Kottke tidak mengerti mengapa Jobs tidak menyewa rumah sendiri, padahal pada saat itu dia mampu membayarnya. "Kurasa dia hanya ingin memiliki teman satu rumah," kata Kottke berspekulasi.

Meskipun hanya sesekali berhubungan dengan Jobs, tetapi tak lama kemudian Brennan juga pindah ke rumah tersebut. Hal ini membuat pengaturan tempat tinggal di rumah tersebut menjadi lucu. Rumah itu memi-

liki dua kamar tidur besar dan dua kamar tidur kecil. Jobs—secara tidak mengejutkan—menempati kamar tidur paling besar, dan Brennan (karena dia tidak benar-benar hidup bersama Jobs) menempati kamar tidur besar yang satu lagi. “Dua kamar di bagian tengah terlihat seperti tempat untuk bayi, dan aku tidak mau menempati keduanya. Jadi, aku pindah ke ruang duduk dan tidur di atas kasur busa,” kata Kottke.

Mereka mengubah kedua kamar tidur kecil tersebut menjadi ruang untuk bermeditasi dan mengonsumsi LSD, seperti loteng yang mereka gunakan di kampus Reed. Kamar tersebut dipenuhi bahan kemasan kotak Apple yang terbuat dari busa. “Anak-anak tetangga sering datang. Kami melemparkan mereka ke tumpukan busa tersebut, dan hal itu sangat menyenangkan,” kata Kottke, “tetapi kemudian, Chrisann membawa pulang beberapa ekor kucing yang kencing di busa-busa itu sehingga kami harus menyingkirkan semua busa itu.”

Tinggal dalam satu rumah terkadang membangkitkan kembali hubungan fisik yang pernah dilakukan oleh Brennan dan Jobs. Dalam beberapa bulan kemudian, Brennan pun hamil. “Hubungan Steve dan aku putus-sambung selama lima tahun sebelum aku hamil,” kata Brennan. “Kami tidak tahu bagaimana caranya bersama dan kami juga tidak tahu bagaimana caranya berpisah.” Ketika Greg Calhoun menumpang mobil dari Colorado untuk mengunjungi mereka di perayaan Thanksgiving pada 1977, Brennan memberi tahu kabar itu. “Steve dan aku kembali berhubungan, dan sekarang aku hamil. Akan tetapi, sekarang hubungan kami putus-sambung lagi, dan aku tidak tahu apa yang harus kulakukan,” katanya.

Calhoun melihat Jobs sama sekali tidak terpengaruh dengan semua situasi yang terjadi di sekitarnya. Jobs bahkan berusaha meyakinkan Calhoun untuk tinggal bersama mereka semua dan bekerja di Apple. “Steve sama sekali tidak memedulikan Chrisann atau kehamilan gadis itu,” kenangnya. “Pada suatu ketika, dia bisa sangat memperhatikanmu. Namun kemudian, secara tiba-tiba, dia bisa menjadi orang yang sangat tidak memedulikanmu. Ada bagian dari dirinya yang sangat dingin.”

Ketika Jobs tidak mau menghadapi gangguan, terkadang dia hanya mengabaikan masalah yang sedang dia hadapi. Seolah-olah, dia sudah bisa menyingkirkan gangguan tersebut. Terkadang, dia mampu mengubah ke-

nyataan tidak hanya untuk orang lain, tetapi bahkan untuk dirinya sendiri. Dalam kasus kehamilan Brennan, dia justru tidak memikirkan masalah itu sama sekali. Ketika ditanya, dia akan menolak untuk mengakui bahwa dirinya adalah ayah dari bayi itu, meskipun dia mengakui bahwa dia tidur dengan Brennan. "Aku tidak yakin apakah benar itu anakku sebab aku tidak yakin kalau aku adalah satu-satunya pria yang tidur dengannya," kata Jobs kepada saya. "Dia dan aku bahkan tidak benar-benar berhubungan kembali ketika dia hamil. Dia hanya tinggal di kamar tidur rumah kami." Brennan tidak ragu bahwa Jobs adalah ayah dari bayi yang dia kandung. Dia tidak pernah berhubungan dengan Greg ataupun pria lain pada saat itu.

Apakah Jobs berbohong kepada dirinya sendiri, ataukah dia memang tidak mengetahui bahwa dia ayah dari bayi itu? "Kurasa, dia hanya tidak bisa mengakses bagian memori otaknya untuk menemukan sebuah ide mengenai pertanggungjawaban," kata Kottke berspekulasi. Elizabeth Holmes juga menyetujui spekulasi tersebut. "Dia sedang mempertimbangkan pilihan untuk menjadi orangtua atau tidak menjadi orangtua, dan dia memutuskan untuk memercayai pilihannya yang kedua. Dia memiliki rencana lain untuk hidupnya."

Tidak ada diskusi mengenai pernikahan. "Aku tahu bahwa dia bukan wanita yang ingin kunikahi. Kami tidak akan pernah bahagia, dan pernikahan itu tidak akan bertahan lama," kata Jobs. "Aku memintanya untuk melakukan aborsi, tetapi dia tidak tahu apa yang harus dilakukannya. Dia memikirkannya berkali-kali dan memutuskan untuk tidak melakukannya. Aku tidak tahu apakah dia pernah benar-benar memutuskannya—kurasa waktulah yang mengambil keputusan untuknya." Brennan mengatakan kepada saya bahwa keputusannya adalah tetap mempertahankan bayi tersebut. "Steve bilang dia menyetujui aborsi, tetapi tidak pernah memaksaku untuk melakukannya." Menariknya,—jika dilihat dari latar belakang dirinya sendiri—Jobs sangat menentang salah satu pilihan yang mungkin saja bisa diambil oleh Brennan. "Dia sangat melarangku menyerahkan anak tersebut untuk diadopsi," kata Brennan.

Ada satu ironi yang mengganggu mereka. Jobs dan Brennan berusia 23 tahun, usia yang sama ketika Joanne Schieble dan Abdulfattah Jan-dali memiliki Jobs. Jobs belum menelusuri orangtua kandungnya, tetapi

orangtua angkatnya telah menceritakan sebagian kisah mereka. "Saat itu, aku tidak mengetahui usia kami yang kebetulan sama sehingga tidak memengaruhi diskusiku dengan Chrisann," kata Jobs. Dia menolak pendapat orang bahwa dia mengikuti jejak ayah kandungnya yang tidak mau menghadapi kenyataan atau tanggung jawab ketika berusia 23 tahun. Namun, Jobs mengakui bahwa keironisan tersebut akhirnya membuatnya berpikir sebentar. "Saat aku benar-benar mengetahui bahwa Joanne berusia 23 tahun ketika dia mengandungku, kupikir—wah!"

Hubungan antara Jobs dan Brennan pun dengan cepat memburuk. "Chrisann kembali bersikap seolah-olah dia adalah korban, ketika dia mengatakan bahwa Steve dan aku mengeroyok dirinya," kenang Kottke. "Steve hanya tertawa dan tidak menanggapi dengan serius." Pada saat itu emosi Brennan sangat tidak stabil, seperti yang kemudian diakuinya. Dia mulai memecahkan piring, melemparkan apa pun, mengotori rumah, dan menulis kalimat tidak senonoh di dinding dengan arang. Dia mengatakan bahwa Jobs terus memprovokasi dirinya karena sikapnya yang tidak berperasaan. "Dia orang yang cerdas, tetapi kejam. Itu perpaduan yang aneh." Kottke terjebak di tengah-tengah mereka. "Daniel tidak memiliki sifat yang kejam sehingga dia sedikit memprotes sikap Steve," kata Brennan. "Dia berubah dari mengatakan 'Steve tidak memperlakukanmu dengan baik' menjadi menertawakanku bersama Steve."

Robert Friedland datang menyelamatkan Brennan. "Dia mendengar aku sedang hamil, dan dia menyarankan agar aku datang ke perkebunannya untuk melahirkan," kenang Brennan. "Jadi, aku pergi ke sana." Ketika dia datang, Elizabeth Holmes dan teman-teman lainnya masih tinggal di perkebunan tersebut. Mereka menemukan seorang bidan dari Oregon untuk membantu persalinan Brennan. Pada 17 Mei 1978, Brennan melahirkan seorang bayi perempuan. Tiga hari kemudian, Jobs terbang untuk menemui mereka dan membantu Brennan memberikan nama kepada bayi tersebut. Tradisi di komune tersebut adalah memberikan nama kepada anak-anak mereka berdasarkan ajaran Timur. Akan tetapi, Jobs bersikeras bahwa bayi perempuan itu lahir di Amerika dan harus memiliki nama yang sesuai. Brennan menyetujuinya. Mereka memberi nama bayi perempuan tersebut Lisa Nicole Brennan. Nama belakang Jobs sengaja tidak disertakan. Kemu-

dian, Jobs pergi untuk kembali bekerja di Apple. "Dia sama sekali tidak mau berurusan dengan bayi itu ataupun aku," kata Brennan.

Brennan dan Lisa pindah ke sebuah rumah kecil yang bobrok di bagian belakang sebuah rumah, di Menlo Park. Mereka hidup dengan mengandalkan jaminan sosial, karena Brennan tidak tega menggugat Jobs untuk memberikan biaya hidup bagi anaknya. Akhirnya, pemerintah negara bagian San Mateo menggugat Jobs untuk membuktikan bahwa dia adalah ayah bayi tersebut. Oleh karena itulah, Jobs diminta untuk bertanggung jawab terhadap ibu dan bayi tersebut dari segi keuangan. Awalnya, Jobs bertekad untuk berjuang melawan kasus tersebut. Para pengacaranya meminta Kottke untuk bersaksi bahwa dia tidak pernah melihat mereka tidur bersama, dan mereka berusaha untuk mengumpulkan bukti bahwa Brennan pernah tidur dengan beberapa pria lain. "Pada suatu ketika, aku berte-riak kepada Steve melalui telepon, 'Kau tahu kalau itu tidak benar,'" kenang Brennan. "Dia akan menyeretku ke pengadilan dengan seorang bayi kecil dan berusaha membuktikan kalau aku adalah seorang pelacur dan siapa pun bisa menjadi ayah dari bayi itu."

Satu tahun setelah Lisa lahir, Jobs setuju untuk mengikuti tes pembuktian apakah benar dia adalah ayah dari bayi tersebut. Keluarga Brennan terkejut. Akan tetapi, Jobs mengetahui bahwa tak lama lagi Apple akan menjual sahamnya, dan dia memutuskan lebih baik masalah tersebut cepat diselesaikan. Tes DNA merupakan sesuatu yang baru, dan tes yang dilakukan oleh Jobs diadakan di U.C.L.A (*University of California*, Los Angeles). "Aku tidak pernah membaca tentang tes DNA, dan aku gembira bisa melakukannya untuk menyelesaikan masalah itu," kata Jobs. Hasil tes tersebut cukup memuaskan. "Kemungkinan sebagai ayah ... 94,41%," tulis laporan tersebut. Pengadilan California memerintahkan Jobs untuk mulai membayar \$385 per bulan untuk biaya hidup anak, menandatangani perjanjian yang mengakui bahwa dia adalah ayah dari bayi tersebut, dan mengganti uang pemerintah daerah sebesar \$5.856 untuk mengembalikan jaminan sosial. Jobs diberi hak untuk mengunjungi anaknya, tetapi untuk jangka waktu yang lama, dia tidak melakukannya.

Pada saat itu, terkadang Jobs terus menyembunyikan kenyataan tersebut dari orang-orang di sekelilingnya. "Akhirnya, dia memberi tahu kami di



dewan direksi,” kenang Arthur Rock, “tetapi dia terus bersikeras bahwa ada kemungkinan besar dia bukan ayah dari bayi itu. Dia menipu diri sendiri.” Jobs mengatakan kepada seorang wartawan majalah *Time*, Michael Moritz, bahwa jika melihat statistik yang ada, jelas bahwa “28% penduduk pria di Amerika Serikat bisa menjadi ayah dari bayi itu.” Itu bukan hanya pernyataan yang salah, tetapi juga aneh. Parahnya lagi, ketika kemudian Chrisann Brennan mendengar tentang apa yang dikatakan oleh Jobs, wanita tersebut salah paham. Brennan menyangka bahwa Jobs, secara berlebihan, mengatakan bahwa dia telah tidur dengan 28% pria di Amerika Serikat. “Dia berusaha melukiskan diriku sebagai seorang wanita murahan atau pelacur,” kenang Brennan. “Dia mengesankan diriku ini seolah-olah adalah seorang pelacur agar dia tidak wajib bertanggung jawab terhadap anaknya.”

Beberapa tahun kemudian, Jobs sangat menyesali sikapnya pada saat itu. Sehingga, sekali dari sebagian kecil kesempatan dalam hidupnya, dia mengakui bahwa:

“Seandainya saja, aku bisa menghadapi masalah tersebut dengan cara yang berbeda maka keadaannya akan menjadi lebih baik. Pada saat itu, aku tidak bisa melihat diriku sebagai seorang ayah sehingga aku tidak mau menghadapinya. Namun, ketika hasil tes menunjukkan bahwa bayi perempuan itu adalah putraku, tidak benar kalau aku meragukannya. Aku setuju untuk membiayainya hingga dia berusia 18 tahun dan juga memberikan sejumlah uang kepada Chrisann. Aku menemukan sebuah rumah di Palo Alto dan memperbaikinya, kemudian membiarkan mereka tinggal di sana tanpa membayar uang sewa. Ibunya memilihkan sekolah yang baik untuk Lisa, dan biayanya aku yang membayar. Aku berusaha melakukan hal yang benar. Namun, kalau aku bisa melakukannya sejak awal, aku akan bisa melakukannya dengan lebih baik.” ■

## XEROX DAN LISA

### Antarmuka Pengguna Grafis

#### *Seorang Bayi Baru*

Komputer Apple II membuat perusahaan Apple pindah level, dari garasi rumah Jobs ke puncak sebuah industri baru. Penjualannya meningkat tajam, dari 2.500 buah pada 1977 menjadi 210.000 buah pada 1981. Namun, Jobs merasa gelisah. Apple II tidak mungkin sukses untuk selamanya. Dia juga tahu bahwa sebesar apa pun usaha yang dilakukannya untuk mengemas komputer tersebut,—mulai dari menyambungkan kabel daya hingga membuat kotak—komputer tersebut akan selalu dianggap sebagai karya besar Wozniak. Dia membutuhkan mesinnya sendiri. Lebih dari itu, dia menginginkan sebuah produk, yang dalam kalimatnya sendiri, meninggalkan kesan mendalam di benak masyarakat.

Pada awalnya, dia berharap Apple III akan berperan seperti apa yang diimpikannya. Komputer tersebut akan memiliki memori dengan kapasitas yang lebih besar; layar yang akan menampilkan 80 karakter, bukannya 40 karakter; dan layar yang dapat menampilkan huruf besar maupun huruf kecil. Dalam rangka menuruti hasratnya terhadap desain industri, Jobs memutuskan sendiri ukuran dan bentuk kotak luar komputernya. Dia juga tidak memperbolehkan siapa pun mengubahnya, bahkan ketika kelompok insinyur menambahkan beberapa komponen lagi ke dalam papan sirkuit. Hasilnya adalah papan penuh dengan tempelan konektor buruk yang se-

ring mati. Ketika Apple III mulai dikirimkan kepada distributor pada bulan Mei 1980, komputer tersebut dianggap sebagai produk gagal. Randy Wigginton, salah seorang insinyur, mengatakan, "Apple III mirip seorang bayi yang dikandung karena pesta seks bersama, dan kemudian semua orang menderita sakit kepala yang parah. Lalu, lahirlah makhluk kecil menyebarkan, dan semua orang berkata bahwa dia bukan anakku."

Pada saat itu Jobs menjauhkan diri dari Apple III dan berusaha keras mencari cara untuk memproduksi sesuatu yang sangat berbeda. Pada awalnya, dia tergoda dengan ide layar sentuh, tetapi dia merasa frustrasi. Pada salah satu peragaan teknologi tersebut, dia datang terlambat, merasa sedikit gelisah, kemudian mendadak menyela para insinyur di tengah-tengah presentasi mereka. Dia, dengan kasar mengatakan, "Terima kasih." Mereka bingung. "Kau ingin kami pergi?" tanya salah seorang insinyur. Jobs menjawab, "Ya," kemudian dia berbisik kepada para rekannya bahwa mereka membuang-buang waktunya untuk mendengarkan presentasi itu.

Selanjutnya, Jobs dan Apple mempekerjakan dua insinyur dari Hewlett-Packard (HP) untuk melahirkan komputer yang benar-benar baru. Nama yang dipilih oleh Jobs untuk komputer tersebut akan membuat psikiater yang paling lesu sekalipun menjadi terkesiap, yaitu Lisa. Beberapa komputer lain ada yang diberi nama sesuai dengan nama putri pembuatnya, tetapi Lisa adalah seorang putri yang ditinggalkan oleh Jobs dan belum sepenuhnya diakui sebagai putrinya. "Mungkin dia melakukannya karena merasa bersalah," kata Andrea Cunningham, yang bekerja untuk Regis McKenna dalam mempromosikan proyek tersebut.

"Kami harus mencari kepanjangan untuk kata tersebut sehingga kami dapat mengatakan bahwa komputer tersebut tidak diberi nama Lisa seperti nama anak Jobs." Salah satu kepanjangan yang mereka temukan adalah "*Local Integrated Systems Architecture* (Arsitektur Sistem Terpadu Lokal)." Meskipun kepanjangan itu tidak memiliki arti apa pun, perpaduan kata itu menjadi penjelasan resmi bagi nama komputer baru mereka. Di antara para insinyur, nama tersebut diplesetkan menjadi, "*Lisa: Invented Stupid Acronym* (Akronim Ngawur yang Ditemukan)." Beberapa tahun kemudian, ketika saya bertanya tentang nama tersebut, Jobs mengakui bahwa, "itu jelas nama putriku."

Lisa diproduksi sebagai sebuah komputer seharga \$2.000 yang menggunakan mikroprosesor 16-*byte*, bukan 8-*byte* seperti yang digunakan pada Apple II. Tanpa keahlian Wozniak, yang masih mengerjakan penyempurnaan Apple II secara diam-diam, para insinyur mulai memproduksi komputer sederhana dengan tampilan teks konvensional. Komputer sederhana itu tidak mampu mendorong mikroprosesor yang lebih kuat untuk melakukan hal-hal yang lebih menyenangkan. Jobs mulai tidak sabar karena melihat betapa membosankannya komputer tersebut.

Ada seorang ahli pemrograman yang membuat komputer tersebut menjadi lebih hidup, yaitu Bill Atkinson. Pria tersebut adalah mahasiswa S-3 di bidang ilmu saraf, yang pernah bereksperimen dengan banyak sekali LSD. Ketika pria tersebut diminta untuk bekerja di Apple, dia menolak. Namun, Apple kemudian mengiriminya tiket pesawat yang tidak dapat diuangkan kembali. Maka, Atkinson memutuskan untuk menggunakan tiket tersebut, lalu membiarkan Jobs berusaha membujuknya. "Kami sedang menciptakan masa depan," kata Jobs kepada Atkinson di akhir pembicaraan mereka selama tiga jam. "Bayangkan Anda berselancar di depan ombak. Hal itu benar-benar menyenangkan, bukan? Sekarang, bayangkan jika ada seekor anjing yang mendayung di ujung ombak itu. Tidak akan ada yang lebih menyenangkan dibandingkan peristiwa seperti itu. Bekerjalah di sini dan tinggalkanlah kesan yang mendalam di benak orang," bujuk Jobs. Atkinson pun menerima tawaran tersebut.

Dengan rambut berantakan dan kumis tebal yang tidak bisa menyembunyikan wajahnya yang lucu, Atkinson memiliki perpaduan antara kepandaian Woz dan hasrat Jobs untuk memproduksi produk yang sangat keren. Tugas pertama Atkinson adalah mengembangkan sebuah program yang berfungsi untuk menelusuri portofolio saham. Dia, secara otomatis menelepon layanan Dow Jones untuk mendapatkan beberapa informasi, kemudian menutup teleponnya.

"Aku harus membuat program tersebut dengan cepat karena sudah ada iklan majalah untuk Apple yang menanti. Calon iklan Apple itu memperlihatkan seorang suami yang sedang berada di depan meja dapur. Dia terlihat memandangi layar Apple II yang dipenuhi dengan grafik harga saham, dan istrinya menatapnya dengan berseri-seri—tetapi program kom-

puter semacam itu belum ada, jadi aku harus segera menciptakannya.” Kemudian, Atkinson menciptakan versi Pascal, yaitu bahasa pemrograman tingkat tinggi untuk Apple II. Jobs menolak program tersebut, karena menganggap Apple II hanya membutuhkan BASIC. Akan tetapi, dia kemudian mengatakan kepada Atkinson, “Karena kau sangat bersemangat dengan program tersebut, kuberi kau waktu enam hari untuk membuktikan kalau aku salah.” Atkinson melakukannya, dan Jobs menghormati pria tersebut sejak saat itu.

Pada musim gugur 1979, Apple melahirkan tiga produk yang berpotensi menjadi penerus kesuksesan Apple II. Ada Apple III yang ditakdirkan sebagai produk gagal. Ada proyek Lisa, yang mulai membuat Jobs merasa kecewa. Dan tanpa sepengetahuan Jobs,—setidaknya pada saat itu—ada proyek percobaan kecil untuk mesin berharga murah, yang saat itu diberi nama sandi Annie. Proyek percobaan kecil itu sedang dikembangkan oleh Jef Raskin, seorang mantan profesor yang pernah mengajar Bill Atkinson. Tujuan Raskin adalah membuat “komputer murah untuk seluruh lapisan masyarakat”. Komputer yang ingin dibuatnya itu akan mirip dengan sebuah perkakas—sebuah alat lengkap dengan komputer, *keyboard*, monitor, dan perangkat lunak yang digabungkan menjadi satu—dan memiliki antarmuka grafis. Dia berusaha mengajak para rekannya di Apple untuk mengunjungi sebuah pusat penelitian bergengsi, tepat di jantung kota Palo Alto.

### *Xerox PARC*

Pusat Penelitian Palo Alto milik Perusahaan Xerox—yang dikenal dengan *Xerox PARC*—telah didirikan sejak 1970 dan berfungsi sebagai tempat pengembangan berbagai ide digital. Pusat penelitian tersebut terletak di tempat yang aman, yaitu 4.827 kilometer dari kantor pusat perusahaan Xerox di Connecticut, bagian timur laut Amerika, yang penuh dengan tekanan masalah penjualan. Salah satu pegawainya yang berwawasan ke depan adalah ilmuwan Alan Kay. Dia memiliki dua cara pandang yang dipercayai oleh Jobs. Dua pandangan itu adalah, “Cara terbaik untuk meramalkan masa depan adalah dengan menciptakan masa depan itu sendiri,” dan “Orang-orang yang serius menekuni perangkat lunak, seharusnya membuat perangkat keras mereka sendiri.”

Kay ingin mewujudkan visinya mengenai sebuah komputer pribadi kecil, yang disebut dengan Dynabook. Rencananya, komputer itu akan cukup mudah digunakan oleh anak-anak dari segala usia. Maka, para perekayasa perangkat lunak *Xerox PARC* mulai mengembangkan grafis yang mudah digunakan dan dapat menggantikan semua barisan perintah, termasuk perintah DOS yang membuat layar komputer tampak menakutkan. Metafora yang mereka hasilkan adalah sebuah komputer kecil. Layarnya dapat menampilkan banyak dokumen dan berkas, dan Anda juga bisa menggunakan tetikus untuk menunjuk atau memilih dokumen yang ingin Anda gunakan.

Antarmuka pengguna grafis ini—atau *Graphical User Interface* (GUI), yang dibaca *goeey*—dipermudah oleh konsep lain yang dipelopori di *Xerox PARC*, yaitu pemetaan *byte*. Sampai saat itu, sebagian besar komputer masih berbasis karakter. Jika Anda mengetik karakter di *keyboard* maka komputer akan menampilkan karakter tersebut di layar. Karakter tersebut biasanya berwarna kehijau-hijauan seperti fosfor di atas latar belakang yang gelap. Karena pada saat itu jumlah huruf, angka, dan simbolnya terbatas, Anda tidak membutuhkan seluruh kode atau kekuatan pemrosesan komputer untuk melakukannya.

Sebaliknya, pada sistem pemetaan *byte*, setiap dan semua *pixel* di layar dikendalikan oleh *byte* dalam memori komputer. Untuk menampilkan sesuatu di layar—seperti sebuah huruf—komputer harus memberi tahu setiap *pixel* agar menjadi lebih terang atau lebih gelap. Jika kasusnya berkenaan dengan tampilan warna maka komputer akan memberi tahu *pixel* mengenai warna apa yang harus keluar. Proses tersebut memang membutuhkan banyak daya komputer, tetapi akan menghasilkan grafis yang indah, serta tulisan dan tampilan layar yang luar biasa.

Pemetaan *byte* dan antarmuka grafis menjadi fitur dari prototipe komputer buatan Xerox PARC (seperti Alto), dan bahasa pemrogramannya berorientasi pada objek (seperti Smalltalk). Jef Raskin menyimpulkan bahwa beberapa bagian dari fitur tersebut akan menjadi bagian masa depan bagi komputer. Jadi, dia mulai mendorong Jobs dan rekan lainnya di Apple untuk mengunjungi *Xerox PARC*.

Raskin menghadapi satu masalah. Jobs menganggapnya sebagai teoretikus angkuh, atau jika menggunakan istilah Jobs, “orang genius yang

menyebalkan". Oleh karena itu, Raskin meminta temannya, Atkinson—orang yang termasuk salah satu dari kelompok yang dianggap genius oleh Jobs—untuk meyakinkan Jobs agar mau mengamati apa yang terjadi di *Xerox PARC*. Salah satu hal yang tidak diketahui oleh Raskin adalah kenyataan bahwa Jobs sedang menghadapi tawaran yang lebih rumit. Divisi modal usaha bersama milik Xerox ingin menjadi bagian dari putaran kedua pembiayaan Apple selama musim panas 1979. Jobs memberikan sebuah penawaran, "Aku akan mengizinkan kalian menginvestasikan satu juta dolar di Apple jika kalian membuka kain penutup *Xerox PARC*." Xerox menerima penawaran tersebut. Perusahaan tersebut setuju untuk menunjukkan komponen teknologinya kepada Apple dan sebagai imbalannya, Xerox diperbolehkan membeli 100.000 lembar saham dengan harga \$10 per lembar.

Pada saat Apple menjual sahamnya satu tahun kemudian, saham Xerox sebesar \$1 juta menjadi \$17,6 juta. Namun, Apple mendapatkan keuntungan dari penawaran tersebut. Jobs dan para rekannya datang untuk melihat teknologi *Xerox PARC* pada Desember 1979. Ketika Jobs menyadari bahwa dia belum puas dengan apa yang ditunjukkan oleh mereka, dia mendapatkan peragaan yang jauh lebih lengkap beberapa hari kemudian. Larry Tesler adalah salah satu ilmuwan Xerox yang bertugas memberikan peragaan tersebut, dan pria itu dengan senang hati menunjukkan karya yang tampaknya tidak pernah dihargai oleh pimpinannya di negara timur. Akan tetapi, ilmuwan lain yang bernama Adele Goldberg, terkejut ketika mengetahui bahwa perusahaan Xerox bersedia memberi tahu karya besarnya. "Sikap itu sangat bodoh, benar-benar tidak masuk akal, dan aku berusaha keras untuk mencegah agar Jobs tidak mendapatkan banyak informasi," kata wanita tersebut.

Goldberg melaksanakan rencana pencegahannya itu pada saat peragaan pertama. Jobs, Raskin, dan ketua tim Lisa yang bernama John Couch, diantarkan memasuki lobi utama, di mana Xerox Alto telah dipersiapkan. "Saat itu, yang ditunjukkan oleh mereka hanya beberapa aplikasi, terutama aplikasi pemrosesan kata," kenang Goldberg. Jobs merasa tidak puas sehingga dia menelepon kantor pusat Xerox untuk meminta peragaan lagi.

Jobs pun diundang kembali beberapa hari kemudian. Pada kali kedua, dia mengajak tim yang lebih banyak, termasuk Bill Atkinson dan Bruce

Horn, ahli pemrograman Apple yang pernah bekerja di *Xerox PARC*. Mereka berdua tahu apa yang harus diperhatikan. "Saat aku tiba di kantor, ada banyak sekali kehebohan. Aku diberi tahu bahwa Jobs dan sekelompok ahli pemrogramannya sedang berada di dalam ruang rapat," kata Goldberg. Salah satu perekayasa perangkat lunak berusaha agar mereka terus merasa terhibur dengan menampilkan lebih banyak program pemrosesan kata.

Akan tetapi, Jobs menjadi semakin tidak sabar. "Hentikan semua omong kosong ini!" teriaknya berkali-kali. Oleh karena itu, para pegawai Xerox diam-diam berkumpul dan memutuskan untuk memberikan sedikit lebih banyak informasi, tetapi secara perlahan. Mereka sepakat bahwa Tesler bisa menunjukkan bahasa pemrograman Smalltalk, tetapi dia hanya akan melakukan apa yang disebut dengan versi peragaan "tidak bersifat rahasia". "Itu akan membuat Jobs terpesona, dan dia tidak akan pernah tahu kalau dia tidak mendapatkan informasi rahasianya," kata ketua tim kepada Goldberg.

Mereka salah. Atkinson dan yang lain telah membaca beberapa dokumen yang dikeluarkan oleh *Xerox PARC* sehingga mereka mengetahui kalau mereka tidak mendapatkan deskripsi secara lengkap. Jobs menelepon pimpinan divisi modal usaha bersama Xerox untuk menyampaikan keluhan. Seketika itu juga, ada telepon dari kantor pusat perusahaan Xerox di Connecticut yang memerintahkan tim harus menunjukkan semua deskripsi secara lengkap kepada Jobs dan kelompoknya. Kemarahan Goldberg pun meledak.

Ketika akhirnya Tesler menunjukkan kepada mereka mengenai apa yang sebenarnya ada di bawah penutup tersebut, orang-orang dari Apple terkejut. Atkinson menatap layarnya sambil mengamati setiap *pixel* dengan saksama, bahkan Tesler bisa merasakan napas pria itu di lehernya. Jobs bergerak ke sana kemari dan melambaikan tangannya dengan penuh semangat. "Jobs melompat ke sana kemari berkali-kali sehingga aku tidak mengerti bagaimana sebenarnya dia melihat sebagian besar peragaan tersebut. Akan tetapi, dia ternyata benar-benar mengamatinya, karena dia terus-menerus bertanya," kata Tesler. "Dia adalah orang yang terus berseru setiap melihat langkah yang kutunjukkan." Jobs terus mengatakan bahwa dia tidak percaya kalau Xerox belum menjual teknologi tersebut. "Kalian



sedang duduk di atas tambang emas,” serunya. “Aku tidak percaya Xerox tidak memanfaatkannya.”

Peragaan Smalltalk menunjukkan tiga fitur yang mengagumkan. Salah satunya menunjukkan bagaimana komputer tersebut dapat disambungkan dengan komputer lain. Fitur mengagumkan kedua menunjukkan bagaimana cara kerja program yang berorientasi pada objek. Namun, Jobs dan timnya tidak begitu memperhatikan berbagai fitur tersebut karena mereka sangat kagum dengan antarmuka grafis dan layar yang dapat memetakan *byte*. “Pikiran saya langsung terbuka,” kenangnya. “Aku bisa melihat masa depan komputer akan ditakdirkan menjadi seperti apa.”

Ketika rapat *Xerox PARC* selesai, setelah lebih dari dua jam, Jobs mengantarkan Atkinson kembali ke kantor Apple di Cupertino. Mobilnya bergerak dengan kecepatan tinggi, begitu pula pikiran dan mulutnya. “Itu dia!” teriaknya, sambil menekankan setiap kata. “Kita harus membuatnya!” Itulah terobosan yang selama ini dicarinya, yaitu memproduksi komputer untuk masyarakat, dengan desain yang menyenangkan, tetapi murah seperti milik arsitek modern Eichler, dan menggunakannya semudah peralatan dapur yang mengilap.

“Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menerapkan ide ini?” tanya Jobs.

“Aku tidak yakin,” jawab Atkinson. “Mungkin enam bulan.” Itu merupakan penilaian yang terlalu optimis, tetapi juga sangat memotivasi.

### ***“Para Seniman Besar yang Mencuri”***

Serangan Apple terhadap *Xerox PARC* terkadang digambarkan sebagai salah satu pencurian terbesar dalam sejarah industri. Terkadang, dengan bangga Jobs membenarkan pendapat tersebut. “Peristiwa itu sama dengan berusaha menunjukkan kepada dirimu sendiri mengenai hal terbaik yang pernah dilakukan oleh manusia, dan kemudian berusaha untuk menerapkannya ke dalam apa yang sedang kau lakukan,” katanya. “Maksudku, pelukis Picasso pernah berkata, ‘seniman hebat itu meniru, sedangkan seniman besar mencuri.’ Dan, kami tidak pernah merasa malu karena mencuri berbagai ide hebat.”

Pendapat lain, yang terkadang juga dibenarkan oleh Jobs, mengatakan bahwa apa yang terjadi bukanlah pencurian yang dilakukan oleh Apple,

melainkan kesalahan yang dilakukan oleh Xerox. "Mereka adalah ahli pembuat mesin fotokopi yang tidak tahu-menahu tentang apa yang bisa dilakukan oleh sebuah komputer," kata Jobs mengenai manajemen Xerox. "Mereka hanya kalah dalam kemenangan terbesar industri komputer. Sebenarnya, *Xerox* bisa saja memiliki seluruh industri komputer."

Kedua pendapat tersebut mengandung banyak kebenaran, tetapi masih ada banyak kebenaran yang lain lagi. Ada perbedaan yang tidak jelas antara konsep dan produk jadi, seperti yang dikatakan oleh T.S. Elliot. Dalam sejarah inovasi, berbagai ide baru hanyalah sebagian dari proses tersebut, tetapi faktor pelaksanaan juga menjadi sama pentingnya.

Jobs dan para perekayasa perangkat lunak Apple banyak memperbaiki ide antarmuka grafis yang mereka lihat di *Xerox PARC*, dan kemudian mereka mampu menerapkannya dengan cara yang tidak pernah bisa dilakukan oleh Xerox. Misalnya, mereka memperbaiki tetikus Xerox yang memiliki tiga tombol rumit dengan harga \$300 per buah, tetapi tidak bisa bergulir dengan mulus. Setelah beberapa hari kunjungan keduanya ke *Xerox PARC*, Jobs pergi ke sebuah perusahaan desain industri setempat. Dia mengatakan kepada salah satu pendirinya, Dean Hovey, bahwa dia menginginkan model tetikus dengan satu tombol sederhana seharga \$15, dan dia ingin tetikus itu dapat berfungsi di atas mika Formica atau celana jinnya. Hovey pun menurutinya.

Perbaikan yang dilakukan terhadap model tetikus itu tidak hanya dari segi detail, tetapi juga dari seluruh konsepnya. Tetikus milik *Xerox PARC* tidak dapat digunakan untuk menarik sebuah *window* ke arah sekeliling layar. Para perekayasa perangkat lunak Apple menemukan sebuah antarmuka grafis yang tidak hanya memungkinkan Anda untuk menarik *window* dan arsip ke sekeliling layar, tetapi Anda bahkan dapat memasukkan ke dalam arsip. Sistem Xerox mewajibkan Anda untuk memilih sebuah perintah agar dapat melakukan apa pun, mulai dari mengecilkan sebuah *window* hingga mengubah ekstensi yang berisi sebuah dokumen. Sistem Apple mengubah metafora komputer menjadi sebuah kenyataan virtual dengan membuat Anda dapat langsung menyentuh, mengubah, menarik, dan menyimpan apa pun.

Para perekayasa perangkat lunak Apple bekerja berdampingan dengan para desainer—yang mendapat dorongan semangat dari Jobs setiap hari—

untuk memperbaiki konsep komputer rancangan mereka. Mereka menambahkan berbagai ikon menyenangkan. Tambahan itu berupa menu turunan dari sebuah garis yang ada di bagian atas setiap tampilan dan kemampuan untuk membuka dokumen atau arsip dengan mengeklik dua kali.

Hal itu bukan berarti bahwa para eksekutif Xerox mengabaikan apa yang telah diciptakan oleh para ilmuwannya di *PARC*. Sebenarnya, mereka berusaha untuk memanfaatkan ide tersebut—dan dalam prosesnya, mereka menunjukkan mengapa faktor mengenai pelaksanaan yang baik sama pentingnya dengan ide yang baik. Pada 1981, jauh sebelum komputer Lisa atau Macintosh diproduksi oleh Apple, mereka telah memperkenalkan Xerox Star. Xerox Star merupakan sebuah mesin yang menampilkan antar-muka pengguna grafis; tetikus; tampilan yang memetakan *byte*, *window*; dan metafora di layar komputer. Namun, mesin tersebut sangat lambat (butuh beberapa menit untuk menyimpan dokumen besar), mahal (harganya \$16,595 di toko eceran), dan hanya dijual untuk jaringan pasar konsumen perkantoran. Pada akhirnya, mesin tersebut menjadi produk gagal dan hanya terjual sejumlah 30.000 buah.

Jobs dan timnya pergi ke sebuah gerai Xerox untuk melihat komputer jenis Star, sesaat setelah mesin tersebut dijual ke pasaran. Namun, mereka menganggap mesin tersebut tidak berguna sehingga Jobs mengatakan kepada para rekannya bahwa mereka tidak bisa mengeluarkan uang untuk membeli mesin tersebut. “Kami sangat lega,” kenang Jobs. “Kami tahu bahwa mereka tidak membuatnya dengan benar, dan bahwa kami bisa membuatnya—dengan harga yang lebih murah.” Beberapa minggu kemudian, Jobs menelepon Bob Belleville, salah satu desainer perangkat keras dalam tim Xerox Star. “Semua yang pernah kau produksi sepanjang hidupmu adalah sampah,” kata Jobs, “jadi, mengapa kau tidak bekerja saja untukku?” Belleville pun melakukannya, dan begitu juga dengan Larry Tesler.

Dengan perasaan senang, Jobs mulai mengambil alih manajemen harian proyek Lisa, yang saat itu dikelola oleh John Couch, mantan insinyur HP. Tanpa menghiraukan Couch, Jobs mulai berhubungan langsung dengan Atkinson dan Tesler untuk memasukkan beberapa idenya sendiri, khususnya mengenai desain antarmuka grafis Lisa. “Dia menelepon tanpa kenal waktu. Dia bisa menelepon pukul 2 atau 5 pagi,” kata Tesler. “Aku

sangat menyukainya. Tetapi, itu membuat jengkel para pemimpinku di divisi Lisa.” Jobs diminta untuk berhenti menelepon di luar jam kerja. Dia menahan diri sesaat, tetapi hal itu tidak bertahan lama.

Salah satu pertikaian penting terjadi ketika Atkinson memutuskan bahwa layar komputer tersebut harus memiliki latar belakang putih, bukan hitam. Sehingga, Atkinson dan Jobs dapat memasukkan fitur yang mereka inginkan, yaitu WYSIWYG, yang dibaca wiz-ee-wig. WYSIWYG merupakan singkatan dari “*What You See Is What You Get*”. Apa yang Anda lihat di layar adalah apa yang akan Anda dapatkan ketika Anda mencetaknya. “Tim perangkat keras memprotesnya dengan sangat keras,” kenang Atkinson. “Mereka mengatakan bahwa hal itu akan memaksa kami untuk menggunakan fosfor yang jauh tidak tahan lama, dan akibatnya layar akan lebih sering berkedip.” Oleh karena itu, Atkinson memanggil Jobs yang memihaknya. Semua anggota tim perangkat keras menggerutu, tetapi kemudian tetap pergi untuk mengerjakannya. “Steve sendiri bukanlah seorang ahli rekayasa, tetapi dia sangat pandai dalam menilai jawaban orang. Dia tahu apakah para perekayasa itu membela diri atau tidak yakin dengan dirinya sendiri.”

Salah satu prestasi mengagumkan Atkinson (saat ini kita sangat terbiasa dengan fitur itu sehingga kita jarang memujinya) adalah membuat *window* yang ada di layar saling tumpang tindih sehingga *window* yang “di atas” dapat memotong *window* yang berada “di bawah”. Atkinson membuatnya sedemikian rupa sehingga Anda bisa menggerakkan *window* ini sama seperti menarik kertas di atas meja. *Window* yang ada di bawah dapat terlihat atau tidak terlihat ketika Anda berpindah ke *window* yang berada di atasnya. Tentu saja, apa yang Anda lihat di layar komputer bukanlah lapisan *pixel* di bawah *pixel* sehingga tidak ada *window* yang benar-benar bersembunyi “di bawah” *window* yang terlihat ada “di atas”. Untuk menciptakan ilusi *window* yang saling tumpang tindih tersebut, dibutuhkan program yang rumit, termasuk program yang disebut dengan “*regions*” (wilayah).

Atkinson menyemangati dirinya sendiri agar cara tersebut bisa berhasil, karena dia pikir pernah melihat kemampuan seperti itu selama kunjungannya ke Xerox PARC. Sebenarnya, orang-orang di PARC tidak pernah melakukan hal itu, dan kemudian mereka memberi tahu Atkinson betapa kagumnya mereka melihat dia berhasil membuatnya. “Aku merasa seperti

orang yang naif,” kata Atkinson. “Karena aku tidak tahu kalau hal itu tidak dapat dilakukan, tetapi aku bisa melakukannya.” Atkinson bekerja sangat keras. Akibatnya, pada suatu pagi, dalam keadaan linglung, dia menabrakkan Corvettenya ke truk yang sedang parkir dan hampir membunuh dirinya sendiri. Seketika itu juga, Jobs pergi ke rumah sakit untuk menengoknya. “Kami sangat mencemaskanmu,” kata Jobs ketika Atkinson sadar. Atkinson tersenyum kesakitan dan menjawab, “Jangan khawatir, aku masih ingat *regions*.”

Jobs juga ingin sekali agar tetikusnya bisa bergulir dengan lancar. Beberapa dokumen tidak akan bergerak secara bersamaan, ketika Anda menggulirkan tetikus untuk melihatnya. “Dia bersikeras agar semua fitur antarmuka tersebut membuat pengguna komputer merasa senang,” kata Atkinson. Mereka juga menginginkan sebuah tetikus yang dapat menggerakkan kursor dengan mudah ke arah mana pun, bukan hanya ke atas-bawah atau kiri-kanan. Tetikus seperti ini membutuhkan penggunaan sebuah bola, bukan dua roda seperti yang ada pada tetikus biasanya. Salah seorang insinyur mengatakan kepada Atkinson bahwa mereka tidak mungkin membuat tetikus semacam itu. Setelah Atkinson mengeluhkan hal tersebut kepada Jobs sambil makan malam, keesokan harinya Atkinson datang ke kantor dan menemukan bahwa Jobs telah memecat insinyur tersebut. Ketika pengganti insinyur tersebut bertemu dengan Atkinson, kalimat pertama yang dikatakan pria tersebut adalah, “Aku bisa membuat tetikus itu.”

Atkinson dan Jobs menjadi sahabat selama beberapa saat. Beberapa malam dilalui mereka dengan makan bersama di restoran Good Eart. Akan tetapi, John Couch dan para insinyur profesional lain dalam tim Lisa, yang sebagian besar berasal dari HP, membenci campur tangan Jobs. Mereka marah karena sering dihina. Selain itu, ada juga perselisihan mengenai masalah visi. Jobs ingin memproduksi VolksLisa, sebuah produk sederhana yang murah untuk masyarakat luas. “Terjadi tarik ulur antara orang-orang seperti aku dan mereka. Aku menginginkan sebuah mesin sederhana, sedangkan mereka yang berasal dari HP, seperti Couch, ingin membidik pasar konsumen perusahaan,” kenang Jobs.

Baik Scott maupun Markkula, menginginkan agar Apple mendapatkan beberapa pesanan produk. Mereka menjadi semakin khawatir dengan

sikap Jobs yang dianggap mengganggu. Oleh karena itu, pada September 1980, diam-diam mereka merencanakan reorganisasi. Couch ditempatkan sebagai manajer yang tidak dapat diganggu gugat dari divisi Lisa. Jobs kehilangan kendalinya terhadap komputer yang dia beri nama sesuai dengan nama putrinya. Dia juga dibebastugaskan dari posisinya sebagai wakil direktur penelitian dan pengembangan. Jobs dijadikan sebagai anggota dewan direksi non-eksekutif sehingga dia tetap bisa menjadi juru bicara Apple. Itu artinya, Jobs tidak dapat mengendalikan perusahaan. Hal itu tentu saja menyakitkan. "Aku marah dan merasa ditinggalkan oleh Markkula," kata Jobs. "Dia dan Scotty merasa aku tidak bersungguh-sungguh dalam memimpin divisi Lisa. Aku sering sekali memikirkan hal itu." ■

## PERUSAHAAN TERBUKA

Pria yang Kaya dan Terkenal



*Steve Jobs dan Steve Wozniak.*

### ***Bagian Saham***

Ketika Mike Markkula bergabung dengan Jobs dan Wozniak untuk mengubah persekutuan mereka yang baru berdiri, menjadi Apple Computer Corporation pada Januari 1977, perusahaan tersebut bernilai \$5.309. Kurang dari empat tahun kemudian, mereka memutuskan bahwa sudah saatnya menjadikan perusahaan tersebut sebagai sebuah perusahaan terbuka. Keputusan itu akan menyebabkan adanya Penawaran Saham Perdana terbesar di dunia bisnis. Bahkan, penawaran saham yang pernah dilakukan

pada perusahaan motor Ford pada 1956, masih kalah jika dibandingkan dengan penawaran saham perusahaan Jobs. Pada akhir Desember 1980, Apple akan bernilai \$1,79 miliar. Ya, *miliar dolar*. Sepanjang proses tersebut, perusahaan Jobs akan membuat 300 orang menjadi jutawan.

Daniel Kottke bukan salah seorang yang akan menjadi jutawan tersebut. Selama ini, dia merupakan sahabat Jobs di perguruan tinggi, teman perjalanan ke India, satu komune Apel di All One Farm, dan teman berbagi di rumah kontrakan yang mereka tinggali bersama selama terjadinya masalah dengan Chrisann Brennan. Kottke bergabung dengan Apple ketika kantor pusatnya masih berada di garasi rumah Jobs, dan dia masih bekerja di sana sebagai pegawai yang dibayar per jam. Tetapi, posisinya tidak cukup tinggi untuk mendapatkan bagian saham yang diberikan sebelum IPO (*Initial Public Offering*/Penawaran Saham Perdana).

"Aku sangat memercayai Steve, dan aku mengira dia akan menjagaku seperti aku menjaganya. Jadi, aku tidak akan memaksanya," kata Kottke. Alasan resmi Kottke tidak akan mendapatkan bagian saham bernilai jutaan dolar adalah karena dia merupakan teknisi yang dibayar per jam, bukan insinyur yang digaji per bulan. Meskipun demikian, Kottke sebenarnya berhak mendapatkan bagian "saham pendiri", tetapi Jobs memang tidak begitu peduli dengan orang yang pernah berperan dalam hidupnya. "Steve menentang kesetiaan," kata Andy Hertzfeld, seorang insinyur awal Apple, yang tetap berteman dengan Jobs meskipun dia tahu mengenai watak kerasnya. "Dia tidak suka dengan kesetiaan. Dia merasa harus meninggalkan orang yang dekat dengannya."

Kottke memutuskan untuk membicarakan masalah tersebut bersama Jobs. Dia menunggu di depan kantor Jobs dan mengejanya untuk memohon. Tetapi, di setiap pertemuan, Jobs selalu mengusirnya. "Hal yang sangat sulit bagiku adalah karena Steve tidak pernah mengatakan kepadaku kalau aku tidak memenuhi syarat," kata Kottke. "Dia berutang penjelasan itu kepadaku sebagai seorang teman. Ketika aku bertanya kepadanya mengenai saham, dia mengatakan kepadaku bahwa aku harus berbicara dengan manajerku." Akhirnya, hampir enam bulan setelah Penawaran Saham Perdana, Kottke mengumpulkan keberanian untuk pergi ke kantor Jobs dan berusaha mendiskusikan masalah tersebut. Akan tetapi, ketika dia masuk untuk



bertemu dengan Jobs, Jobs bersikap sangat dingin sehingga Kottke merasa sangat tegang. “Tenggorokanku rasanya tercekak, dan aku mulai menangis, serta tidak bisa berbicara kepadanya,” kenang Kottke. “Pertemanan kami telah berakhir. Hal itu sangat menyedihkan.”

Rod Holt, insinyur yang membuat pencatu daya, telah mendapatkan banyak bagian dari Penawaran Saham Perdana tersebut, dan dia berusaha mengubah pikiran Jobs. “Kita harus melakukan sesuatu untuk temanmu, Daniel,” katanya. Dia menyarankan agar masing-masing orang memberikan beberapa bagian saham mereka kepada Kottke. “Berapa pun yang kau berikan, aku akan memberikan dalam jumlah yang sama,” kata Holt. Jobs menjawab, “Oke. Aku akan memberinya nol.”

Wozniak—yang secara tidak mengejutkan—memiliki sikap yang berbeda. Sebelum saham tersebut dijual, dia memutuskan untuk menjual 2.000 lembar bagian sahamnya dengan harga sangat rendah kepada empat puluh pegawai tingkat menengah. Sebagian besar uang hasil penjualan tersebut cukup untuk membeli sebuah rumah. Wozniak membeli sebuah rumah impian untuk dirinya sendiri dan istri barunya. Sayangnya, tak lama kemudian, wanita tersebut menceraikannya dan tetap tinggal di rumah tersebut.

Wozniak juga memberikan bagian saham yang sama kepada para pegawai, yang menurutnya telah diperlakukan secara tidak adil. Pegawai itu termasuk Kottke, Fernandez, Wigginton, dan Espinosa. Semua orang mencintai Wozniak. Sebagian besar orang menyukai kemurahan hatinya. Akan tetapi, banyak juga orang yang setuju dengan pendapat Jobs yang mengatakan bahwa Wozniak “sangat naif dan kekanak-kanakan.” Beberapa bulan kemudian, sebuah poster United Way<sup>1</sup> menampilkan seorang pria miskin yang menaiki papan pengumuman sebuah perusahaan. Seseorang menulis di atas poster itu, “Woz tahun 1990.” Sementara itu, Jobs tidak se-naif Woz. Dia telah memastikan perjanjiannya dengan Chrisann Brennan ditandatangani sebelum dilakukan Penawaran Saham Perdana.

---

<sup>1</sup> Organisasi nirlaba yang bekerja dalam koalisi organisasi amal untuk usaha kolam renang, dalam rangka penggalangan dana. Fokus *United Way* adalah mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah-masalah mendesak masyarakat, serta membuat perubahan terukur dalam masyarakat melalui kemitraan dengan sekolah, instansi pemerintah, perusahaan, dan sebagainya.—peny.

Jobs adalah juru bicara dalam Penawaran Saham Perdana tersebut. Dia membantu memilih dua bank investasi yang mengurus penawaran. Jobs memilih perusahaan tradisional di bidang jasa keuangan global di Wall Street, Morgan Stanley, serta perusahaan modern yang kemudian menjadi butik, Hambrecht and Quist (H&T) di San Francisco. "Steve sangat tidak sopan terhadap orang-orang yang berasal dari Morgan Stanley, perusahaan yang sangat terkenal pada masa itu," kenang Bill Hambrecht.

Perusahaan Morgan Stanley berencana menawarkan harga \$18 per lembar saham, meskipun jelas bahwa harga sahamnya akan dengan cepat meningkat tajam. "Katakan kepadaku apa yang terjadi dengan saham yang akan kita jual seharga 18 dolar?" tanya Jobs kepada para bankir tersebut. "Bukankah kalian menjualnya kepada para pelanggan setia kalian? Lalu, bagaimana mungkin kalian meminta komisi sebesar 7% dariku?" Hambrecht menyadari adanya ketidakadilan dalam sistem tersebut, dan pria itu mengajukan ide untuk melelang kembali harga saham sebelum Penawaran Saham Perdana.

Apple menjual sahamnya pada pagi hari, yaitu 12 Desember 1980. Pada saat itu, para bankir telah menentukan harga saham tersebut sebesar \$22 per lembar. Harganya naik menjadi \$29 pada hari pertama. Jobs mendatangi kantor Hambrecht dan Quist tepat pada waktunya untuk melihat pembukaan perdagangan tersebut. Pada usia 25 tahun, dia memiliki kekayaan sebesar \$256 juta.

### *Pria yang Kaya*

Sebelum dan sesudah menjadi orang kaya, serta sepanjang kebangkrutan dan kesuksesannya menjadi miliarder, sikap Steve Jobs terhadap kekayaan cukup membingungkan. Jobs adalah penganut *hippie* yang tidak materialistik. Dia juga merupakan orang yang mampu memanfaatkan hasil penemuan seorang teman, yang ingin memberikan penemuannya secara gratis. Selain itu, dia juga seorang pengikut setia ajaran Zen yang pernah melakukan perjalanan spiritual ke India, dan kemudian memutuskan bahwa panggilan jiwanya adalah mendirikan sebuah bisnis. Entah mengapa, semua sikap tersebut tampaknya bersatu padu, dan tidak saling bertentangan.

Dia sangat menyukai beberapa barang, khususnya barang yang didesain dan dibuat dengan mewah, seperti mobil Porsche dan Mercedes; pisau merek

Henckel dan peralatan kecantikan Braun; sepeda motor BMW dan baju fotografer Ansel Adams; serta piano merek Bösendorfer dan peralatan audio merek Bang & Olufsen. Akan tetapi, semua rumah tempat tinggalnya—sekaya apa pun dia—cenderung tidak mewah. Perabotan yang dimilikinya sangat sederhana sehingga membuat pengikut sekte keagamaan Shaker malu.

Pada saat itu, ataupun di masa yang akan datang, Jobs bepergian dengan ditemani oleh serombongan orang. Dia juga memiliki sekretaris pribadi, atau bahkan mendapatkan perlindungan khusus dari petugas keamanan. Dia membeli sebuah mobil mewah, tetapi selalu mengendarainya sendiri. Ketika Markkula memintanya untuk bergabung membeli sebuah pesawat jet Lear, dia menolak (meskipun pada akhirnya meminta sebuah pesawat jet Gulfstream kepada Apple untuk dia miliki sendiri). Seperti ayahnya, dia bisa gigih ketika menawar dengan para pemasok komponen. Akan tetapi, dia juga tidak akan membiarkan keinginan untuk mendapatkan laba, lebih diutamakan, dibandingkan dengan keinginannya untuk menghasilkan produk yang hebat.

Tiga puluh tahun setelah Apple menjual sahamnya, Jobs menceritakan bagaimana rasanya mendadak menjadi kaya:

“Aku tidak pernah khawatir dengan masalah uang. Aku dibesarkan dalam keluarga kelas menengah, jadi aku tidak pernah berpikir bahwa aku akan kelaparan. Aku belajar di Atari bahwa aku bisa menjadi insinyur yang baik, jadi aku selalu tahu bahwa aku bisa hidup dengan baik. Aku menjadi miskin atas keinginanku sendiri, yaitu ketika belajar di perguruan tinggi dan pergi ke India. Aku menjalani hidup yang sangat sederhana, bahkan ketika aku sedang bekerja. Jadi, aku berubah dari keadaan yang sangat miskin, yang rasanya sangat luar biasa karena aku tidak perlu khawatir dengan masalah uang, menjadi seseorang yang luar biasa kaya, ketika aku juga tidak perlu khawatir dengan masalah uang.

“Aku melihat orang-orang di Apple yang menghasilkan banyak uang dan merasa harus hidup dengan cara yang berbeda. Sebagian dari mereka membeli mobil Roll Royce dan banyak sekali rumah. Masing-masing rumah memiliki seorang pengurus rumah, dan kemudian ada juga seseorang yang digaji untuk mengatur pengurus rumah tersebut. Para istri mereka menjalani operasi plastik dan berubah menjadi orang yang aneh. Aku tidak ingin hidup dengan cara seperti itu. Itu adalah hal yang tidak masuk akal. Aku berjanji kepada diriku sendiri bahwa aku tidak akan membiarkan uang ini menghancurkan hidupku.”

Jobs tidak sepenuhnya dermawan. Dengan cepat dia mendirikan sebuah yayasan, tetapi dia merasa jengkel ketika berhadapan dengan orang yang dipekerjakannya untuk menjalankan yayasan tersebut. Orang itu terus membicarakan berbagai cara baru untuk beramal dan bagaimana “meningkatkan” sumbangan. Jobs memandang rendah mereka yang memamerkan kedermawanan, atau berpikir bahwa mereka bisa mengubah cara pandangnya. Sebelumnya, secara diam-diam, dia mengirimkan cek sebesar \$5.000 untuk membantu mendirikan yayasan panti asuhan Seva milik Larry Brilliant yang bertujuan memerangi kemiskinan. Dia bahkan setuju untuk bergabung sebagai dewan pengurusnya. Namun, pada suatu rapat, dia berdebat dengan seorang dokter terkenal yang juga anggota dewan pengurus, mengenai apakah yayasan tersebut harus—seperti pendapat Jobs—mempekerjakan Regis McKenna untuk membantu penggalangan dana dan publisitas.

Perdebatan tersebut berakhir. Jobs menangis dan marah di tempat parkir. Dia dan Brilliant berbaikan kembali keesokan malamnya, di belakang panggung konser amal *band rock* Grateful Dead yang diadakan untuk yayasan Seva. Namun, ketika Brilliant mengajak beberapa dewan pengurus—termasuk Wavy Gravy dan Jerry Garcia—ke Apple, untuk mengumpulkan sumbangan, tepat setelah Penawaran Saham Perdana dilakukan, Jobs tidak mau memberikan sumbangan. Alih-alih, dia berusaha memikirkan cara agar Apple II dan program VisiCalc yang disumbangkannya dapat mempermudah yayasan tersebut untuk melakukan survei mengenai kebutaan di Nepal seperti yang direncanakan.

Hadiah pribadi terbesarnya diberikan kepada orangtuanya, yaitu Paul dan Clara Jobs. Mereka diberi saham sekitar \$750.000 oleh Steve Jobs. Kedua orangtuanya menjual sebagian saham tersebut untuk membayar hipotek rumah mereka di Los Altos, dan putra mereka datang untuk sebuah perayaan kecil. “Itu adalah kali pertama dalam hidup mereka, ketika mereka tidak memiliki tanggungan hipotek,” kenang Jobs. “Mereka mengundang beberapa teman ke pesta itu, dan suasananya sangat menyenangkan.” Tetapi, mereka tetap tidak mempertimbangkan untuk membeli rumah yang lebih bagus. “Mereka tidak tertarik dengan semua itu,” kata Jobs. “Mereka sudah memiliki kehidupan yang bahagia.” Satu-satunya pengeluaran besar

mereka hanyalah berlibur menggunakan kapal pesiar Princess setiap tahun. "Berlayar melalui Terusan Panama adalah hal yang paling penting bagi ayahku," kata Jobs. Hal itu disebabkan oleh ingatan ayah Jobs mengenai kapal Penjaga Pantai yang berlayar ke San Francisco, yang pernah dinaikinya sebelum dinonaktifkan dari pekerjaannya dahulu.

Kesuksesan Apple juga mendatangkan ketenaran bagi juru bicara perusahaan tersebut. Majalah *Inc.* menjadi majalah pertama yang menampilkan Jobs di sampul depannya, pada Oktober 1981. "*Pria Ini Telah Mengubah Dunia Bisnis untuk Selamanya*," tulis majalah tersebut. Dalam sampul majalah itu, Jobs tampil dengan jenggot terukur rapi, rambut panjang yang ditata dengan sangat baik, dan mengenakan celana jin, serta kemeja yang dilengkapi dengan jas yang sedikit mengilap. Dia sedang bersandar ke Apple II dan menatap langsung ke kamera dengan tatapan memesona, yang ditirunya dari Robert Friedland. "Ketika Steve Jobs bersuara, dia berbicara dengan semangat seseorang yang sedang melihat masa depan. Dia juga meyakinkan bahwa semuanya akan berhasil," lapor majalah tersebut.

Kemudian, pada Februari 1982, majalah *Time* mengikuti Majalah *Inc.* Majalah itu memuat berita tentang sekelompok pengusaha muda. Sampulnya menggunakan lukisan bergambar Jobs, sekali lagi dengan tatapannya yang menghipnotis. "*Jobs*," tulis majalah tersebut, "*praktis sendirian ketika menciptakan industri komputer pribadi*." Tambahan mengenai riwayat hidup yang ditulis oleh Michael Moritz, menyatakan, "*Pada usia 26 tahun, Jobs memimpin sebuah perusahaan yang enam tahun lalu berlokasi di sebuah kamar tidur dan garasi rumah orangtuanya. Akan tetapi, tahun ini perusahaan tersebut diperkirakan akan menghasilkan penjualan sebesar \$600 juta .... Sebagai seorang eksekutif, Jobs terkadang cepat marah dan kasar kepada bawahannya. Jobs mengakui, 'aku belajar untuk menyimpan perasaanku.'*"

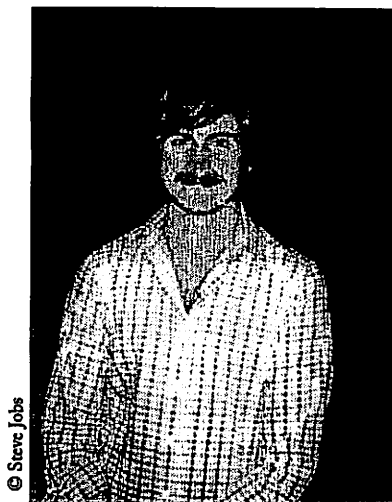
Meskipun sekarang dia adalah orang yang terkenal dan kaya, Jobs masih menganggap dirinya sebagai pengikut budaya pemberontak. Ketika mengunjungi sebuah kelas di kampus Stanford, dia melepaskan jas dan sepatu dari toko kelas atas Wilkes Bashford yang dikenakannya, lalu jongkok di atas meja, dan bersila membentuk posisi bunga teratai. Para mahasiswa mengajukan berbagai pertanyaan, seperti kapan harga saham Apple akan naik, yang tidak dijawab oleh Jobs. Alih-alih, dia membica-

rakan hasratnya terhadap produk masa depan, misalnya suatu hari nanti dia akan memproduksi sebuah komputer sekecil buku. Ketika pertanyaan tentang bisnis semakin berkurang, Jobs ganti bertanya kepada para mahasiswa yang berdandan sangat rapi. "Berapa banyak dari kalian yang masih perawan?" tanyanya. Terdengar kikikan tawa gugup. "Berapa banyak dari kalian yang pernah menggunakan LSD?" Tawa gugup semakin banyak, dan hanya satu atau dua tangan yang terangkat.

Kemudian, Jobs mengeluhkan anak generasi sekarang, yang menurutnya lebih materialistis dan mementingkan karier. Dia membandingkannya dengan generasi zamannya yang dahulu. "Aku bersekolah saat tepat setelah tahun Enam Puluhan dan sebelum gelombang oportunisme seperti ini terjadi," katanya. "Sekarang, mahasiswa bahkan tidak berpikir idealis, atau setidaknya, hampir tidak memikirkannya. Mereka jelas tidak akan membiarkan masalah filosofi pada saat ini menghabiskan terlalu banyak waktu mereka ketika mereka belajar di fakultas bisnis." Jobs mengatakan bahwa generasinya berbeda. "Sikap idealis pada tahun Enam Puluhan masih melekat pada diri kami, dan sebagian besar orang yang kukenal, yang seusia denganku, selalu menanamkan sikap tersebut dalam diri mereka selamanya." ■

## KELAHIRAN MACINTOSH

Sebuah Revolusi



*Steve Jobs, 1982.*

### ***Bayi Jef Raskin***

Jef Raskin adalah sejenis orang yang dapat menarik perhatian Steve Jobs, sekaligus dapat membuatnya jengkel. Dia adalah seorang pria filosofis yang bisa menyenangkan, sekaligus membosankan. Raskin pernah mempelajari ilmu komputer, mengajarkan musik dan seni visual, mengadakan pertunjukan opera, serta mengadakan teater gerilya. Disertasi S-3 yang ditulisnya pada 1967 di University of California, San Diego, menyatakan bahwa komputer itu harus memiliki antarmuka grafis, bukan hanya teks. Ketika bosan mengajar, dia akan menyewa sebuah balon udara, lalu terbang

di atas rumah rektor, kemudian berteriak ke bawah dan mengatakan bahwa dia memutuskan untuk berhenti bekerja.

Ketika Jobs sedang mencari seseorang untuk menulis buku panduan manual mengenai cara pemakaian Apple II pada 1976, dia menelepon Raskin, yang memiliki sebuah perusahaan konsultan kecil. Raskin datang ke garasi Jobs dan melihat Wozniak yang sedang bekerja dengan serius di depan meja. Dia berhasil diyakinkan oleh Jobs untuk menulis buku panduan manual dengan bayaran \$50. Pada akhirnya, dia menjadi manajer purnawaktu di departemen publikasi Apple. Salah satu impiannya adalah membuat komputer murah untuk masyarakat luas.

Akhirnya, pada 1979, Raskin meyakinkan Mike Markkula untuk menugaskannya memimpin proyek percobaan komputer "Annie" kecil. Raskin menganggap bahwa tindakan memberi nama wanita kepada komputer merupakan tindakan diskriminasi. Oleh karena itu, dia menamakan proyek tersebut sesuai dengan jenis apel kesukaannya, yaitu McIntosh. Akan tetapi, dia sengaja mengubah ejaannya agar tidak bermasalah dengan nama pembuat peralatan audio, McIntosh Laboratory. Komputer yang diusulkan Raskin tersebut dikenal dengan nama Macintosh.

Raskin memimpikan sebuah mesin yang dapat dijual dengan harga \$1.000. Dia membayangkan dengan harga jual sebesar itu, dia dapat membuat satu paket konsep sederhana, yang dilengkapi layar dan *keyboard*, serta perangkat komputer lainnya. Agar biaya produksinya tetap rendah, Raskin mengusulkan kepada tim perakitan untuk menggunakan layar kecil 7,62 sentimeter dan mikroprosesor berkekuatan rendah Motorola 6809 yang sangat murah. Raskin menganggap dirinya sebagai seorang ahli filsafat. Dia menuliskan semua pemikirannya dalam buku catatan yang terus berkembang, yang disebutnya sebagai "The Book of Macintosh". Dia juga menerbitkan manifesto berkala. Salah satu manifesto berkalanya berjudul "Computer by the Millions", dan diawali dengan kalimat yang membangkitkan inspirasi, "Jika komputer pribadi benar-benar bersifat pribadi maka kemungkinan besar sebuah keluarga yang dipilih secara acak, tidak akan memilikinya."

Sepanjang 1979 dan pada awal 1980, keberadaan proyek Macintosh semakin tidak menentu. Setiap beberapa bulan, proyek tersebut nyaris di-



hentikan. Akan tetapi, setiap kali pula Raskin berhasil membujuk Markkula agar mau memberinya kesempatan lagi. Proyek tersebut memiliki tim peneliti yang hanya terdiri atas empat insinyur. Keempatnya menempati kantor awal Apple di samping restoran Good Earth, beberapa blok dari gedung baru perusahaan tersebut. Kantor itu dipenuhi dengan banyak sekali mainan dan pesawat yang dikendalikan menggunakan radio pengontrol—yang merupakan hasrat Raskin—dengan tujuan agar terlihat seperti pusat perawatan orang aneh. Sesekali, pekerjaan di dalam kantor itu akan dihentikan sementara waktu agar para karyawan dapat bermain lempar bola bermerek Nerf yang diatur secara bebas. Seperti yang diingat oleh Andy Hertzfeld, “Permainan itu menginspirasi semua orang untuk mengelilingi tempat kerja mereka dengan barikade yang terbuat dari kertas kardus. Tujuannya adalah untuk berlindung selama permainan berlangsung. Akibatnya, beberapa bagian kantor tersebut tampak seperti lorong kardus.”

Bintang tim bola lempar tersebut adalah seorang perekayasa perangkat lunak muda berambut pirang, lugu, dan selalu tegang, yang bernama Burrell Smith. Dia sangat memuja program buatan Wozniak dan berusaha untuk menghasilkan prestasi yang sama mengagumkannya. Atkinson menemukan Smith bekerja di departemen layanan Apple. Setelah Atkinson kagum melihat kemampuan pria tersebut, dia pun menemukan jalan keluar, lalu merekomendasikannya kepada Raskin. Kemudian, dia menderita skizofrenia, tetapi pada awal 1980-an dia mampu menyalurkan hal yang sangat dia sukai dengan bekerja keras menggunakan kecerdasannya di bidang teknik selama seminggu.

Jobs mengagumi visi Raskin, tetapi tidak mengagumi keputusannya untuk menurunkan biaya penjualan. Pada suatu ketika di musim gugur 1979, Jobs mengatakan kepada Raskin agar lebih memfokuskan diri pada proyek yang sering disebutnya sebagai produk “sangat hebat”. “Jangan khawatir dengan masalah harga, tentukan saja kemampuan komputer itu,” kata Jobs kepadanya. Raskin menanggapi dengan sebuah memo tajam. Memo tersebut menjelaskan semua yang ingin Anda ketahui dari sebuah komputer, yaitu tampilan warna beresolusi tinggi dengan 96 karakter; sebuah mesin cetak yang bekerja tanpa pita dan dapat menghasilkan grafik berwarna dengan kecepatan satu halaman per detik; akses tak terbatas ke

jaringan ARPA<sup>1</sup>; kemampuan untuk mengenali cara berbicara serta musik elektrik; dan bahkan menirukan nyanyian penyanyi tenor asal Italia, Caruso, atau paduan suara tempat ibadah Mormon<sup>2</sup> dengan gema yang berubah-ubah. Memo tersebut diakhiri dengan kalimat, "Memulai dengan kemampuan yang diinginkan, merupakan hal yang mustahil. Kita harus memulainya dengan tujuan harga yang ingin dicapai, dan beberapa kemampuan lain, serta terus mengawasi teknologi pada masa sekarang dan pada masa depan." Dengan kata lain, Raskin sedikit tidak sabar dengan keyakinan Jobs bahwa Anda bisa mengubah kenyataan, jika Anda memiliki cukup hasrat untuk produk Anda.

Oleh karena itulah, mereka ditakdirkan untuk saling berselisih. Khususnya, setelah Jobs dikeluarkan dari proyek Lisa pada September 1980 dan mulai mencari tempat lain untuk membuat nama yang lebih baik. Tak dielakkan lagi, pilihan Jobs akan jatuh pada proyek Macintosh. Manifesto Raskin tentang sebuah mesin murah untuk masyarakat luas, dengan antarmuka grafis sederhana, dan desain yang bersih pun menggerakkan hatinya. Selain itu, tak terelakkan juga bahwa begitu Jobs memperhatikan proyek Macintosh, hari-hari Raskin dalam memimpin proyek tersebut akan segera berakhir. "Steve mulai melakukan apa yang menurutnya harus kami lakukan. Jef mulai berpikir keras, dan dengan segera, terlihat jelas hasilnya akan menjadi seperti apa," kenang Joanne Hoffman, yang merupakan salah satu anggota tim Mac.

Perselisihan pertama antara Raskin dan Jobs adalah mengenai kesetiaan Raskin pada mikroprosesor Motorola 6809 yang berkekuatan rendah. Raskin ingin menjaga agar harga Mac berada di bawah kisaran \$1.000. Sementara itu, Jobs bertekad untuk memproduksi sebuah mesin yang sangat hebat. Oleh karena itu, Jobs mulai mendesak agar mikroprosesor Mac diganti dengan mikroprosesor Motorola 68000 yang memiliki kecepatan lebih tinggi, yang saat itu juga sedang digunakan oleh Lisa.

Tepat sebelum Natal pada 1980, tanpa memberi tahu Raskin, Jobs menantang Burrell Smith untuk membuat sebuah prototipe dengan desa-

---

<sup>1</sup> ARPA (*Advanced Research Project Agency Network*) merupakan proyek jaringan komputer (internet) yang dibentuk oleh Departemen Pertahanan Amerika Serikat pada 1969.—peny.

<sup>2</sup> Istilah yang digunakan bagi para pengikut Gerakan Orang Suci Zaman Akhir.—peny.

in lain yang menggunakan cip dengan kecepatan lebih cepat. Seperti yang akan dilakukan oleh pahlawannya, Wozniak, Smith mengerjakan tugas tersebut dengan sepenuh hati. Dia bekerja selama tiga minggu penuh dan melakukan berbagai macam kemajuan luar biasa dalam bidang pemrograman. Ketika dia berhasil, Jobs berhasil memaksakan penggantian Motorola 68000, dan Raskin harus memikirkan, serta menghitung ulang biaya produksi Mac.

Ada sesuatu lebih besar yang sedang dipertaruhkan. Mikroprosesor murah yang ingin digunakan oleh Raskin, ternyata tidak mampu menghasilkan semua grafik luar biasa—seperti *window*, menu, tetikus, dan sebagainya—yang pernah dilihat oleh tim ketika mengunjungi *Xerox PARC*. Raskin telah meyakinkan semua orang untuk pergi ke *Xerox PARC*, dan dia menyukai ide mengenai tampilan yang menggunakan pemetaan *byte* dan *window*. Tetapi, dia tidak menyukai semua grafik dan ikon yang lucu. Dia jelas lebih membenci ide untuk menggunakan tetikus tunjuk-dan-klik, jika dibandingkan dengan *keyboard*. “Sebagian orang dalam proyek tersebut menyukai pekerjaan apa pun yang berkaitan dengan tetikus,” gerutu Raskin kemudian. “Contoh lainnya adalah penggunaan ikon yang aneh. Ikon adalah sebuah lambang yang sama, tetapi tidak dipahami dalam semua bahasa manusia. Ada alasannya mengapa manusia menemukan bahasa fonetik.”

Bekas mahasiswa Raskin yang bernama Bill Atkinson, berpihak pada Jobs. Mereka berdua menginginkan sebuah prosesor yang dapat mendukung kecepatan pergerakan grafik dan penggunaan tetikus yang baru. “Steve harus mengambil alih proyek itu dari Jef,” kata Atkinson. “Jef sangat tegas dan keras kepala. Steve sudah melakukan hal yang benar dengan mengambil alih proyek itu. Dunia pun akan mendapatkan hasil yang lebih baik dari karya mereka itu.”

Perselisihan yang terjadi itu pun lebih dari sekadar masalah filosofi. Perselisihan tersebut akhirnya berujung pada perselisihan kepribadian. “Kurasa, Jobs ingin agar orang-orang melompat, ketika dia menyuruh mereka untuk melompat.” Raskin pernah mengatakan, “Menurutku, dia tidak bisa dipercaya, dan dia juga tidak ingin dipercaya. Steve tampaknya tidak suka jika orang-orang melihat dirinya tanpa mengakui kecerdasannya.” Jobs juga memandang rendah Raskin. “Jef itu sangat sombong,” katanya.

“Dia tidak tahu banyak tentang antarmuka grafis. Jadi, aku memutuskan untuk membajak sebagian anggota timnya yang benar-benar hebat, seperti Atkinson. Lalu, mengajak sebagian anggota dari timku sendiri, kemudian mengambil alih semuanya dan memproduksi Lisa yang lebih murah. Bukan seonggok sampah seperti itu.”

Sebagian anggota tim menganggap Jobs sulit sekali untuk diajak bekerja sama. “*Steve tampaknya lebih suka menimbulkan ketegangan, kesewenangan, dan perselisihan, bukannya menghindari gangguan semacam itu,*” tulis salah seorang insinyur dalam sebuah memo kepada Raskin pada Desember 1980. “Aku sangat senang mengobrol dengannya, dan aku mengagumi berbagai idenya, sudut pandangnya yang praktis, dan semangatnya. Tetapi, kurasa dia tidak dapat menyediakan lingkungan yang saling memercayai dan saling mendukung, serta suasana santai yang dibutuhkan.”

Akan tetapi, sebagian besar orang yang lainnya menyadari bahwa Jobs, meskipun mudah marah, memiliki karisma dan kekuasaan di perusahaan. Gambaran seperti itulah yang akan membuat Jobs dapat meninggalkan kesan mendalam dalam benak semua orang. Jobs mengatakan kepada para pegawai bahwa Raskin hanyalah seorang pemimpi, sedangkan dia adalah pelaksana yang akan menyelesaikan Mac dalam waktu satu tahun. Pernyataan itu jelas membuktikan bahwa Jobs ingin memulihkan nama baiknya setelah dikeluarkan dari tim Lisa. Dia merasa semakin bersemangat dengan adanya persaingan. Secara terus terang, dia bertaruh dengan John Couch sebesar \$5.000. Jobs yakin bahwa Mac akan dijual sebelum Lisa. “Kita bisa memproduksi sebuah komputer yang lebih murah dan lebih baik dibandingkan Lisa, dan komputer itu akan dijual lebih dahulu ke pasaran,” kata Jobs kepada tim.

Jobs mengendalikan tim tersebut dengan membatalkan seminar pada jam makan siang, yang menurut jadwal acara akan diisi oleh Raskin dan dihadiri seluruh pegawai, pada Februari 1981. Raskin kebetulan tetap pergi ke ruangan seminar dan menemukan bahwa ada seratus orang di sana, yang menunggu untuk mendengar seminarnya. Akan tetapi, Jobs merasa tidak perlu susah-susah memberi tahu semua orang tentang perintah pembatalannya. Maka, Raskin tetap melanjutkan seminar tersebut dan memberikan ceramah.

Kejadian tersebut membuat Raskin menulis memo bernada tajam kepada Mike Scott. Sekali lagi, Scott berada dalam posisi yang sulit karena dia menjadi direktur yang berusaha mengatur wakil pendiri sekaligus pihak utama yang pemarah, yang terkait dengan perusahaan tersebut. Memo tersebut diberi judul “Working for/with Steve Jobs”, dan dalam memo tersebut Raskin menuliskan:

“Dia adalah manajer yang buruk .... Saya selalu menyukai Steve, tetapi saya menyadari bahwa saya tidak mungkin bekerja untuknya .... Jobs sering tidak memenuhi janji. Kebiasaannya itu sudah sangat terkenal sehingga hampir menjadi sebuah lelucon harian .... Dia bertindak tanpa berpikir dan dengan penilaian yang selalu buruk .... Dia tidak memberikan pujian dengan semestinya .... Sering kali, ketika diberi tahu mengenai sebuah ide baru, dia akan segera menyerang ide tersebut dan mengatakan bahwa ide tersebut tidak berguna atau bahkan bodoh, lalu mengatakan kepada Anda bahwa melaksanakan ide itu hanya membuang-buang waktu saja. Hal itu sudah menunjukkan manajemennya yang buruk. Akan tetapi, jika ide tersebut bagus maka dia akan segera memberi tahu semua orang tentang ide tersebut, seolah-olah ide tersebut adalah miliknya sendiri .... Dia suka menyela dan tidak mau mendengarkan.”

Siang itu, Scott memanggil Jobs dan Raskin untuk menyelesaikan perselisihan mereka di depan Markkula. Jobs mulai menangis. Dia dan Raskin hanya menyepakati satu hal, yaitu mereka tidak bisa bekerja sama lagi. Dalam proyek Lisa, Scott berpihak kepada Couch. Kali ini, dia memutuskan akan lebih baik jika membiarkan Jobs yang menang. Lagi pula, Mac adalah proyek pengembangan kecil, yang dikerjakan di sebuah gedung yang jauh sehingga Jobs bisa disingkirkan dari gedung utama. Raskin diminta untuk mengambil cuti. “Mereka ingin menghiburku dan memberiku pekerjaan untuk diselesaikan. Hal itu tidak menjadi masalah bagiku,” kenang Jobs. “Rasanya seperti kembali ke garasi, bagiku. Aku memiliki tim berantakan dan akulah yang memimpinya.”

Pengusiran Raskin mungkin terlihat tidak adil, tetapi pada akhirnya berdampak baik pada Macintosh. Raskin menginginkan sebuah alat dengan memori kecil, prosesor kecil, pita kaset, tanpa tetikus, dan grafik sesedikit mungkin. Tidak seperti Jobs, Raskin mungkin mampu mempertahankan harga hingga mendekati \$1.000, yang artinya mungkin dapat membantu

Apple memenangi pangsa pasar. Tetapi, dia tidak bisa menandingi apa yang dilakukan oleh Jobs, yaitu memproduksi dan memasarkan sebuah mesin yang akan mengubah komputer pribadi. Sebenarnya, kita bisa tahu siapa sebenarnya yang gagal. Raskin dipekerjakan oleh perusahaan Canon untuk memproduksi mesin yang diinginkannya. "Komputer itu bernama Canon Cat, dan hasilnya gagal total," kata Atkinson. "Tak ada yang membeli komputer itu. Ketika Steve mengubah Mac menjadi versi kecil dari Lisa, komputer tersebut menjadi standar untuk komputer lain, bukan saja sebagai alat elektronik yang dimiliki oleh konsumen."<sup>3</sup>

### *Tower Texaco*

Beberapa hari setelah Raskin pergi, Jobs muncul di tempat kerja Andy Hertzfeld. Dia adalah seorang insinyur muda dalam tim Apple II yang memiliki wajah lugu dengan sikap yang tak baik, sama seperti sahabatnya, Burrell Smith. Hertzfeld ingat bahwa sebagian besar rekannya takut terhadap Jobs. "Dia ditakuti karena amarahnya yang mendadak-ledak dan kebiasaannya memberi tahu orang apa yang sedang dia pikirkan, yang sering kali sangat menyakitkan," kata Hertzfeld. Tetapi, Hertzfeld menyukai Jobs. "Apakah kau insinyur yang hebat?" tanya Jobs ketika berjalan memasuki kantor. "Kami hanya membutuhkan orang-orang yang sangat hebat untuk mengerjakan Mac, dan aku yakin kau tidak cukup baik." Hertzfeld tahu harus menjawab apa. "Aku bilang kepadanya 'ya, kurasa aku cukup baik'."

Jobs pergi, dan Hertzfeld kembali mengerjakan tugasnya. Siang harinya, dia melihat Jobs mengintip dari atas bilik kerjanya. "Aku ada kabar baik untukmu," kata Jobs. "Sekarang kau bekerja di tim Mac. Ikutlah denganku."

Hertzfeld menjawab bahwa dia membutuhkan waktu beberapa hari lagi untuk menyelesaikan produk Apple II yang sedang dikerjakannya. "Hal apa yang lebih penting daripada mengerjakan Macintosh?" tanya Jobs. Hertzfeld menjelaskan bahwa dia harus membuat program DOS Apple II

---

<sup>3</sup> Ketika Mac kesatu juta keluar dari pabrik pada Maret 1987, Apple menuliskan nama Raskin di komputer tersebut dan memberikannya kepada Raskin. Hal itu membuat Jobs sangat jengkel. Raskin meninggal karena kanker hati pada 2005, tak lama setelah Jobs didiagnosis menderita penyakit yang sama.

dalam bentuk yang cukup baik untuk diserahkan kepada orang lain. "Kau hanya membuang-buang waktumu dengan melakukan hal itu!" kata Jobs. "Siapa yang peduli dengan Apple II? Apple II akan mati dalam beberapa tahun. Macintosh adalah masa depan Apple, dan kau akan mulai mengerjakannya sekarang juga!"

Setelah berkata seperti itu, Jobs mencabut kabel Apple II milik Hertzfeld sehingga kode yang sedang dikerjakan pria itu hilang. "Ikutlah denganku," kata Jobs. "Aku akan mengantarkanmu ke meja barumu." Jobs mengantarkan Hertzfeld, beserta komputer dan semua barangnya, menggunakan mobil Mercedes peraknya ke kantor Macintosh. "Ini meja barumu," kata Jobs, sambil mendorong Hertzfeld ke tempat duduk di sebelah Burnell Smith. "Selamat datang di tim Mac!" Ketika Hertzfeld membuka laci, ternyata itu adalah bekas meja Raskin. Sebenarnya, Raskin pergi sangat terburu-buru sehingga sebagian laci tersebut masih penuh berisi potongan kapal dan pesawat, termasuk replika pesawat.

Penentuan kriteria utama Jobs dalam merekrut pegawai pada musim semi 1981 untuk menjadi anggota tim kuatnya, dilakukan dengan cara memastikan apakah mereka memiliki hasrat yang besar terhadap Macintosh. Terkadang, dia mengajak seorang calon pegawai memasuki sebuah ruangan, yang di dalamnya terdapat sebuah prototipe Mac yang ditutupi kain. Lalu, dia akan membukanya secara dramatis, dan mengamati wajahnya. "Jika mata mereka berseri-seri, atau mereka langsung menyentuh tetikusnya dan mulai menunjuk, lalu mengkliknya maka Steve akan tersenyum dan menerima mereka," kenang Andrea Cunningham. "Dia ingin mereka berkata, 'wow!'"

Bruce Horn adalah salah satu ahli pemrograman di *Xerox PARC*. Ketika sebagian temannya, seperti Larry Tesler, memutuskan untuk bergabung dengan tim Macintosh, Horn juga berpikiran sama. Tetapi, dia mendapatkan tawaran yang lebih baik, dan bonus sebesar \$15.000, untuk bergabung dengan perusahaan lain. Jobs meneleponnya pada Jumat malam. "Kau harus datang ke Apple besok pagi," kata Jobs. "Aku ingin menunjukkan banyak hal kepadamu." Horn melakukannya, dan Jobs berhasil membujuknya. "Steve sangat bersemangat untuk memproduksi alat luar biasa yang akan mengubah dunia ini," kenang Horn. "Dengan sikapnya yang

sangat memaksa, dia berhasil mengubah pikiranku.” Jobs menunjukkan kepada Horn bagaimana kotak plastik akan dicetak, lalu dipasang dengan sudut yang sempurna, dan papannya akan terlihat bagus di dalamnya. “Dia ingin agar aku percaya bahwa semua ini akan terjadi dan telah dipikirkan dengan cermat. ‘Wow,’ kataku. Aku tidak melihat semangat sebesar itu setiap hari. Jadi, aku putuskan untuk bergabung dengannya.”

Jobs bahkan berusaha melibatkan Wozniak lagi. “Aku membenci fakta bahwa dia tidak banyak melakukan apa pun. Akan tetapi, kemudian aku berpikir. Astaga, aku tidak akan berada di sini kalau tanpa kecerdasannya,” kata Jobs kepada saya kemudian. Tetapi, begitu dia mulai membuat Wozniak tertarik dengan Mac, Wozniak mengalami kecelakaan dengan mobil Beechcraft bermesin-tunggalnya yang baru, ketika mencoba menyalip di dekat Santa Cruz. Dia nyaris tidak selamat dan akhirnya menderita amnesia sebagian. Jobs menjaganya di rumah sakit, tetapi ketika Wozniak sembuh, dia memutuskan sudah saatnya untuk keluar dari Apple. Sepuluh tahun setelah putus kuliah di Berkeley, dia memutuskan untuk kembali berkuliah di sana. Akhirnya, dia pun mendapatkan gelarnya, dengan mendaftar menggunakan nama Rocky Raccoon Clark.

Agar menjadi miliknya, Jobs memutuskan bahwa proyek tersebut tidak lagi menggunakan nama apel kesukaan Raskin. Dalam berbagai wawancara, Jobs menyebut komputer sebagai sepeda untuk pikiran. Maksudnya, dengan menggunakan kemampuan manusia yang dapat menciptakan sebuah sepeda, yang membuat mereka bisa bergerak dengan lebih efisien—bahkan jika dibandingkan dengan burung kondor<sup>4</sup> sekalipun—dia akan memakai kemampuannya untuk menciptakan komputer yang akan melipatgandakan keefisienan pikiran manusia. Maka, pada suatu hari Jobs memutuskan bahwa mulai saat itu Macintosh akan disebut dengan nama Bicycle (sepeda). Penggantian nama tersebut tidak berjalan dengan mulus. “Burnell dan aku menganggap itu nama paling konyol yang pernah kami dengar. Kami menolak untuk menggunakan nama baru itu,” kenang Hertzfeld. Dalam waktu satu bulan, ide penggantian nama tersebut dilupakan.

---

<sup>4</sup> Jenis burung terbesar yang terbang di belahan barat Amerika; merupakan pemakan bangkai; dan memiliki kecepatan terbang yang luar biasa tinggi.—peny.



Pada awal 1981, tim Mac bertambah menjadi dua puluh orang, dan Jobs memutuskan bahwa mereka harus memiliki kantor yang lebih besar. Oleh karena itu, dia memindahkan semua orang ke lantai dua sebuah gedung berlantai dua dan beratap cokelat. Lokasinya berada di sekitar tiga blok dari kantor pusat Apple. Kantor tersebut terletak di sebelah stasiun Texaco sehingga disebut dengan Menara Texaco. Daniel Kottke, yang meskipun masih jengkel dengan pembagian sahamnya yang sedikit, dipanggil untuk menghubungkan beberapa prototipe. Bud Tribble, pengembang perangkat lunak yang terkenal, menciptakan sebuah layar yang bisa menyala dengan mengatakan “halo!” Jobs merasa kantor tersebut harus lebih semarak lagi sehingga dia mengatakan kepada timnya untuk membeli peralatan stereo. “Burrell dan aku pergi keluar dan segera membeli radio berwarna perak, sebelum dia berubah pikiran,” kenang Hertzfeld.

Kemenangan Jobs tak lama kemudian akan lengkap. Beberapa minggu setelah memenangkan perselisihannya dengan Raskin untuk memimpin divisi Mac, dia membantu melengserkan Mike Scott dari jabatannya sebagai direktur Apple. Scotty menjadi semakin aneh. Dia bisa kejam dan baik secara bergantian. Akhirnya, dia kehilangan sebagian besar dukungan dari pegawai ketika dia mengejutkan mereka dengan melakukan serentetan pemecatan yang dilakukan dengan sangat kejam. Selain itu, dia mulai menderita berbagai macam penyakit, mulai dari infeksi mata hingga narkolepsi<sup>5</sup>. Ketika Scott sedang berlibur ke Hawaii, Markkula memanggil semua manajer tingkat atas untuk bertanya apakah pria tersebut harus diganti. Sebagian besar dari mereka, termasuk Jobs dan John Couch, mengatakan “ya”. Maka, Markkula sebagai direktur sementara yang sedikit pasif, mengambil alih jabatan Scott untuk sementara waktu. Jobs pun menyadari bahwa sekarang dia memiliki kekuasaan penuh untuk melakukan apa pun yang dia inginkan terhadap divisi Mac. ■

---

<sup>5</sup> Penyakit kronis yang disertai dengan serangan kantuk dan ingin tidur.—peny.

## DISTORSI REALITAS LAPANGAN

Bekerja dengan Aturannya Sendiri



*Tim Apple, 1984.*

Ketika Andy Hertzfeld bergabung dengan tim Macintosh, dia mendapatkan penjelasan singkat dari desainer perangkat lunak lain, Bud Tribble, mengenai banyak pekerjaan yang masih harus diselesaikannya. Jobs ingin agar komputer tersebut selesai pada Januari 1982, kurang dari satu tahun. “Keinginannya tidak masuk akal,” kata Hertzfeld. “Itu tidak mungkin terjadi.” Tribble mengatakan bahwa Jobs tidak akan mau menerima pendapat yang berbeda. “Cara terbaik untuk menggambarkan situasi itu adalah dengan menggunakan sebuah istilah dari *Star Trek*,” jelas Tribble. “Steve memiliki distorsi realitas lapangan.” Ketika Hertzfeld terlihat bingung dengan istilah

yang dikatakan oleh Tribble maka Tribble menjelaskannya panjang lebar. "Jika ada Steve, kenyataan bisa disesuaikan dengan keinginannya. Dia bisa meyakinkan semua orang tentang apa pun. Keyakinan itu bisa menghilang ketika dia tidak ada, tetapi sulit sekali menemukan waktu seperti itu."

Tribble ingat ketika dia mengutip kalimat dari *Star Trek* dalam episode "Menagerie" yang terkenal, "Para alien menciptakan dunia baru mereka sendiri hanya dengan menggunakan kekuatan mental." Dia mengatakan bahwa kalimat tersebut bisa menjadi pujian ataupun peringatan. "Akibatnya bisa berbahaya jika terjebak dalam distorsi lapangan Steve, tetapi hal itulah yang membuat dia benar-benar bisa mengubah kenyataan."

Awalnya, Hertzfeld mengira Tribble hanya melebih-lebihkan istilah "distorsi realitas lapangan" yang melekat pada diri Jobs. Namun, setelah dua minggu mengamati perilaku Jobs, Hertzfeld menjadi seorang pengamat yang teliti atas fenomena tersebut, "Distorsi realitas lapangan merupakan perpaduan mengagumkan dari gaya retorika yang karismatik, kemauan yang tak terkalahkan, dan keinginan untuk mengubah fakta apa pun agar sesuai dengan tujuan yang ada," katanya. "Jika sebuah argumen yang dia gunakan tidak berhasil membujuk orang lain maka dia akan dengan sigap menggantinya dengan argumen lain. Terkadang, dia akan membuatmu merasa kehilangan keseimbangan secara mendadak, menjadikan pendapatmu sebagai pendapatnya sendiri, tanpa menyadari bahwa dia pernah memiliki pendapat yang berbeda."

Kemungkinan Anda dapat berlindung dari kekuatan seperti itu sangatlah kecil, seperti yang ditemukan oleh Hertzfeld. "Mengagumkan. Efek dari distorsi realitas lapangan tampaknya sangat efektif bagi orang lain, meskipun orang yang terkena imbasnya tidak menyadarinya," katanya. "Kami sering membahas cara terbaik untuk menghindarinya. Akan tetapi, setelah beberapa saat memikirkannya, sebagian besar dari kami memilih untuk menyerah dan menerimanya sebagai kekuatan alam." Suatu ketika, setelah Jobs memutuskan bahwa minuman soda dalam lemari es kantor diganti dengan jus jeruk dan wortel organik merek Odwalla, seseorang yang bekerja dalam timnya membuat kaus oblong. Di bagian depan kaus tersebut tertulis, *Distorsi Realitas Lapangan*, dan di bagian belakangnya tertulis, *Ada dalam jusnya!*

Sampai ke tingkat tertentu, menyebut perilaku Jobs sebagai “distorsi realitas lapangan” sebenarnya hanyalah salah satu cara keren untuk mengatakan bahwa Jobs cenderung berbohong. Namun, sebenarnya, sebutan itu memiliki makna yang lebih rumit daripada sekadar menyembunyikan kenyataan. Dia akan mengatakan sesuatu—baik itu fakta tentang sejarah dunia atau menceritakan kembali siapa yang menyampaikan sebuah ide dalam sebuah rapat—tanpa mempertimbangkan kebenaran yang ada. Sikap tersebut berasal dari sifatnya yang suka sekali menolak keras kenyataan yang ada. Bukan hanya kenyataan tentang orang lain, melainkan juga dirinya sendiri. “Dia bisa menipu dirinya sendiri,” kata Bill Atkinson. “Dia selalu bisa menipu orang agar memercayai visinya karena dia sendiri melakukan dan memercayainya.”

Tentu saja, ada banyak sekali orang yang mengubah kenyataan. Ketika Jobs melakukannya, sering kali hal itu merupakan taktik untuk mencapai sesuatu. Wozniak, yang sejak lahir selalu jujur, memiliki kesamaan dengan Jobs yang sejak lahir pandai sekali bersiasat. Mereka sama-sama kagum dengan keefektifan taktik tersebut. “Steve menggunakan distorsi realitasnya ketika dia memiliki visi yang tidak masuk akal berkaitan dengan masa depan, misalnya seperti mengatakan kepadaku bahwa aku bisa mendesain permainan pertualangan Breakout hanya dalam beberapa hari. Kau menyadari bahwa itu tidak mungkin terjadi, tetapi entah bagaimana dia bisa membuatnya menjadi mungkin.”

Ketika semua anggota tim Mac terjatuh dalam distorsi realitas lapangan Jobs, mereka hampir terhipnotis. “Dia mengingatkanku pada Rasputin,” kata Debi Coleman. “Dia menatapmu dengan tajam dan tanpa berkedip sehingga tidak menjadi masalah jika dia menyajikan minuman aneka rasa buah Kool-Aid ungu untukmu. Kau pasti tetap akan meminumnya.” Seperti halnya Wozniak, Coleman percaya bahwa distorsi realitas lapangan dapat memberi Jobs suatu kepercayaan diri yang tinggi. Sebab, Jobs dapat menginspirasi timnya untuk mengubah sejarah komputer dengan mengangkat beberapa pegawai Xerox dan IBM. “Hal yang dilakukan Steve itu adalah distorsi yang memuaskan diri sendiri,” kata Coleman. “Kau bisa melakukan hal yang mustahil karena kau tidak menyadari bahwa hal itu mustahil.”

Akar dari distorsi realitas Jobs adalah keyakinan yang mendalam dan tak tergoyahkan yang dimilikinya. Jobs percaya bahwa aturan tidak berlaku bagi dirinya. Dia memiliki beberapa bukti untuk menguatkan keyakinannya itu. Misalnya, ketika masih kecil dia sering berhasil mengubah kenyataan menjadi situasi yang sesuai dengan keinginannya. Namun, sumber yang paling berpengaruh terhadap keyakinannya bahwa dia bisa mengabaikan aturan adalah sifat memberontak dan kemauan keras yang tertanam kuat dalam kepribadiannya. Dia merasa bahwa dirinya adalah orang istimewa, yang terpilih dan mendapatkan pencerahan.

"Dia menganggap hanya ada sedikit sekali orang istimewa—yaitu orang-orang seperti dirinya, Einstein, Gandhi, dan semua guru yang ditemuinya di India—dan dia adalah salah satu dari mereka," kata Hertzfeld. "Dia mengatakan hal itu kepada Chrisann. Dia bahkan pernah mengisyratkan kepadaku bahwa dia adalah orang yang mendapatkan pencerahan. Rasanya hampir seperti Nietzsche." Jobs tidak pernah belajar mengenai ajaran ahli filsafat Nietzsche. Akan tetapi, konsep pemikiran Nietzsche mengenai keinginan untuk berkuasa dan sifat istimewa dari *Überman*,<sup>1</sup> terjadi secara alami dalam dirinya. Dalam buku karangannya, *Thus Spoke Zarathustra*, Nietzsche mengatakan, "Jika sekarang jiwa itu menuruti keinginannya sendiri maka dia yang pernah kalah di dunia sekarang akan menaklukkan dunia." Pernyataan itu sama seperti apa yang dipikirkan oleh Jobs. Jika kenyataan tidak sesuai dengan keinginan Jobs, maka dia akan mengabaikannya. Misalnya, seperti apa yang dilakukannya ketika Lisa, putrinya, lahir dan yang akan dilakukannya bertahun-tahun kemudian ketika kali pertama didiagnosis menderita kanker. Bahkan, hal itu juga berlaku pada sikap memberontak kecil-kecilan yang dilakukannya hampir setiap hari, seperti tidak memasang plat nomor di mobilnya dan parkir di tempat orang cacat. Dia bersikap seolah-olah dia tidak harus menaati peraturan dan kenyataan yang berada di sekelilingnya.

Aspek penting lain dari sudut pandang Jobs adalah caranya mengelompokkan sesuatu menjadi dua. Orang-orang di sekelilingnya dibedakan

---

<sup>1</sup> Istilah mengenai konsep filsafat Nietzsche yang berarti manusia adikuasa.—peny.

menjadi kelompok orang yang “mendapatkan pencerahan” dan orang yang “tidak baik”. Karya mereka dinilai sebagai karya “terbaik” atau “sampah”. Bill Atkinson, desainer Mac yang termasuk dalam kelompok terbaik dalam pengelompokan tersebut, menjelaskan bagaimana perasaannya bekerja dengan Jobs:

“Sulit sekali bekerja di bawah kepemimpinan Steve karena selalu ada perbedaan besar antara baik dan buruk. Jika dianggap bekerja dengan baik maka kau akan dipuja dan tidak mungkin dipersalahkan. Mereka yang dianggap baik, seperti diriku, mengetahui bahwa kami sebenarnya adalah manusia biasa yang dapat mengambil keputusan salah dan bisa membuang angin seperti semua orang. Jadi, kami selalu takut jika kami tidak dipuji lagi. Mereka yang dianggap buruk, yaitu para insinyur brilian yang bekerja sangat keras, merasa tidak memiliki cara agar bisa dihargai untuk menaikkan status mereka.”

Akan tetapi, kategori tersebut tidak bersifat tetap. Khususnya, ketika kategori itu berhubungan dengan pernyataan Jobs mengenai ide, bukan orang. Dia dapat dengan cepat berubah. Ketika menjelaskan dengan singkat kepada Hertzfeld mengenai distorsi realitas lapangan, Tribble secara khusus memperingatkannya tentang kecenderungan Jobs yang mirip dengan arus listrik bertegangan tinggi. “Kalau saat ini dia mengatakan kepadamu bahwa sesuatu itu buruk atau hebat, bukan berarti dia akan mengatakan hal yang sama pada hari berikutnya,” jelas Tribble. “Jika kau menyampaikan sebuah ide baru kepadanya maka biasanya dia akan mengatakan bahwa idemu itu buruk. Namun, jika pada akhirnya menyukai ide tersebut, tepat satu minggu kemudian, dia akan kembali menemuimu. Dia akan menawarkan idemu itu kepada dirimu, seolah-olah dialah yang memikirkan ide itu.”

Keberanian untuk terus berbicara berputar-putar seperti itu membuat Diaghilev terpesona. Hal itu terjadi berulang-ulang pada Bruce Horn, ahli pemrograman yang telah dibujuk untuk keluar dari Xerox PARC bersama dengan Tesler. “Pada suatu minggu, aku menyampaikan sebuah ide yang kumiliki kepadanya. Dia mengatakan bahwa ideku itu tidak masuk akal,” kata Horn. “Minggu depannya, dia datang lagi kepadaku dan berkata, ‘Hai, aku punya ide hebat.’ Tahukan Anda bahwa itu adalah ideku? Dan, setelah itu, kau pasti akan meneleponnya dan berkata, ‘Steve, aku menyampaikan

ide itu kepadamu seminggu yang lalu,' dan dia akan berkata, 'Ya, ya, ya.' Lalu pergi begitu saja."

Seolah-olah, sirkuit otak Jobs kehilangan sebuah alat pengatur tinggi arus pendapat impulsif yang muncul dalam pikirannya. Jadi, dalam menghadapi Jobs, tim Mac menggunakan sebuah konsep audio yang disebut dengan "alat penyaring suara rendah". Dalam memproses masukan Jobs, mereka belajar untuk mengurangi luasnya sinyal berfrekuensi tinggi milik Jobs. Hal tersebut berfungsi untuk memperlancar keluarnya informasi dan rata-rata menimbulkan reaksi yang tidak begitu gugup terhadap sikapnya yang sering berubah. "Setelah dia beberapa kali berubah pendapat," kata Hertzfeld, "kami belajar untuk menyaring sinyalnya dan tidak menanggapi sikapnya yang ekstrem."

Apakah perilaku Jobs yang tak tersaring disebabkan oleh dia tidak memiliki perasaan yang peka? Tidak. Hampir sebaliknya. Dia orang yang sangat berperasaan. Dia memiliki kemampuan luar biasa dalam membaca orang dan mengetahui kelebihan, kekurangan psikis, serta kegelisahan mereka. Dia bisa memesonakan korban yang tidak curiga, dengan mempermanikan perasaan korbannya tersebut secara sempurna. Secara insting, dia mengetahui kapan seseorang berpura-pura atau benar-benar mengetahui sesuatu. Hal tersebut membuat dirinya ahli dalam membujuk, memanipulasi, meyakinkan, merayu, dan mengintimidasi orang lain. "Dia memiliki kemampuan yang luar biasa untuk mengetahui dengan tepat kelemahanmu, mengetahui hal yang akan membuatmu merasa kecil, agar kau takut," kata Hoffman. "Itu adalah sifat yang umumnya dimiliki oleh orang-orang yang karismatik dan tahu bagaimana memanipulasi orang. Kau bisa merasakan bahwa dia dapat memojokkanmu dan membuatmu merasa lemah. Akan tetapi, di samping itu kau juga merasa ingin mendapatkan suatu persetujuan darinya atas sesuatu. Sehingga, kau akan berharap dia bisa menaikkan statusmu, memujamu, dan memilikimu."

Di sisi lain, ternyata ada juga aspek positifnya. Mereka yang tidak terpojok, pada akhirnya menjadi lebih kuat. Mereka bekerja dengan lebih baik, entah karena takut, keinginan untuk menyenangkan Jobs, atau menyadari bahwa itulah yang diharapkan dari diri mereka. "Perilakunya bisa membuat perasaanmu lelah. Namun, jika kau berhasil bertahan maka itu berarti kau telah menak-

lukkannya,” kata Hoffman. “Kau juga bisa mendesak balik. Terkadang, yang dibutuhkan untuk menghadapi Steve bukan hanya bertahan, melainkan juga berjuang. Cara itu tidak selalu berhasil karena Raskin pernah mencobanya. Untuk sesaat dia berhasil, tetapi kemudian gagal total. Akan tetapi, jika kau percaya diri dan memiliki keyakinan bahwa kau benar maka Steve akan menilaimu dan memutuskan bahwa kau mengetahui hal yang sedang kau lakukan. Dia akan menghormatimu. Dalam kehidupan pribadi dan dunia kerjanya selama bertahun-tahun, teman terdekatnya cenderung termasuk orang-orang yang jauh lebih kuat mentalnya dibandingkan dengan para penjiilat.”

Tim Mac mengetahui hal itu. Setiap tahun, sejak 1981, tim tersebut memberikan hadiah kepada orang yang paling sukses dalam melawan Jobs. Hadiah tersebut sebagian hanya lelucon, tetapi sebagian juga riil. Jobs mengetahui hal itu, dan dia menyukainya. Joanna Hoffman memenangkannya pada tahun pertama. Berasal dari keluarga pengungsi timur Eropa, wanita tersebut memiliki sifat dan kemauan yang keras. Misalnya, pada suatu hari, wanita itu menemukan bahwa Jobs telah mengubah estimasi pemasaran dengan cara yang dianggapnya sangat mengubah kenyataan. Dengan penuh kemarahan, dia pergi ke ruangan Jobs. “Saat menaiki tangga, aku mengatakan kepada asistenku kalau aku akan membawa sebuah pisau dan menusukkannya ke jantung Jobs,” kenang wanita itu. Al Eisenstat, penasihat perusahaan, berlari menghampiri untuk mencegahnya. “Namun, Steve mendengarku dan menyerah.”

Hoffman memenangkan lagi hadiah tersebut pada 1982. “Aku ingat pernah iri dengan Joanna karena dia berani melawan Steve dan aku sama sekali tidak berani melakukannya,” kata Debi Coleman, yang bergabung dengan tim Mac pada tahun itu. “Kemudian, pada 1983, aku mendapatkan hadiah itu. Aku telah belajar bahwa kau harus mempertahankan apa yang kau percaya, dan Steve akan menghormati hal itu. Aku mulai dipromosikan olehnya sejak saat itu.” Pada akhirnya, jabatannya naik menjadi kepala produksi.

Pada suatu hari, Jobs menghambur memasuki bilik kerja salah satu insinyur Atkinson dan bergumam seperti biasanya, “Itu sampah.” Seperti yang diingat oleh Atkinson, “Pria itu berkata, ‘Tidak, ini bukan sampah. Ini benar-benar cara yang terbaik,’ dan dia menjelaskan kepada Steve me-



ngenai pekerjaan yang sedang dilakukannya.” Jobs menyerah. Atkinson mengajarkan kepada timnya agar menerjemahkan perkataan Jobs. “Kami belajar menerjemahkan kalimat ‘itu sampah’ sebagai sebuah pertanyaan yang berarti ‘katakan kepadaku, mengapa itu adalah cara terbaik untuk melakukannya?’” Oleh karena itu, peristiwa tersebut menghasilkan suatu simpulan, yang juga dianggap berguna bagi Atkinson. Pada akhirnya, insinyur tersebut menemukan cara yang lebih baik untuk melakukan sesuatu yang dikritik oleh Jobs. “Dia melakukannya dengan lebih baik karena Steve telah menantangnya,” kata Atkinson, “yang menunjukkan bahwa kau bisa menekan Steve, tetapi juga harus mendengarkan karena dia biasanya benar.”

Perilaku Jobs yang menyinggung perasaan orang lain sebagian didorong oleh sifatnya yang perfeksionis dan ketidaksabarannya dalam menghadapi orang-orang yang melakukan kompromi praktis—bahkan masuk akal—untuk menghasilkan produk tepat pada waktunya dan sesuai dengan anggaran. “Dia tidak bisa berkompromi dengan baik,” kata Atkinson. “Dia adalah perfeksionis terkendali. Jika seseorang tidak ingin membuat produk mereka sempurna, berarti mereka dianggap bodoh.” Misalnya, di West Coast Computer Faire pada April 1981, Adam Osborne meluncurkan komputer pribadi pertama yang benar-benar portabel. Komputer tersebut tidak istimewa—komputer itu memiliki layar lima inci dan memorinya tidak terlalu besar—tetapi bekerja dengan cukup baik. Seperti perkataan Osborne yang terkenal, “Cukup berarti cukup. Lainnya, berlebihan.” Jobs menganggap seluruh konsep tersebut mengejutkan dari segi moral, dan dia menghabiskan waktu sehari-hari untuk mengolok-olok Osborne. “Pria ini sama sekali tidak mengerti,” cemooh Jobs berkali-kali saat dia berjalan di koridor kantor Apple. “Dia tidak sedang membuat seni, dia sedang membuat sampah.”

Pada suatu hari, Jobs bergegas memasuki bilik kerja Larry Kenyon, perekaayasa perangkat lunak yang mengerjakan sistem operasi Macintosh, dan mengeluh bahwa waktu yang dibutuhkan komputer tersebut untuk menyala terlalu lama. Kenyon mulai menjelaskan, tetapi Jobs menyela-nya. “Kalau komputer itu bisa menyelamatkan hidup orang, maukah kau menemukan cara untuk menghemat waktu menyalakannya selama sepuluh

detik?” tanya Jobs. Kenyon mengatakan bahwa dia mungkin bisa melakukannya. Jobs menghampiri sebuah papan tulis dan menunjukkan seandainya ada lima juta orang menggunakan Mac, dan butuh tambahan waktu sepuluh detik untuk menyalakannya setiap hari maka orang-orang tersebut dapat menghemat waktu hingga tiga ratus juta detik atau lebih setiap tahunnya, yang sama artinya dengan menyelamatkan setidaknya seratus nyawa setiap hari. “Larry sangat terkesan, dan beberapa minggu kemudian dia kembali dan menyalakan komputer itu dua puluh delapan detik lebih cepat,” kenang Atkinson. “Steve memiliki cara untuk memotivasi orang dengan memberikan gambaran besarnya.”

Hasilnya, tim Macintosh memiliki hasrat yang sama dengan Jobs untuk menghasilkan produk yang hebat, bukan hanya yang menguntungkan. “Jobs menganggap dirinya sebagai seorang seniman, dan dia mendorong tim desain untuk menganggap diri mereka seperti itu juga,” kata Hertzfeld. “Tujuannya adalah tidak pernah mengalahkan pesaing atau menghasilkan banyak uang, tetapi melakukan hal yang paling hebat, atau bahkan sedikit hebat.”

Jobs bahkan mengajak timnya melihat pameran gelas Tiffany di Museum Metropolitan Manhattan. Dia merasa bahwa mereka bisa belajar dari Louis Tiffany dalam menciptakan seni hebat yang dapat diproduksi secara massal. “Kami membicarakan bagaimana Louis Tiffany tidak membuat semua barang ini dengan tangannya sendiri, tetapi mampu memberikan desainnya kepada orang lain,” kenang Bud Tribble. “Kami mengatakan kepada diri kami sendiri, ‘Hai, jika kita ingin memproduksi sesuatu dalam hidup kita, lebih baik kita membuatnya dengan sangat indah.’”

Apakah semua perilaku kasar dan kejam itu perlu dilakukan oleh Jobs? Mungkin tidak perlu, dan tidak dibenarkan juga. Ada cara lain untuk memotivasi timnya. Meskipun Macintosh pada akhirnya menjadi produk yang hebat, tetapi jadwal produksinya terlambat dan jauh melebihi anggaran karena campur tangan kuat dari Jobs. Selain itu, juga karena ada harga dari perasaan manusia yang tersakiti, yang menyebabkan sebagian besar anggota tim merasa lelah. “Kontribusi Steve bisa diceritakan tanpa banyak sekali kisah tentang dirinya yang meneror orang-orang,” kata Wozniak. “Aku lebih suka bersabar dan tidak banyak berselisih. Menurutku, sebuah

perusahaan bisa menjadi sebuah keluarga yang baik. Seandainya proyek Macintosh dijalankan sesuai caraku, keadaan mungkin akan berantakan. Namun, kurasa seandainya yang digunakan adalah perpaduan gaya kami maka proyek tersebut akan berjalan dengan lebih baik dibandingkan hanya menggunakan cara Steve.”

Akan tetapi, ada juga sisi positif dari gaya Jobs. Gaya tersebut menanamkan kepada para pegawai Apple mengenai hasrat abadi untuk menciptakan berbagai produk terobosan baru dan keyakinan bahwa mereka dapat meraih sesuatu yang terlihat mustahil. Mereka membuat kaus oblong bertuliskan *90 jam seminggu dan mencintainya!* Perasaan takut terhadap Jobs yang bercampur dengan keinginan kuat untuk membuat Jobs terkesan, menyebabkan mereka memperbesar harapan mereka sendiri. Meskipun Jobs mencegah timnya agar tidak berkompromi, yang akan membuat biaya Mac tetap kecil dan produk tersebut keluar lebih cepat, dia juga melarang mereka untuk melakukan kebiasaan buruk agar apa yang mereka lakukan tetap masuk akal.

“Aku telah belajar selama bertahun-tahun bahwa jika kau memiliki orang-orang dengan kualitas sumber daya yang bagus maka kau tidak perlu memanjakan mereka,” jelas Jobs kemudian. “Dengan mengharapkan mereka melakukan berbagai hal hebat, sebenarnya kau bisa menyuruh mereka melakukan berbagai hal hebat. Tim awal Mac mengajarkan kepadaku bahwa para pemain A+ senang bekerja bersama, dan mereka tidak suka jika kau menoleransi pekerjaan B. Tanyalah anggota tim Mac. Mereka akan mengatakan kepadamu kalau itu semua seimbang dengan rasa sakitnya.”

Sebagian besar dari mereka merasa seperti itu. “Dia berteriak saat rapat, ‘Kau tidak becus, kau tidak pernah mengerjakan sesuatu dengan benar,’” kenang Debi Coleman. “Rasanya, kejadian singkat itu berlangsung selama satu jam. Namun, aku juga menganggap diriku sebagai orang yang paling beruntung sedunia karena bisa bekerja bersamanya.” ■

## DESAIN

Seniman Sejati

### *Keindahan Bauhaus<sup>1</sup>*

Tidak seperti kebanyakan anak yang tumbuh di perumahan karya Eichler, Jobs tahu siapa Eichler dan penyebab arsitek itu menjadi orang yang luar biasa. Jobs menyukai konsep rumah modern yang sederhana dan bersih, yang diproduksi bagi masyarakat luas oleh Eichler. Dia juga senang sekali mendengarkan penjelasan ayahnya mengenai seluk-beluk gaya dari berbagai macam mobil. Jadi, sejak awal mendirikan Apple, dia percaya bahwa desain industri yang hebat—misalnya, logo sederhana penuh warna, kotak mulus untuk Apple II—akan membedakan perusahaan tersebut dengan perusahaan lain dan membuat produknya terkesan istimewa.

Kantor pertama perusahaan Apple—setelah pindah dari garasi rumah keluarganya—berada di sebuah gedung kecil yang ditempati bersama kantor penjualan Sony. Sony terkenal berkat gaya khasnya dan desain produknya yang mengesankan sehingga Jobs sering mampir ke kantor tersebut untuk mempelajari masalah pemasaran. “Dia datang dengan penampilan yang berantakan dan menimang-nimang brosur produk, lalu

---

<sup>1</sup> Sebuah sekolah seni dan desain di Jerman yang sangat berpengaruh dan terkenal dengan keunikannya, yang berupa gabungan antara seni dan teknik dalam memproduksi hasil seni secara massal. Dalam perkembangannya lebih dikenal sebagai nama sebuah gaya seni tersendiri.—peny.

menunjuk berbagai fitur desain,” kata Dan’l Lewin, yang bekerja di Sony. “Sesekali, dia bertanya, ‘Bolehkah kubawa brosur ini?’” Kemudian, pada 1980, dia mempekerjakan Lewin.

Kesenangannya pada desain industri Sony semakin berkurang ketika dia mulai menghadiri Konferensi Desain Internasional tahunan di Aspen, yang dimulai pada Juni 1981. Pertemuan pada tahun itu memfokuskan pembahasan pada gaya Italia, dan menampilkan desainer yang merangkap sebagai arsitek, Mario Bellini; sutradara Bernardo Bertolucci; produsen mobil Sergio Pininfarina; dan ahli waris Fiat; serta politikus Susanna Agnelli. “Aku menjadi sangat memuja para desainer Italia, seperti anak dalam film *Breaking Away* yang sangat memuja para pembalap Italia,” kenang Jobs. “Jadi, pertemuan itu adalah inspirasi yang luar biasa bagiku.”

Di Aspen, dia melihat filosofi desain yang bersih dan fungsional dari gerakan Bauhaus, yang diabadikan oleh Herbert Bayer di gedung-gedung, tempat tinggal, tipografi berhuruf sans-serif, dan perabotan di kampus Aspen Institute. Seperti para gurunya, Walter Gropius dan Ludwig Mies van der Rohe, Bayer percaya bahwa seharusnya tidak ada perbedaan antara seni mewah dan desain industri terapan. Gaya internasional modern yang diperjuangkan oleh Bauhaus mengajarkan bahwa desain harus sederhana, tetapi dibuat dengan semangat yang luar biasa. Desain tersebut menekankan pada rasionalitas dan fungsionalitas dengan menggunakan garis dan bentuk yang indah. Beberapa ungkapan yang disampaikan oleh Mies dan Gropius adalah “Tuhan ada di dalam setiap detail” dan “sederhana itu indah”. Sama seperti perumahan milik Eichler, sisi artistik digabungkannya dengan kemampuan untuk memproduksi secara massal.

Jobs secara terus terang menyampaikan kekagumannya pada gaya Bauhaus dalam sebuah pidato yang disampaikannya pada konferensi desain Aspen 1983. Tema yang dia angkat berjudul “Masa Depan Tidak Seperti Dahulu”. Ketika berbicara di dalam tenda musik besar di kampus tersebut, Jobs meramalkan berlalunya gaya Sony yang akan segera tergantikan oleh kesederhanaan Bauhaus. “Arus desain industri pada saat ini dipenuhi dengan penampilan motif yang mengikuti teknologi tinggi milik Sony. Sebagian besar desain diberi warna abu-abu kebiru-biruan, mungkin dicat dengan warna hitam. Mereka melakukan berbagai hal yang aneh pada desain

itu," katanya. "Mudah sekali melakukan hal seperti itu. Namun, itu bukan sesuatu yang hebat." Alih-alih, dia mengusulkan cara lain, yang terinspirasi gaya Bauhaus, yang lebih memfokuskan pada fungsi dan sifat produk tersebut. "Yang akan kami lakukan adalah memproduksi produk berteknologi tinggi, dan kami akan mengemasnya dengan indah. Dengan begitu, kalian akan bisa menilai sendiri apakah benar bahwa produk tersebut memang berteknologi tinggi. Kami akan memasukkannya ke dalam sebuah kemasan kecil. Kemudian, kami dapat membuatnya terlihat indah dan nyata, sama seperti yang dilakukan Braun dengan produk elektroniknya."

Jobs berkali-kali menekankan bahwa produk Apple akan terlihat indah dan sederhana. "Kami akan membuat produk yang cemerlang, murni, dan orisinal. Sebab, kami memiliki desain berteknologi tinggi, bukan desain industri berat yang berwarna hitam, hitam, hitam, dan hitam seperti milik Sony," katanya. "Oleh karena itulah, kami menggunakan pendekatan yang sangat sederhana, dan kami benar-benar membidik Museum of Modern Art Quality. Cara kami menjalankan perusahaan, desain produk, iklan, semuanya menggunakan satu prinsip, yaitu 'mari kita buat semuanya sederhana'. Sangat sederhana." Slogan Apple tersebut akan terus ditampilkan dalam brosur pertamanya, "Kesederhanaan adalah kecanggihan yang sesungguhnya."

Jobs merasa bahwa inti dari kesederhanaan desain adalah memproduksi produk yang mudah digunakan. Hal tersebut tidak selalu berjalan dengan mulus. Terkadang, sebuah desain dapat terlihat sangat mulus dan sederhana sehingga seorang pengguna menganggap desain tersebut menakutkan atau sulit digunakan. "Fokus dari desain kami adalah bahwa kami harus memproduksi barang yang sangat nyata," kata Jobs di hadapan para ahli desain. Misalnya, dia memuji metafora meja yang sedang dia ciptakan untuk Macintosh. "Orang-orang tahu bagaimana menggunakan sebuah meja secara insting. Jika Anda memasuki sebuah kantor, ada banyak dokumen di atas meja. Kertas yang berada di tumpukan teratas merupakan dokumen yang paling penting. Orang-orang tahu bagaimana menempatkan prioritas. Sebagian alasan kami memproduksi komputer dengan menggunakan metafora meja adalah karena kami dapat melihat pengalaman sederhana yang telah dimiliki oleh orang-orang."

Pada saat yang sama ketika Jobs berpidato, Rabu siang itu, Maya Lin (23 tahun) juga sedang berbicara di ruang lain, yaitu di ruang seminar yang lebih kecil. Dia mendadak terkenal pada November, tahun sebelumnya, ketika Vietnam Veterans Memorial<sup>2</sup> miliknya diresmikan di Washington DC. Jobs dan Lin menjadi teman dekat. Jobs mengundang wanita itu untuk mengunjungi Apple. Oleh karena Jobs merasa malu jika ada seseorang seperti Lin di kantornya, dia meminta Debi Coleman untuk mengantarkan wanita itu berkeliling perusahaan. "Aku datang untuk bekerja dengan Steve selama satu minggu," kenang Lin. "Aku bertanya kepadanya mengapa komputer terlihat seperti televisi yang berbunyi berisik? Mengapa tidak membuat sesuatu yang tipis? Mengapa tidak membuat komputer jinjing yang tipis saja?" Jobs menjawab bahwa semua itu memang tujuannya, begitu teknologi yang diperlukan telah siap.

Pada saat itu, Jobs merasa bahwa tidak ada banyak peristiwa menghebohkan yang terjadi dalam dunia desain industri. Dia memiliki lampu karya Richard Sapper, yang dia kagumi. Dia juga menyukai perabotan karya Charles dan Ray Eames, serta berbagai produk Braun karya Dieter Rams. Namun, tidak ada sosok yang terlihat sangat berpengaruh dalam menggerakkan dunia desain industri, seperti yang pernah dilakukan oleh Raymond Loewy dan Herbert Bayer.

"Tidak banyak yang terjadi dalam dunia desain industri, khususnya di Silicon Valley, dan Steve ingin sekali mengubahnya," kata Lin. "Fokus desain permukaannya adalah mulus, tetapi tidak terasa licin, dan itu menyenangkan. Dia sangat menyukai gaya minimalis, yang dia peroleh dari ketaatannya terhadap ajaran Zen yang mengajarkan kesederhanaan. Akan tetapi, dia menghindari agar hal tersebut tidak membuat produknya terlihat dingin sehingga produk itu tetap menyenangkan. Dia sangat bersemangat dan serius dalam masalah desain, tetapi pada saat yang sama, dia juga ingin bersenang-senang."

Ketika kesukaan Jobs pada desain berkembang, dia menjadi sangat tertarik dengan gaya Jepang dan mulai banyak bertemu dengan para ahli-

---

<sup>2</sup> Tugu peringatan nasional di Washington DC yang didirikan untuk memperingati jasa anggota angkatan bersenjata Amerika Serikat yang berjuang di Perang Vietnam.—peny.

nya, seperti Issey Miyake dan I.M. Pei. Pelatihan ajaran Buddhanya juga memberikan pengaruh besar terhadap produk yang dia hasilkan. “Aku selalu menganggap ajaran Buddha—khususnya ajaran Zen Buddha dari Jepang—itu sublim,”<sup>3</sup> katanya. “Hal paling sublim yang pernah kulihat adalah kebun di sekitar Kyoto. Aku sangat tersentuh oleh budaya yang di-hasilkan rakyat di sana, dan itu berasal langsung dari ajaran Zen Buddha.”

### *Seperti Sebuah Mobil Porsche*

Visi Jef Raskin untuk Macintosh adalah komputer yang mirip dengan koper jinjing, yang akan ditutup dengan cara menutupkan *keyboard* ke arah layar bagian depan. Ketika Jobs mengambil alih proyek tersebut, dia memutuskan untuk mengorbankan unsur portabel dan menggantinya dengan desain khusus yang tidak akan menghabiskan banyak tempat di atas meja. Dia membanting sebuah buku telepon dan berkata mengenai sesuatu yang membuat para insinyur takut. Dia mengatakan bahwa komputer tersebut tidak boleh menghabiskan tempat yang lebih besar daripada buku telepon itu. Maka, Jobs mempekerjakan desainer berbakat. Jerry Manock dan Terry Oyama, dalam tim tersebut. Mereka pun mulai mengerjakan komputer yang memiliki layar di atas kotak komputer, dengan *keyboard* yang dapat dilepas.

Suatu hari pada Maret 1981, Andy Hertzfeld kembali ke kantor setelah makan malam dan menemukan Jobs sedang menunggu di dekat prototipe Macintosh. Dia tampak sedang terlibat dalam diskusi sengit dengan direktur layanan kreatif, James Ferris. “Kita harus membuatnya terlihat klasik sehingga tidak akan ketinggalan zaman, seperti Volkswagen Beetle,” kata Jobs. Dari ayahnya, dia sangat menghargai garis luar dari berbagai mobil klasik.

“Tidak, desain itu tidak cocok,” jawab Ferris. “Garisnya harus terlihat mewah, seperti sebuah Ferrari.”

“Jangan samakan dengan Ferrari karena desain seperti itu juga tidak cocok,” balas Jobs. “Seharusnya lebih mirip dengan Porsche!” Jawaban itu

---

<sup>3</sup> Menampakkan keindahan dalam bentuknya yang tertinggi; amat indah; mulia; utama.—peny.



tidak mengejutkan karena Jobs memiliki mobil Porsche 928 pada saat itu. (Ferris kemudian keluar untuk bekerja di Porsche sebagai manajer iklan.) Ketika Bill Atkinson berkunjung pada suatu akhir pekan, Jobs mengajaknya keluar untuk mengagumi mobil Porsche tersebut. “Seni besar menciptakan selera, bukannya mengikuti selera,” katanya kepada Atkinson. Jobs juga mengagumi desain Mercedes. “Selama bertahun-tahun, mereka telah membuat garis mobilnya menjadi lebih lembut sehingga detailnya lebih menonjol,” katanya pada suatu hari, ketika dia mengemudikan mobilnya mengelilingi tempat parkir. “Itulah yang harus kita lakukan dengan Macintosh.”

Oyama menggambar desain awal dan membuat sebuah model dari gips. Tim Mac berkumpul untuk melihat desain tersebut dan menyampaikan pendapat mereka. Hertzfeld menyebutnya “lucu”. Anggota tim lainnya juga terlihat puas. Kemudian, Jobs memberondong desain tersebut dengan kritikan tajam. “Desainnya terlalu kotak, seharusnya lebih melengkung. Jarak miring pada pinggiran pertamanya harus lebih besar, dan aku tidak suka dengan ukuran siku-sikunya.” Dengan kefasihan barunya dalam istilah desain industri, Jobs sedang membicarakan pinggiran bersiku atau melengkung yang menghubungkan kedua sisi komputer. Namun, kemudian Jobs memberikan pujian yang sangat tinggi. “Ini baru permulaan,” katanya.

Setiap bulan atau lebih, Manock dan Oyama datang kembali untuk mempresentasikan sebuah desain baru, berdasarkan kritikan Jobs sebelumnya. Model gips terbaru akan ditunjukkan dengan sangat dramatis, di mana semua daftar upaya mereka untuk memperbaikinya akan dibariskan di dekatnya. Hal tersebut tidak hanya membantu mereka untuk mengukur perkembangannya, tetapi juga mencegah agar Jobs tidak bersikeras bahwa salah satu saran atau kritiknya telah diabaikan. “Ketika model perbaikan yang keempat jadi, aku hampir tidak bisa membedakannya dengan model yang ketiga,” kata Hertzfeld, “tetapi, Steve selalu mengkritik dan bersikap tegas, dengan mengatakan bahwa dia sangat menyukai atau membenci sebuah detail yang hampir tidak bisa kulihat.”

Pada suatu akhir pekan, Jobs pergi ke Toko Macy’s di Palo Alto dan sekali lagi menghabiskan waktu untuk mengamati berbagai peralatan, khususnya buatan Cuisinart. Dia menghambur memasuki kantor Mac pada suatu Senin, lalu meminta tim desain untuk membeli peralatan tersebut.

Kemudian, dia memberikan serentetan saran baru berdasarkan garis, lekukan, dan siku yang terdapat pada peralatan tersebut. Maka, Oyama mencoba sebuah desain baru yang rasanya lebih mirip peralatan dapur. Namun, meskipun Jobs setuju desain tersebut tidak cocok, hal itu membuat tidak adanya kemajuan di dalam tim selama satu minggu. Pada akhirnya, Jobs menyetujui kotak Mac.

Jobs terus bersikeras agar mesin tersebut terlihat ramah. Akibatnya, mesin tersebut terus berubah hingga menyerupai wajah manusia. Dengan alat pemutar disket yang dipasang di bawah layar, ukuran komputer tersebut menjadi lebih tinggi dan lebih ramping jika dibandingkan dengan sebagian besar komputer sehingga mengesankan sebuah wajah. Ceruk di dekat bagian bawahnya menggambarkan dagu yang runcing, dan Jobs mempersempit garis plastik di bagian atasnya untuk menghindari agar tidak terlihat seperti dahi Cro-Magnon yang dahulu membuat komputer Lisa terlihat sedikit tidak menarik. Paten untuk desain kotak Apple dikeluarkan atas nama Steve Jobs serta Jerry Manock dan Terry Oyama. "Meskipun Steve tidak menggambar garis apa pun, karena ide dan inspirasinya yang membuat desain itu menjadi seperti sekarang," kata Oyama. "Sejujurnya, kami tidak tahu apa yang dimaksud dengan komputer yang 'ramah' sampai Steve memberitahunya kepada kami."

Jobs juga sama terobsesinya seperti Oyama terhadap apa yang akan muncul di layar. Pada suatu hari, Bill Atkinson menghambur memasuki Menara Texaco dengan sangat senang. Dia baru saja menemukan algoritme brilian yang dapat menggambar lingkaran dan oval di layar dengan cepat. Rumus matematika untuk membuat lingkaran biasanya mengharuskan menghitung akar kuadrat, yang tidak didukung oleh mikroprosesor 68000. Namun, Atkinson menemukan jalan keluar berdasarkan fakta bahwa jumlah urutan bilangan ganjil dapat menghasilkan urutan bilangan kuadrat yang sempurna (misalnya,  $1 + 3 = 4$ ,  $1 + 3 + 5 = 9$ , dan seterusnya). Hertzfeld ingat ketika Atkinson menunjukkan peragaannya, semua orang terkesan kecuali Jobs. "Ya, lingkaran dan oval itu bagus," katanya, "tetapi bagaimana dengan ide menggambar empat persegi panjang bersudut bulat?"

"Kurasa kita tidak begitu membutuhkannya," kata Atkinson, yang secara tidak langsung menjelaskan bahwa hal tersebut hampir mustahil

dilakukan. “Aku ingin urutan grafis tetap sedikit dan membatasinya pada grafis sederhana yang benar-benar harus ada,” kenangnya.

“Empat persegi panjang bersudut bulat ada di mana-mana!” kata Jobs, sambil melompat berdiri dan menjadi semakin bersemangat. “Lihat saja di sekeliling ruangan ini!” Dia menunjuk ke papan tulis dan permukaan meja, serta benda lain yang berbentuk empat persegi panjang bersudut bulat. “Dan, lihatlah keluar! Di sana ada lebih banyak lagi bentuk seperti itu. Hampir ke mana pun kau melihat, kau bisa menemukannya!” Dia memaksa Atkinson untuk berjalan-jalan dengannya, kemudian menunjuk jendela mobil, papan iklan, dan rambu-rambu di jalan. “Dalam jarak tiga blok, kita menemukan tujuh belas contoh,” kata Jobs. “Aku mulai menunjuk ke semua tempat sampai dia sangat yakin.”

“Ketika akhirnya dia menunjuk ke rambu Dilarang Parkir, aku berkata, ‘Oke, kau benar, aku menyerah. Kita harus memiliki empat persegi panjang bersudut bulat sebagai bentuk dasar!’” ingat Hertzfeld. “Bill kembali ke Menara Texaco pada siang itu, dengan senyuman yang mengembang lebar di wajahnya. Peragaan yang dia berikan sekarang adalah menggambar empat persegi panjang dengan sudut bulat yang indah dengan sangat cepat.” Kotak dialog dan jendela dalam komputer Lisa dan Mac, serta hampir semua komputer serupa lainnya, pada akhirnya memiliki sudut bulat.

Di kelas kaligrafi yang diikutinya saat di Reed, Jobs belajar untuk menyukai berbagai bentuk tulisan dengan semua variasi serif dan sans-serifnya, spasi yang proporsional, dan spasi kosong. “Ketika kami sedang mendesain komputer Mac pertama, aku kembali teringat dengan semua itu,” kata Jobs tentang kelas tersebut. Oleh karena Mac menggunakan pemetaan *byte*, komputer tersebut dapat menggunakan berbagai macam huruf, mulai dari yang elegan hingga yang lucu, dan menampilkannya di layar dengan satu per satu *pixel*.

Untuk mendesain bentuk huruf ini, Hertzfeld merekrut teman SMA-nya dari pinggiran Philadelphia, Susan Kare. Mereka menamakan bentuk huruf tersebut menggunakan nama stasiun kereta api komuter tua Main Line di Philadelphia, yaitu Overbook, Merion, Ardmore, dan Rosemont. Jobs menganggap proses tersebut sangat mengagumkan. Pada suatu sore,

dia mampir dan mulai memikirkan tentang nama dari bentuk huruf tersebut. “Semua nama itu adalah kota kecil yang tidak pernah didengar oleh semua orang,” keluhnya. “Seharusnya yang dipilih adalah kota *kelas dunia*!” Oleh karena itulah, seperti yang dikatakan oleh Kare, sekarang ada bentuk huruf yang disebut dengan Chicago, New York, Jenewa, London, San Francisco, Toronto, dan Venezia.

Markkula dan beberapa orang lainnya tidak pernah menyukai obsesi Jobs terhadap tipografi. “Pengetahuannya tentang bentuk huruf sangat luar biasa, dan dia terus bersikeras agar menggunakan bentuk huruf yang terbaik,” kenang Markkula. “Aku lalu berkata, ‘Bentuk huruf?!? Bukannya ada hal lebih penting yang harus kita kerjakan?’”

Sebenarnya, berbagai macam bentuk huruf Macintosh yang menyenangkan, jika digabungkan dengan mesin cetak bertenaga laser dan kemampuan grafis yang hebat, akan membantu meluncurkan komputer untuk industri penerbitan dan menjadi sumber keuntungan bagi keuangan Apple. Selain itu, komputer tersebut juga memperkenalkan berbagai macam bentuk huruf, yang dahulu hanya diperuntukkan bagi mesin cetak, para penyunting tua, dan orang-orang lain yang berkecimpung di bidang penerbitan kepada berbagai macam masyarakat umum. Mulai dari wartawan SMA, hingga ibu-ibu yang menyunting buletin PTA (*Parent Teacher Associations*), merasa senang mengetahuinya.

Kare juga mengembangkan beberapa ikon—seperti bak sampah untuk membuang dokumen—yang membantu menentukan antarmuka grafis. Dia dan Jobs sangat cocok karena sama-sama memiliki insting kesederhanaan yang disertai dengan keinginan untuk membuat Mac menyenangkan. “Biasanya setiap hari dia datang di penghujung hari,” kenang Kare. “Dia selalu ingin tahu ada hal baru apa, dan dia selalu memiliki selera yang bagus karena sangat memahami detail visual.” Terkadang, Jobs datang pada Minggu pagi sehingga Kare mengatur agar dia bisa bekerja pada saat itu untuk dapat menunjukkan berbagai pilihan baru yang telah ditemukannya kepada Jobs. Sesekali, dia menemui masalah. Jobs menolak salah satu ikon kelinci yang dibuatnya, yaitu sebuah ikon untuk mempercepat tingkat mengklik tetikus, dengan mengatakan bahwa makhluk berbulu itu terlihat “terlalu gembira”.

Jobs juga sangat memperhatikan tampilan judul yang ada di bagian atas *window*, dokumen, dan layar. Dia meminta Atkinson dan Kare untuk membuatnya berulang-ulang karena dia tidak menyukai penampilannya. Jobs tidak menyukai tampilan judul dalam komputer Lisa karena warnanya terlalu hitam dan kasar. Dia menginginkan tampilan judul di Mac menjadi lebih bagus, dengan garis yang lebih kecil. “Kami pasti telah membuat dua puluh desain tampilan judul yang berbeda sebelum dia senang,” kenang Atkinson. Pada suatu ketika, Kare dan Atkinson mengeluh kepada Jobs. Mereka mengatakan bahwa dia telah membuat mereka menghabiskan banyak waktu untuk membuat perubahan kecil pada tampilan judul, padahal ada hal lebih penting yang harus mereka kerjakan. Jobs marah. “Bisakah kau membayangkan menatap tampilan seperti itu setiap hari?” teriaknya. “Ini bukan hal kecil. Ini sesuatu yang harus kita kerjakan dengan benar.”

Chris Espinosa menemukan sebuah cara untuk memenuhi tuntutan desain Jobs dan mengendalikan kecenderungannya yang aneh. Sebagai salah satu pengikut Wozniak saat remaja, ketika masih berkantor di garasi, Espinosa berhasil diyakinkan untuk keluar dari kampus Berkeley oleh Jobs. Espinosa mengatakan bahwa dia akan selalu memiliki kesempatan untuk belajar, tetapi hanya memiliki satu kesempatan saja untuk bekerja di Mac. Atas kemauannya sendiri, dia memutuskan untuk mendesain sebuah kalkulator di dalam komputer. “Kami semua berkumpul ketika Chris menunjukkan kalkulator itu kepada Steve dan kemudian menahan napas, menunggu reaksi Steve,” kenang Hertzfeld.

“Ya, ini baru permulaan,” kata Jobs, “tetapi pada dasarnya, ini seperti sampah. Warna belakangnya terlalu gelap, beberapa garisnya memiliki ketebalan yang salah, dan tombolnya terlalu besar.” Espinosa terus memperbaiki kalkulator tersebut sebagai respons dari kritikan Jobs, hari demi hari. Akan tetapi, setiap desain barunya selalu saja masih mendapatkan kritikan baru dari Jobs. Pada akhirnya, di suatu siang ketika Jobs datang, Espinosa menyampaikan solusinya yang membangkitkan inspirasi. “*The Steve Jobs Roll Your Own Calculator Construction Set.*” Para pengguna dapat menyesuaikan dan mengubah tampilan kalkulator tersebut dengan mengubah ketebalan garisnya, ukuran tombolnya, bayangannya, latar belakangnya, dan fitur lainnya. Alih-alih hanya tertawa, Jobs duduk dan mulai mengotak-atik

tampilan kalkulator tersebut agar sesuai dengan seleranya. Setelah sekitar sepuluh menit, dia mendapatkan tampilan yang disukainya. Tidak mengejutkan jika desainnyalah yang digunakan dalam komputer Mac dan tetap menjadi standar kalkulator selama 15 tahun.

Meskipun fokusnya ada pada Macintosh, Jobs ingin menciptakan bahasa desain yang konsisten untuk semua produk Apple. Jadi, dengan bantuan Jerry Manock dan kelompok tidak resmi bernama Apple Design Guild, dia menyelenggarakan sebuah lomba untuk memilih seorang desainer kelas dunia yang kelak, di Apple, akan memiliki peran yang sama seperti Dieter Rams bagi Braun. Proyek tersebut diberi nama sandi Putri Salju. Penamaan itu bukan karena dia lebih menyukai warna tersebut, melainkan karena berbagai produk yang akan didesain oleh mereka akan diberi nama sandi sesuai dengan nama tujuh kurcaci.

Pemenang perlombaan tersebut adalah Hartmut Esslinger, seorang desainer dari Jerman yang bertanggung jawab atas tampilan televisi Trinitron milik Sony. Jobs terbang ke wilayah Black Forest di Bavaria untuk menemui pria tersebut, dan dia tidak terkesan dengan semangat Esslinger. Namun, dia terkesan dengan cara pria tersebut mengemudikan mobil Mercedes-nya dengan kecepatan lebih dari 160 kilometer per jam.

Meskipun orang Jerman, Esslinger mengusulkan seharusnya ada “gaya Amerika dalam DNA Apple” yang dapat menghasilkan tampilan “California global”. Selain itu, seharusnya ada juga inspirasi yang berasal dari “Hollywood dan musiknya, sedikit budaya pemberontak, dan daya tarik alamnya”. Prinsip utama yang digunakan oleh Esslinger adalah “bentuk yang mengikuti emosi”, sebuah plesetan dari ungkapan terkenal bahwa “bentuk mengikuti fungsi”. Dia membuat empat puluh contoh produk untuk menunjukkan konsepnya, dan ketika Jobs melihat semua contoh tersebut dia berseru, “Ya, ini dia!”

Tampilan Putri Salju, yang dengan segera digunakan untuk komputer—Apple IIc—menampilkan kotak putih dengan lekukan bulat yang sempit, dan garis tipis yang cocok untuk ventilasi dan dekorasi. Jobs menawarkan kontrak kepada Esslinger dengan syarat pria tersebut harus pindah ke California. Mereka berjabat tangan, dan dengan sikap yang sangat tidak rendah hati Esslinger berkata, “Jabat tangan itu mengawali salah satu

kerja sama paling menentukan dalam sejarah desain industri.” Perusahaan Esslinger yang bernama Frogdesign,<sup>4</sup> dibuka di Palo Alto pada pertengahan 1983. Kontrak tahunan sebesar 1,2 juta dolar diberlakukan untuk menjalin kerja sama dengan Apple. Sejak saat itulah setiap produk Apple mencantumkan pernyataan yang ditulis dengan penuh kebanggaan, “didesain di California”.

Jobs belajar dari ayahnya, bahwa tanda dari keahlian yang hebat adalah memastikan aspek yang akan tetap tersembunyi, dibuat dengan indah. Salah satu penerapan paling ekstrem—dan penting—dari filosofi tersebut terjadi ketika dia memeriksa papan sirkuit cetakan yang akan menjadi tempat untuk cip dan komponen lain dalam komputer Macintosh. Memang tidak ada konsumen yang akan melihat papan itu secara mendetail. Namun, Jobs mulai mengkritik papan tersebut dari segi keindahannya. “Bagian itu sangat indah,” katanya. “Namun, lihatlah cip memorinya. Jelek sekali. Garisnya terlalu berdekatan.”

Salah seorang insinyur baru menyela dan bertanya mengapa hal itu penting. “Satu-satunya hal yang penting adalah sebaik apa memori itu bekerja. Tidak ada seorang pun akan tertarik melihat papan PC.”

Jobs bereaksi dengan cara khasnya. “Aku ingin agar memori cip itu dibuat seindah mungkin, meskipun tempatnya berada di dalam kotak. Seorang tukang kayu yang hebat tidak akan menggunakan kayu jelek untuk membuat bagian belakang sebuah lemari, meskipun tak seorang pun akan melihatnya.” Dalam sebuah wawancara beberapa tahun kemudian, setelah komputer Macintosh keluar, Jobs sekali lagi mengulangi pelajaran dari ayahnya tersebut, “Jika kau seorang tukang kayu yang membuat lemari berlaci yang indah, kau tidak akan menggunakan selembur kayu tripleks untuk bagian belakangnya, meskipun bagian itu menghadap dinding dan tak seorang pun akan melihatnya. Kau akan tahu bagian itu ada di sana

---

<sup>4</sup> Perusahaan tersebut mengubah namanya dari Frogdesign menjadi Frog Design pada 2000 dan pindah ke San Francisco. Esslinger memilih nama awal tersebut bukan hanya karena katak memiliki kemampuan untuk berubah bentuk, melainkan sebagai penghormatan pada negara asalnya yaitu (F)ederal (R)epublic (o)f (G)ermany atau Republik Federal Jerman. Dia mengatakan bahwa “huruf kecil tersebut menunjukkan penghormatan terhadap konsep Bauhaus tentang bahasa nonhierarki, yang mempertegas etos kerja sama demokratis dari perusahaan”.

sehingga kau akan menggunakan kayu yang sangat bagus untuk bagian belakangnya. Agar kau bisa tidur nyenyak pada malam hari, keindahan, kualitas, harus diperhatikan sepanjang waktu.”

Pelajaran yang sama dari ayahnya, juga diperoleh Jobs dari Mike Markkula. Jobs mendapat pelajaran tentang pentingnya memperhatikan keindahan dari bagian yang tersembunyi, yaitu kemasan dan presentasi yang bagus. Orang-orang benar-benar menilai sesuatu dari penampilan luarnya saja. Jadi, untuk kotak dan kemasan Macintosh, Jobs memilih desain penuh warna dan terus berusaha membuatnya terlihat lebih baik. “Dia menyuruh orang-orang memperbaikinya lima puluh kali,” kenang Alain Rossmann, seorang anggota tim Mac yang menikahi Joanna Hoffman. “Kotak itu akan dibuang ke tempat sampah begitu konsumen membukanya, tetapi dia sangat terobsesi dengan penampilan kotak itu.” Bagi Rossmann, hal ini menunjukkan kurang adanya keseimbangan. Uang banyak digunakan untuk membuat kemasan yang mahal, padahal mereka berusaha untuk menghemat anggaran uang cip memori. Namun, bagi Jobs, setiap detail sangat penting agar Macintosh terasa luar biasa.

Ketika desain tersebut akhirnya selesai, Jobs memanggil tim Macintosh untuk mengadakan sebuah upacara. “Para seniman hebat menandatangani karya mereka,” katanya. Dia mengeluarkan selebar kertas gambar dan pena Sharpie, lalu menyuruh mereka semua untuk menandatangani. Tanda tangan tersebut diukir di bagian dalam setiap komputer Macintosh. Tak seorang pun akan melihatnya, kecuali petugas reparasi yang terkadang membuka kotaknya. Namun, setiap anggota tim mengetahui bahwa tanda tangan mereka berada di dalam, sama seperti ketika mereka mengetahui bahwa papan sirkuit dipasang dengan seelegan mungkin. Jobs memanggil nama mereka masing-masing, satu per satu. Burrell Smith yang kali pertama dipanggil. Jobs menunggu sampai terakhir, setelah empat puluh lima anggota lainnya dipanggil. Dia menemukan tempat tepat di bagian tengah kertas dan menuliskan namanya dengan huruf kecil semuanya menggunakan gaya tulisan yang hebat. Kemudian mereka bersulang dengan sampainya. “Dalam momen seperti ini, dia membuat kami memandang karya kami sebagai karya seni,” kata Atkinson. ■



## MERAKIT MACINTOSH

Perjalanan Adalah Hadiahnya

### *Persaingan*

Ketika perusahaan penjual perangkat lunak dan keras IBM memperkenalkan komputer pribadinya pada Agustus 1981, Jobs meminta timnya untuk membeli komputer itu dan membongkarnya. Mereka semua sepakat bahwa komputer itu sangat buruk. Chris Espinosa menyebutnya sebagai “usaha basi yang setengah bodoh”, dan ada sedikit kebenaran dari sebutan itu. Komputer tersebut menggunakan kata perintah kuno dan layar yang menggunakan karakter, bukan tampilan grafis dengan pemetaan *byte*. Apple pun menjadi sombong, tanpa menyadari bahwa para manajer teknologi korporasi mungkin merasa lebih nyaman membeli komputer dari perusahaan besar seperti IBM daripada perusahaan yang menggunakan nama buah. Bill Gates kebetulan mengunjungi kantor pusat Apple untuk menghadiri sebuah rapat pada hari ketika PC IBM diluncurkan. “Mereka, di Apple, kelihatannya tidak peduli,” katanya. “Mereka butuh satu tahun untuk menyadari hal yang telah terjadi.”

Apple mengeluarkan iklan satu halaman penuh di *Wall Street Journal* untuk menggambarkan kepercayaan dirinya yang tinggi, dengan judul “Welcome, IBM. Seriously”. Iklan tersebut dengan cerdas menempatkan perang komputer yang akan terjadi sebagai sebuah kontes dua perusahaan, yakni antara perusahaan Apple—yang pemberani dan pemberontak—dan

perusahaan besar IBM—yang dengan mudah meremehkan posisi beberapa perusahaan yang menyimpang, seperti Commodore, Tandy, dan Osborne yang sama baiknya dengan Apple.

Di sepanjang kariernya, Jobs senang menganggap dirinya sebagai seorang pemberontak yang mendapatkan pencerahan, yang sedang bersaing dengan kerajaan setan; seorang kesatria anggota organisasi biarawan kuno Jedi; atau pendekar samurai Buddha yang memerangi kekuatan jahat. IBM adalah lawan yang sempurna bagi Apple. Jobs dengan cerdas menganggap perang yang akan terjadi bukan hanya sekadar persaingan bisnis, melainkan sebagai sebuah perjuangan spiritual.

“Jika, karena alasan tertentu, kami melakukan beberapa kesalahan besar dan IBM menang maka secara pribadi aku merasa kita akan memasuki semacam Zaman Kegelapan komputer selama sekitar dua puluh tahun,” katanya kepada seorang pewawancara. “Begitu IBM mengendalikan sebuah pangsa pasar, mereka hampir selalu berhenti berinovasi.” Bahkan, tiga puluh tahun kemudian, ketika memikirkan kembali persaingan tersebut, Jobs menganggapnya sebagai perang salib suci, “IBM pada dasarnya adalah Microsoft yang sangat buruk. Mereka bukan sebuah kekuatan inovasi, mereka adalah kekuatan setan. Mereka sama seperti perusahaan telekomunikasi internasional AT&T, Microsoft, atau Google.”

Apple sangat tidak beruntung karena Jobs juga membidik pesaing lain bagi Macintosh-nya, yaitu komputer Lisa milik perusahaan itu sendiri. Sebagian alasan penyebab hal itu dia lakukan adalah karena alasan pribadi. Dia dikeluarkan dari tim Lisa, dan sekarang dia ingin mengalahkannya. Jobs juga menganggap persaingan yang sehat sebagai cara untuk memotivasi anggota tim Mac-nya. Oleh karena itulah, dia bertaruh dengan John Couch sebesar \$5.000 bahwa Mac akan dijual sebelum Lisa. Masalahnya adalah persaingan tersebut menjadi tidak sehat. Jobs berkali-kali menggambarkan tim insinyur Mac-nya sebagai orang-orang mengagumkan di perusahaan tersebut, berbeda dengan tim insinyur HP yang mengerjakan komputer Lisa secara lamban.

Sebenarnya, ketika Jobs meninggalkan rencana Jef Raskin untuk membuat peralatan portabel yang murah dan berkekuatan kecil, dia mendefinisikan ulang Mac sebagai komputer meja dengan program an-

tarmuka pengguna grafis. Komputer ini menjadi versi kecil dari komputer Lisa, yang kemungkinan akan dijual dengan harga lebih rendah di pasaran. Hal itu benar-benar terjadi ketika Jobs mendesak Burrell Smith untuk mendesain komputer tersebut menggunakan mikroprosesor Motorola 68000. Smith pun melakukannya dengan cara yang membuat Mac dapat bekerja lebih cepat dibandingkan Lisa.

Larry Tesler, yang mengatur aplikasi perangkat lunak untuk komputer Lisa, menyadari bahwa mendesain kedua komputer tersebut dengan menggunakan banyak program perangkat lunak yang sama, merupakan hal yang penting. Jadi, untuk merundingkan perdamaian, dia mengatur agar Smith dan Hertzfeld datang ke kantor Lisa dan memperagakan prototipe Mac. Dua puluh lima insinyur datang dan sedang mendengarkan dengan sopan ketika di tengah-tengah presentasi, pintu terbuka. Ternyata yang datang adalah Rich Page, seorang insinyur yang suka berubah pendirian, dan bertanggung jawab atas sebagian besar desain komputer Lisa.

"Macintosh akan menghancurkan Lisa!" teriak Page. "Macintosh akan menghancurkan Apple!" Smith maupun Hertzfeld tidak bereaksi maka Page melanjutkan omelannya. "Jobs ingin menghancurkan Lisa karena kita tidak memperbolehkannya mengendalikan komputer itu," kata dia yang terlihat seolah-olah akan menangis. "Tak seorang pun akan membeli Lisa karena mereka tahu bahwa Mac akan diproduksi! Namun, kalian tidak peduli!" Dia berderap keluar dari ruangan dan menghempaskan pintu, tetapi tak lama kemudian dia kembali masuk sebentar. "Aku tahu ini bukan salah kalian," katanya kepada Smith dan Hertzfeld. "Steve Jobs-lah masalahnya. Bilang pada Steve kalau dia akan menghancurkan Apple!"

Jobs memang menjadikan Macintosh sebagai pesaing berbiaya rendah bagi komputer Lisa, komputer dengan perangkat lunak yang tidak cocok. Parahnya lagi, kedua mesin tersebut tidak cocok dengan Apple II. Tanpa seorang pun yang mengendalikan Apple secara keseluruhan maka tidak ada peluang untuk mengekang Jobs.

### ***Kendali Menyeluruh***

Keengganan Jobs untuk memproduksi Mac yang sama dengan sunan Lisa tidak sekadar dimotivasi oleh persaingan atau balas dendam.

Ada faktor filosofis yang berkaitan dengan kegemarannya mengendalikan sesuatu. Dia percaya bahwa agar sebuah komputer bisa benar-benar hebat, perangkat keras dan perangkat lunaknya harus sangat berkaitan. Jika sebuah komputer bisa bekerja menggunakan perangkat lunak yang juga dapat digunakan pada komputer lain maka pada akhirnya komputer tersebut akan mengorbankan beberapa fungsinya.

Jobs merasa bahwa produk terbaik adalah “sebuah perangkat lengkap” yang dirancang secara menyeluruh, dengan penambahan perangkat lunak yang disesuaikan dengan perangkat kerasnya, dan sebaliknya. Inilah yang akan membedakan Macintosh dengan komputer lain yang diciptakan dari lingkungan Microsoft. Macintosh memiliki sistem operasi yang hanya bisa digunakan oleh perangkat kerasnya sendiri. Sementara itu, komputer yang berada di lingkungan ciptaan Microsoft (dan kemudian Android sebagai keluaran Google), memiliki sistem operasi yang bisa digunakan pada perangkat keras dari hasil produksi banyak perusahaan.

*“Jobs adalah seniman elite berkemauan keras yang tidak mau melihat produksinya berubah menjadi gagal karena ahli pemrograman yang tidak berguna,”* tulis penyunting situs web berita bisnis teknologi ZDNET, Dan Farber. *“Peristiwa semacam itu seolah-olah seperti ada seseorang di jalan menambahkan beberapa coretan di lukisan Picasso, atau mengubah lirik lagu Bob Dylan.”* Beberapa tahun kemudian, pendekatan alat yang dilakukan secara menyeluruh juga akan membedakan iPhone, iPod, dan iPad dari para pesaing mereka. Pendekatan tersebut menghasilkan produk yang luar biasa. Namun, hal itu tidak selalu dapat dijadikan sebagai strategi terbaik untuk mendominasi pasar. *“Mulai dari Mac pertama hingga iPhone terkini, sistem yang dipakai Jobs selalu tertutup untuk mencegah konsumen mencampuri dan mengubahnya,”* tulis Leander Kahney, penulis buku *Cult of the Mac* yang membahas fanatisme di tubuh lini perusahaan Apple.

Keinginan Jobs untuk mengendalikan pengalaman para pengguna komputer, merupakan inti dari perdebatannya dengan Wozniak. Mereka berdebat mengenai apakah perlu menambahkan *slot*—lubang yang dapat digunakan pengguna untuk memasang kartu tambahan ke dalam papan induk sebuah komputer sehingga dapat menambahkan beberapa fungsi baru—ke dalam Apple II. Wozniak menang dalam perdebatan tersebut.

Apple II memiliki delapan *slot*. Namun, kali ini, mesin tersebut akan menjadi milik Jobs, bukan Wozniak. Macintosh tidak akan memiliki *slot*. Anda bahkan tidak akan bisa membuka kotaknya dan melihat papan induknya. Bagi seorang penggemar komputer atau peretas, hal seperti itu tidak mengagumkan. Akan tetapi, bagi Jobs, Macintosh diproduksi untuk masyarakat luas. Dia ingin memberi mereka pengalaman yang terkendali. Dia tidak mau ada orang yang merusak desain elegannya dengan memasukkan papan sirkuit acak ke dalam *slot* tambahan.

“Hal itu menggambarkan kepribadian Steve, yang selalu ingin mengendalikan apa pun,” kata Berry Cash, yang dipekerjakan oleh Jobs pada 1982 sebagai ahli pemasaran dan penghuni di Menara Texaco yang berpirikan dewasa. “Steve membicarakan Apple II dan mengeluh, ‘Kita tidak memiliki kendali, dan lihatlah berbagai hal tidak masuk akal yang berusaha dilakukan orang-orang pada mesin itu. Ini adalah sebuah kesalahan yang tidak akan pernah kuulangi lagi.’” Dia melangkah lebih jauh lagi dengan mendesain alat khusus sehingga kotak Macintosh tidak bisa dibuka menggunakan obeng biasa. “Kami akan mendesain alat ini sedemikian rupa, agar tak seorang pun, kecuali pegawai Apple, yang dapat melihat bagian dalam kotak ini,” kata Jobs kepada Cash.

Jobs juga memutuskan untuk menghilangkan tombol panah kursor di *keyboard* Macintosh. Satu-satunya cara untuk menggerakkan kursornya adalah dengan menggunakan tetikus. Ini adalah cara untuk memaksa para pengguna komputer lama agar beradaptasi dengan navigasi tunjuk-dan-klik, bahkan jika mereka tidak ingin melakukannya. Tidak seperti pengembangan produk lainnya, Jobs tidak percaya bahwa pelanggan selalu benar. Jika mereka ingin menolak menggunakan tetikus maka mereka salah. Ini adalah contoh lain dari sifat Jobs yang mengedepankan hasratnya untuk membuat sebuah produk hebat dengan keinginan untuk melayani pelanggan.

Ada keuntungan (dan kerugian) lain dari menghilangkan tombol kursor, yaitu memaksa pengembang perangkat lunak dari luar untuk menulis program khusus bagi sistem operasi Mac. Jadi, bukan hanya sekadar menulis perangkat lunak generik yang dapat digunakan pada berbagai macam komputer. Hal tersebut menghasilkan integrasi vertikal yang kuat antara aplikasi perangkat lunak, sistem operasi, dan perangkat keras yang disukai oleh Jobs.

Keinginan Jobs untuk mengendalikan keadaan secara menyeluruh, juga membuatnya jengkel dengan usulan agar Apple memberikan lisensi sistem operasi Macintosh kepada produsen peralatan kantor lainnya dan membiarkan mereka membuat tiruannya. Direktur pemasaran Macintosh yang baru dan energik, Mike Murray, mengusulkan sebuah program lisensi dalam sebuah memo rahasia kepada Jobs pada Mei 1982. *“Kita akan membuat lingkungan pengguna Macintosh menjadi sebuah standar industri,”* tulis Murray. *“Tentu saja, masalahnya adalah, seseorang harus membeli perangkat keras Mac untuk mendapatkan lingkungan pengguna ini. Jarang (kalau pun ada) ada perusahaan yang mampu menciptakan dan mempertahankan standar luas industri yang tidak bisa dibagi dengan produsen lain.”*

Usulan Murray adalah memberikan lisensi sistem operasi Macintosh kepada Tandy. Dia berpendapat karena Toko Radio Shack milik Tandy melayani berbagai macam pelanggan, toko tersebut tidak akan menghancurkan penjualan Apple. Namun, Jobs sangat menentang rencana semacam itu. Dia tidak bisa membayangkan dirinya memperbolehkan ciptaan hebatnya lepas dari kendalinya. Pada akhirnya, itu berarti bahwa Macintosh tetap menjadi sebuah lingkungan terkendali yang sesuai dengan standarnya. Akan tetapi, hal itu juga berarti bahwa seperti yang ditakutkan oleh Murray, Macintosh akan kesulitan mengamankan posisinya sebagai standar industri dalam sebuah dunia yang berisi tiruan produk IBM.

### ***Mesin Tahun Ini***

Ketika 1982 akan berakhir, Jobs yakin bahwa dia akan menjadi Pria Tahun Ini versi majalah *Time*. Suatu hari dia datang ke kantor bersama kepala biro San Francisco dari majalah tersebut, Michael Moritz, dan mendorong para rekannya untuk mau diwawancarai oleh Moritz. Namun, pada akhirnya Jobs tidak tampil di sampul majalah tersebut. Alih-alih, majalah tersebut memilih “komputer” sebagai topik edisi akhir tahun, dan menyebutnya “Mesin Tahun Ini”. Profil tentang Jobs menemani kisah utama tersebut. Tulisan yang dibuat berdasarkan laporan Moritz itu ditulis oleh Jay Cocks, seorang penyunting yang biasanya menangani rubrik musik rok untuk majalah tersebut.

*“Dengan strategi penjualannya yang lancar dan keyakinan tinggi yang akan membuat iri para martir Kristen zaman dahulu, inilah Steve Jobs, yang*

*memiliki keunggulan melebihi siapa pun. Dia yang telah membuka pintu dan membiarkan komputer pribadi masuk,”* tulis Cocks. Kisah tersebut penuh berisi laporan, tetapi terkadang juga disisipi kritik tajam—sangat tajam—sehingga Moritz (setelah dia menulis sebuah buku tentang Apple dan selanjutnya menjadi rekanan dalam perusahaan modal bersama Sequoia Capital dan Don Valentine) tidak mau mengakuinya. Dia mengeluhkan bahwa laporannya telah “diubah, disaring, dan diracuni dengan kabar burung oleh seorang penyunting di New York yang tugas rutinnya adalah menulis tentang dunia musik *rock-and-roll* yang memberontak”.

Artikel tersebut mengutip perkataan Bud Tribble tentang “distorsi realitas lapangan” Jobs dan menyatakan bahwa dia “terkadang menangis saat rapat”. Mungkin, kutipan terbaik berasal dari Jef Raskin. Pria tersebut mengatakan bahwa Jobs “akan menjadi Raja Prancis yang hebat”.

Jobs terkejut ketika mengetahui majalah tersebut memublikasikan keberadaan putri yang pernah dia tinggalkan, Lisa Brennan. Dalam artikel itulah Jobs mengatakan kutipan—“28% penduduk pria Amerika Serikat bisa menjadi ayah dari bayi itu”—yang membuat Chrisann sangat marah. Jobs tahu bahwa Kottke-lah orang yang telah memberi tahu majalah tersebut tentang Lisa. Dia mencaci maki pria itu di kantor tim Mac, di hadapan setengah lusin orang. “Saat wartawan *Time* bertanya kepadaku apakah Steve memiliki seorang putri bernama Lisa, aku bilang, iya,” kenang Kottke. “Temannya tidak akan membiarkan temannya menyangkal bahwa mereka adalah ayah seorang anak. Aku tidak akan membiarkan temanku menjadi orang bodoh, yang menyangkal bahwa dia adalah seorang ayah. Dia sangat marah dan merasa dihina. Dia bilang kepadaku di hadapan semua orang kalau aku telah mengkhianatnya.”

Namun, hal yang benar-benar menghancurkan Jobs adalah dia sama sekali tidak terpilih sebagai “Pria Tahun Ini”. Seperti yang kemudian dia katakan kepada saya:

*“Time memutuskan mereka akan memilihku sebagai Pria Tahun Ini, dan saat itu usiaku 27 tahun. Jadi, aku sangat peduli dengan hal-hal semacam itu. Kurasa gelar itu sangat keren. Mereka mengirimkan Mike Moritz untuk menulis sebuah kisah. Usia kami sama, dan saat itu aku sangat sukses. Aku tahu kalau dia iri dan ada sifat seperti itu dalam dirinya. Oleh karena itu, dia menulis kisah buruk ini. Lalu, para penyunting di New*

York membaca kisah ini dan berkata bahwa mereka tidak bisa menobatkan pria ini sebagai Pria Tahun Ini. Itu sangat menyakitkan. Namun, hal itu merupakan sebuah pelajaran yang bagus. Kejadian itu mengajarkan kepadaku agar jangan pernah terlalu senang dengan hal-hal semacam itu karena media hanyalah sekelompok sirkus. Mereka mengirimkan majalah itu kepadaku melalui jasa pengiriman FedEx. Aku ingat ketika membuka paket itu, aku sangat berharap akan melihat wajahku di sampul depannya. Dan, ternyata, sampulnya bergambar patung komputer. Kupikir, ha? Kemudian, kubaca artikel itu, dan aku mendapati isinya sangat buruk, hingga akhirnya aku menangis.”

Sebenarnya, tidak ada alasan untuk memercayai bahwa Moritz iri atau bermaksud membuat laporan yang tidak adil. Jobs sebenarnya juga tidak pernah didaftarkan sebagai Pria Tahun Ini, meskipun dia berpikir seperti itu. Tahun itu para penyunting (saat itu saya masih menjadi pegawai baru di sana) sejak awal memutuskan untuk memilih “komputer” daripada orang, dan beberapa bulan sebelumnya mereka memesan sebuah karya seni dari pematung terkenal, George Segal, sebagai gambar sampul depannya. Ray Cave pada saat itu menjadi penyunting di majalah tersebut. “Kami tidak pernah mempertimbangkan Jobs,” katanya. “Kau tidak bisa mewujudkan komputer maka saat itu untuk kali pertama kami memutuskan untuk memilih sebuah benda tidak bergerak. Patung karya Segal sangat besar, dan kami tidak pernah mencari seseorang untuk dijadikan bintang sampulnya.”

Apple meluncurkan komputer Lisa pada Januari 1983—tepat satu tahun sebelum komputer Mac siap—dan Jobs membayar taruhan sebesar \$5.000 kepada Couch. Meskipun dia bukan bagian dari tim komputer Lisa, Jobs pergi ke New York untuk memublikasikan komputer tersebut sesuai dengan perannya sebagai direktur dan juru bicara Apple.

Dia telah belajar dari konsultan hubungan masyarakatnya, Regis McKenna, bagaimana memberikan wawancara eksklusif dengan cara yang dramatis. Para wartawan dari perusahaan penerbitan yang ditunjuk, diantarkan masuk secara bergantian untuk mewawancarainya selama satu jam di Hotel Carlyle. Di dalam kamar mewahnya, sebuah komputer Lisa diletakkan di atas meja dan dikelilingi dengan potongan bunga.

Rencana publisitas menuntut Jobs untuk memfokuskan pembahasan pada komputer Lisa dan tidak menyebutkan tentang Macintosh. Sebab,



spekulasi tentang komputer tersebut dapat merusak citra komputer Lisa. Namun, Jobs tidak bisa menahan dirinya. Dalam sebagian besar artikel yang didasarkan pada wawancaranya pada hari itu—dalam majalah *Time*, *Business Week*, *Wall Street Journal*, dan *Fortune*—nama Macintosh disebutkan. “*Di penghujung tahun ini, Apple akan memperkenalkan versi komputer Lisa yang berdaya kecil dan murah, Macintosh*, lapor *Fortune*. *Jobs sendiri yang memimpin proyek tersebut.*” *Business Week* mengutip Jobs yang berkata, “*Saat komputer itu keluar, Mac akan menjadi komputer paling hebat di dunia.*” Dia juga mengakui bahwa komputer Mac dan Lisa tidak akan cocok. Rasanya seperti meluncurkan komputer Lisa dengan cara yang pasti akan menghancurkan citra komputer tersebut.

Komputer Lisa perlahan memang mati. Dalam waktu dua tahun, produksinya dihentikan. “Komputer itu terlalu mahal, dan kami berusaha menjualnya ke beberapa perusahaan besar, padahal keahlian kami adalah menjualnya kepada seluruh lapisan konsumen,” kata Jobs. Namun, kejadian tersebut memiliki sisi positif bagi Jobs. Beberapa bulan setelah peluncuran komputer Lisa, semakin jelas bahwa Apple harus meletakkan harapannya pada Macintosh.

### ***Ayo, Menjadi Bajak Laut!***

Ketika anggota tim Macintosh semakin banyak, tim tersebut pindah dari Menara Texaco ke kantor pusat Apple di Bandle Drive, dan akhirnya menetap di Bandle 3 pada pertengahan 1983. Kantor tersebut memiliki lobi atrium modern yang dilengkapi dengan permainan video, yang dipilih oleh Burrell Smith dan Andy Hertzfeld, dan sebuah alat pemutar musik Toshiba dengan alat pengeras suara buatan Martin-Logan dan ratusan CD. Tim perangkat lunak bisa dilihat dari lobi dalam sebuah kantor yang dikelilingi kaca bak akuarium, dan dapurnya setiap hari diisi dengan jus Odwalla. Seiring berjalannya waktu, atrium tersebut dilengkapi dengan lebih banyak pajangan. Pajangan yang paling mencolok adalah piano merek Bösendorfer dan sepeda motor BMW yang menurut Jobs akan menginspirasi obsesi terhadap keahlian menghasilkan sesuatu yang elegan.

Jobs sangat mengendalikan proses perekrutan pegawai. Tujuannya adalah mendapatkan orang-orang yang kreatif, luar biasa cerdas, dan sedi-

kit pemberontak. Tim perangkat lunak menyuruh para pelamar bermain *Defender*, permainan video kesukaan Smith. Jobs akan melontarkan pertanyaan anehnya untuk melihat sebaik apa pelamar dapat berpikir dalam situasi yang tak terduga, menunjukkan lelucon, dan menekan kembali situasi. Pada suatu hari, dia bersama Hertzfeld dan Smith mewawancarai seorang calon pegawai untuk posisi manajer perangkat lunak. Saat pria tersebut memasuki ruangan, dia tampak terlalu gelisah dan kolot untuk mengatur para ahli dalam akuarium. Jobs mulai mempermainkan pria itu tanpa ampun. "Berapa usia Anda ketika kehilangan pekerjaan?" tanyanya.

Calon manajer itu terlihat bingung. "Anda bilang apa?"

"Apa Anda masih perjaka?" tanya Jobs. Si calon manajer duduk di sana dengan bingung sehingga Jobs mengganti topik pembicaraan. "Berapa kali Anda minum LSD?" Seperti yang diingat oleh Hertzfeld, "Wajah pria malang itu berubah menjadi merah sehingga aku berusaha mengganti topik pembicaraan dan mengajukan pertanyaan teknis yang mudah." Namun, ketika si calon manajer memberikan jawaban yang membosankan, Jobs menyela. "*Petok, petok, petok, petok,*" kata Jobs sehingga membuat Smith dan Hertzfeld tertawa terbahak-bahak.

"Saya rasa saya bukan orang yang tepat," kata pria malang tersebut sambil berdiri untuk pergi.

Di luar semua perilakunya yang menjengkelkan, Jobs juga memiliki kemampuan untuk menanamkan rasa persatuan dalam timnya. Setelah menghancurkan seseorang, dia akan mencari cara untuk membangkitkan semangat orang itu dan membuat mereka merasa bahwa menjadi bagian dari proyek Macintosh merupakan misi yang luar biasa. Setiap enam bulan, dia mengajak sebagian besar anggota timnya berlibur selama dua hari di sebuah tempat wisata terdekat.

Liburan pada September 1982 diadakan di Pajaro Dunes dekat Monterey. Lima puluh orang anggota atau lebih, dari divisi Mac duduk di dalam pondok yang menghadap ke sebuah perapian. Jobs duduk di atas sebuah meja di depan mereka. Sesaat dia berbicara sangat pelan, kemudian menghampiri sebuah penyangga, dan mulai menyampaikan pemikirannya.

Pemikiran pertamanya adalah "jangan berkompromi". Itu adalah sebuah peringatan yang seiring dengan berjalannya waktu akan menjadi ber-

guna dan berbahaya. Sebagian besar tim teknologi melakukan kompromi. Sebaliknya, Mac akhirnya akan menjadi “sangat hebat” seperti yang selama ini diusahakan oleh Jobs dan anggota timnya—tetapi komputer tersebut baru akan dijual enam belas bulan kemudian, jauh ketinggalan dari jadwal yang direncanakan. Setelah menyebutkan tanggal selesai yang dijadwalkan, dia mengatakan kepada mereka bahwa “lebih baik tidak sesuai jadwal daripada menghasilkan sesuatu yang salah”. Jenis manajer proyek yang berbeda, yang bersedia melakukan kompromi, mungkin berusaha menepati tenggalnya dan setelah itu tidak ada perubahan yang bisa dilakukan. Jobs tidak seperti itu. Dia menunjukkan ungkapan lain, “Komputer ini belum selesai jika belum dikirimkan.”

Grafik lain berisi sebuah kalimat yang mirip anekdot dalam Zen Budha, yang kemudian dia mengatakan kepada saya bahwa itu adalah ungkapan favoritnya. Ungkapan tersebut berbunyi, “perjalanan adalah hadiahnya”. Jobs senang sekali menekankan bahwa tim Mac adalah pasukan khusus dengan sebuah misi mulia. Pada suatu hari, mereka semua akan mengenang kembali kebersamaan mereka, dan akan melupakan atau menertawakan semua kejadian menyakitkan. Kelak, mereka akan menganggapnya sebagai fase paling ajaib dalam hidup mereka.

Pada akhir presentasi dia bertanya, “Kalian ingin melihat sesuatu yang hebat?” Kemudian, dia mengeluarkan sebuah perangkat yang ukurannya hampir sebesar buku harian. Ketika dia membukanya, ternyata itu adalah sebuah komputer yang bisa Anda letakkan di atas pangkuan Anda, dengan *keyboard* dan layar yang digabungkan menggunakan engsel seperti sebuah buku tulis. “Ini adalah impianku. Impian mengenai apa yang akan kita buat pada pertengahan hingga akhir tahun delapan puluhan,” katanya. Mereka sedang membangun sebuah perusahaan Amerika yang abadi, sebuah perusahaan yang akan menciptakan masa depan.

Selama dua hari berikutnya, ada beberapa presentasi yang dilakukan oleh pemimpin tim dan analis industri komputer yang berpengaruh, Ben Rosen, dengan sebagian besar waktu pada malam hari digunakan untuk berpesta dan menari di dekat kolam renang. Di akhir acara, Jobs berdiri di hadapan semua orang dan mengatakan kepada dirinya sendiri. “Seiring berjalannya waktu, pekerjaan yang dilakukan oleh lima orang di tempat ini

akan memberikan dampak yang sangat besar ke seluruh dunia,” katanya. “Aku tahu bahwa aku mungkin sedikit sulit dihadapi, tetapi ini adalah hal paling menyenangkan yang pernah kulakukan dalam hidupku.” Beberapa tahun kemudian, sebagian besar dari orang yang hadir bisa menertawakan berbagai episode “sedikit sulit dihadapi” dan setuju dengannya bahwa memberikan dampak besar seperti itu merupakan hal paling menyenangkan yang pernah mereka lakukan dalam hidup mereka.

Liburan berikutnya diadakan pada akhir Januari 1983, pada bulan yang sama saat komputer Lisa diluncurkan, dan ada sedikit perubahan. Empat bulan sebelumnya, Jobs menulis di kertas, “*Jangan berkompromi!*” Kali ini salah satu ungkapannya adalah “Para Seniman Sejati Berlayar”. Keberanian tersebut menimbulkan perselisihan. Atkinson tidak diikutsertakan dalam wawancara untuk peluncuran komputer Lisa, dan pria itu berderap memasuki kamar hotel Jobs. Atkinson mengancam akan berhenti. Jobs berusaha meredakan kemarahan tersebut, tetapi Atkinson menolak untuk meredakan kemarahannya. Jobs menjadi jengkel. “Aku tidak punya waktu untuk mengurus hal seperti ini sekarang,” kata Jobs. “Ada enam puluh orang di luar sana yang dengan sepenuh hati mengerjakan Macintosh, dan mereka sedang menunggu untuk memulai rapat.” Setelah berkata seperti itu, dia berjalan meninggalkan Atkinson untuk menemui para anggota timnya yang setia.

Jobs terus memberikan pidato penuh semangat, di mana dia mengklaim bahwa dia telah menyelesaikan perselisihan dengan laboratorium audio McIntosh untuk penggunaan nama Macintosh. (Sebenarnya, masalah tersebut masih sedang dirundingkan, tetapi saat itu sedikit dibutuhkan distorsi realitas lapangan yang kuno.) Jobs mengeluarkan sebotol air putih dan secara simbolis membaptis prototipe yang ada di atas panggung. Atkinson, dari ujung aula, mendengar orang-orang bersorak-sorai, dan dengan mendesah bergabung dengan mereka.

Pesta berikutnya berlangsung semalaman dan dilakukan dengan bere-nang telanjang di kolam renang, menyalakan api unggun di pantai, dan membunyikan musik sangat keras. Semua itu menyebabkan pihak Hotel La Playa di Carmel, meminta mereka agar jangan pernah kembali. Beberapa minggu kemudian, Jobs menunjuk Atkinson sebagai “Apple Fellow”

yang berarti mendapatkan kenaikan gaji, bagian saham, dan hak untuk memilih proyeknya sendiri. Selain itu, disepakati bahwa kapan pun Macintosh meluncurkan program menggambar yang diciptakannya, layar akan menampilkan tulisan, *MacPaint oleh Bill Atkinson*.

Ungkapan Jobs lainnya dalam liburan pada Januari tersebut adalah “lebih baik menjadi bajak laut daripada bergabung dengan angkatan laut”. Dia ingin menanamkan semangat memberontak kepada timnya, agar mereka bersikap seperti para jagoan yang bangga dengan karya mereka, tetapi bersedia mencuri dari orang lain. Seperti yang dikatakan oleh Susan Kare, “Yang dia maksudkan adalah milikilah jiwa pembelot dari tim kita, kita bisa bergerak dengan cepat, dan kita bisa menyelesaikan semuanya.” Untuk merayakan ulang tahun Jobs beberapa minggu kemudian, tim membayar sebuah papan iklan di jalan menuju kantor pusat Apple. Iklan tersebut berbunyi, “*Selamat Ulang Tahun ke-28 Steve. Perjalanan adalah Hadiahnya—Para Bajak Laut.*”

Salah satu ahli pemrograman paling mengagumkan dalam tim Mac, Steve Capps, memutuskan semangat baru ini harus disertai dengan menaikkan bendera bajak laut. Dia membuat sepotong kain hitam, lalu meminta Kare menggambar tengkorak dan tulang bersilang di atas kain tersebut. Mata yang digambar oleh Kare di tengkorak itu adalah logo Apple. Pada Minggu tengah malam, Capps memanjat ke atap gedung kantor mereka yang baru dibangun di Bandle 3 dan memasang bendera itu di tiang perancah yang ditinggalkan oleh para pekerja bangunan. Bendera tersebut berkibar selama beberapa minggu, sampai akhirnya para anggota tim Lisa, dalam penggerebekan tengah malam, mencuri bendera tersebut dan mengirimkan surat untuk meminta uang tebusan kepada para saingan mereka di Mac.

Capps memimpin sebuah serangan untuk mengambil kembali bendera tersebut, dan berhasil merampasnya dari seorang sekretaris yang menjaga bendera itu untuk tim Lisa. Beberapa tetua yang mengawasi Apple khawatir bahwa semangat bajak laut Jobs menjadi tak terkendali. “Mengibarkan bendera itu sangat bodoh,” kata Arthur Rock. “Itu menunjukkan kepada pegawai perusahaan lainnya kalau mereka tidak baik.” Namun, Jobs sangat menyukainya, dan dia memastikan bendera tersebut tetap berkibar

sepanjang proses penyelesaian proyek Mac. "Kami adalah para pembelot, dan kami ingin orang-orang mengetahuinya," kenangnya.

Bekas anggota tim Mac mengetahui bahwa mereka bisa menekan Jobs. Jika mereka mengetahui apa yang sedang mereka bicarakan, Jobs akan menoleransi tekanan tersebut, bahkan tersenyum dan mengaguminya. Pada 1983, mereka yang mengenal dengan baik distorsi realitas lapangan milik Jobs menemukan sesuatu yang lain, yaitu jika perlu mereka bisa mengabaikan saja secara diam-diam hal yang diputuskan oleh Jobs. Jika ternyata mereka benar, dia akan menghargai sikap membelot mereka dan keinginan mereka untuk mengabaikan perintah. Lagi pula, itulah yang dilakukannya.

Sejauh ini contoh paling penting dari hal tersebut termasuk pilihan alat pemutar cakram untuk Macintosh. Apple memiliki divisi perusahaan yang memproduksi alat penyimpan massal, dan mereka telah mengembangkan sebuah sistem pemutar cakram, yang diberi nama sandi Twiggy. Alat tersebut dapat membaca dan menulis ke dalam cakram flopi setipis 14 sentimeter, yang akan diingat oleh para pembaca tua. Namun, pada saat komputer Lisa siap untuk dipasarkan pada musim semi 1983, terlihat jelas bahwa Twiggy ternyata rusak. Oleh karena komputer Lisa memiliki alat pemutar cakram keras maka hal tersebut tidak terlalu merusak. Namun, Mac tidak memiliki cakram keras seperti itu sehingga mengalami masalah. "Tim Mac mulai panik," kata Hertzfeld. "Kami menggunakan alat pemutar Twiggy sebagai cakram flopi kami, dan kami tidak memiliki cakram keras yang bisa diandalkan."

Mereka mendiskusikan masalah tersebut pada Januari 1983 di kantor Carmel, dan Debi Coleman memberi Jobs data tentang tingkat kegagalan Twiggy. Beberapa hari kemudian, dia pergi ke pabrik Apple di San Jose untuk melihat pembuatan Twiggy. Hampir separuh Twiggy dibuang di setiap proses produksi. Amarah Jobs meledak. Dengan wajah merah, dia mulai berteriak dan mengatakan akan memecat semua orang yang bekerja di sana. Bob Belleville, kepala tim insinyur Mac, dengan lembut mengantarnya ke tempat parkir, di mana mereka bisa jalan-jalan dan membicarakan jalan keluar lainnya.

Salah satu jalan keluarnya—yang telah dipelajari oleh Belleville—adalah menggunakan pemutar cakram 8,8 sentimeter baru yang telah dikem-

bangkan oleh Sony. Cakram tersebut dikemas dalam plastik yang lebih kokoh dan dapat dimasukkan ke dalam saku kemeja. Pilihan lainnya adalah meminta tiruan pemutar cakram 8,8 sentimeter milik Sony agar diproduksi oleh pemasok yang lebih kecil dari Jepang, Alps Electronics Co., yang telah memasok pemutar cakram untuk Apple II. Alps telah mendapatkan lisensi teknologinya dari Sony, dan jika mereka bisa memproduksi versi mereka sendiri tepat pada waktunya maka harganya akan jauh lebih murah.

Jobs dan Belleville, bersama dengan pegawai kawakan Apple, Rod Holt (pria yang ditunjuk oleh Jobs untuk mendesain pencatu daya pertama untuk Apple II), terbang ke Jepang untuk mengetahui apa yang harus dilakukan. Mereka naik kereta api cepat dari Tokyo untuk mengunjungi pabrik Alps. Para ahli rekayasa di sana bahkan tidak memiliki prototipe yang bisa berfungsi, hanya sebuah contoh kasar. Jobs menganggap contoh itu hebat, tetapi Belleville sangat cemas. Menurutny, Alps tidak mungkin memproduksi alat itu untuk Mac dalam waktu satu tahun.

Ketika mereka melanjutkan perjalanan dengan mengunjungi beberapa perusahaan Jepang lainnya, perilaku Jobs sangatlah buruk. Dia mengenakan celana jin dan sepatu olahraga ketika bertemu dengan para manajer Jepang yang mengenakan setelan jas berwarna gelap. Ketika mereka secara resmi memberinya hadiah kecil, seperti tradisi pada saat itu, dia sering menenggalkan hadiah tersebut, dan dia tidak pernah membalasnya dengan memberikan hadiah. Dia menyeringai ketika sekelompok insinyur berbaris untuk menyambutnya, membungkuk, dan dengan sopan menawarkan produk mereka untuk diperiksa. Jobs membenci alat dan perhatian berlebihan tersebut. "Untuk apa Anda menunjukkan *ini* kepada saya?" bentaknya dalam sebuah kunjungan. "Ini sampah! *Siapa pun* bisa membuat alat yang lebih baik daripada ini." Meskipun sebagian besar tuan rumahnya terlihat kaget, tetapi sebagian terlihat senang. Mereka telah mendengar kisah tentang gayanya yang menjengkelkan dan perilakunya yang kasar, dan sekarang mereka melihatnya dengan mata kepala sendiri.

Kunjungan terakhir adalah ke pabrik Sony, yang berlokasi di pinggiran Kota Tokyo yang membosankan. Bagi Jobs, alat itu terlihat berantakan dan mahal. Sebagian besar pekerjaan dikerjakan secara manual. Dia membencinya. Saat kembali ke hotel, Belleville berpendapat bahwa sebaiknya

mereka menggunakan pemutar cakram Sony. Alat itu siap digunakan. Namun, Jobs tidak setuju. Dia memutuskan bahwa mereka akan bekerja sama dengan Alps untuk memproduksi alat mereka sendiri, dan dia memerintahkan Belleville untuk menghentikan semua kerja samanya dengan Sony.

Belleville memutuskan lebih baik dia setengah mengabaikan Jobs. Dia menjelaskan situasi tersebut kepada Mike Markkula, yang diam-diam mengatakan kepadanya agar melakukan apa pun yang diperlukan untuk memastikan ada pemutar cakram yang siap untuk digunakan dalam waktu singkat—tetapi jangan mengatakannya kepada Jobs. Dengan dukungan dari para insinyur tingkat atasnya, Belleville meminta seorang eksekutif Sony untuk mempersiapkan pemutar cakramnya agar dapat digunakan dalam Macintosh. Jika dan pada saatnya terlihat jelas bahwa Alps tidak bisa mengirimkan alatnya tepat waktu maka Apple akan berpindah ke Sony. Maka, Sony mengirimkan seorang insinyur yang telah mengembangkan pemutar tersebut, Hidetoshi Komoto, seorang lulusan Purdue yang ungunya memiliki selera humor yang baik, untuk bertugas secara sembunyi-semunyi.

Setiap kali Jobs akan datang dari kantor perusahaannya untuk mengunjungi para insinyur tim Mac—yang dilakukan hampir setiap siang—mereka bergegas mencari tempat agar Komoto bisa bersembunyi. Pada suatu ketika, Jobs kebetulan bertemu dengan pria tersebut di sebuah kios majalah di Cupertino, dan mengenalinya ketika bertemu di Jepang, tetapi dia tidak mencurigai apa pun. Salah satu kejadian ketika mereka hampir ketahuan adalah ketika Jobs mendadak memasuki tempat kerja Mac tanpa diduga pada suatu hari, ketika Komoto sedang duduk di dalam salah satu bilik kerja. Seorang insinyur Mac mencengkeram pria itu dan menunjuk ke lemari tempat menyimpan alat bersih-bersih. “Cepat, bersembunyilah di dalam lemari ini. Tolonglah! Sekarang!” Hertzfeld ingat Komoto terlihat bingung, tetapi pria tersebut berdiri dan melakukan apa yang diperintahkan. Dia harus bersembunyi di dalam lemari itu selama lima menit, sampai Jobs pergi. Semua insinyur Mac meminta maaf. “Tidak masalah,” jawab Komoto. “Namun, praktik bisnis di Amerika sangat aneh. Sangat aneh.”

Ramalan Belleville menjadi kenyataan. Pada Mei 1983, orang-orang di Alps mengakui bahwa mereka setidaknya membutuhkan waktu delapan



belas bulan lagi untuk memproduksi tiruan pemutar cakram Sony. Pada sebuah liburan di Pajaro Dunes, Markkula terus mendesak Jobs mengenai sesuatu yang akan dilakukannya. Akhirnya, Belleville menyela dan mengatakan bahwa dia mungkin memiliki pengganti pemutar cakram Alps yang sudah siap sebentar lagi. Jobs terlihat bingung sejenak, dan kemudian dia sadar penyebab dia pernah melihat desainer cakram Sony ada di Cupertino.

“Kau memang bandel!” kata Jobs. Namun, tidak dengan nada marah. Ada seringaian lebar di wajahnya. Begitu dia menyadari hal yang telah dilakukan oleh Belleville dan para insinyur lainnya tanpa sepengetahuannya, Hertzfeld mengatakan, “Steve menyampingkan harga dirinya dan berterima kasih pada mereka karena tidak mematahinya dan melakukan hal yang tepat. Lagi pula, itulah yang akan dilakukan oleh Steve seandainya dia berada dalam situasi mereka.” ■

## MASUKNYA SCULLEY

### Tantangan Pepsi



*Steve Jobs dan John Sculley.*

#### ***Masa Perkenalan***

Mike Markkula tidak pernah memiliki keinginan untuk menjadi presiden direktur Apple. Dia lebih suka mendesain beberapa rumah barunya, menerbangkan pesawat pribadinya, dan hidup dengan mengandalkan bagian sahamnya. Markkula tidak suka menyelesaikan konflik atau mengurus orang-orang egois yang memiliki gaya hidup tinggi. Maka dari itu, dia menerima jabatan tersebut dengan enggan, setelah dengan terpaksa melengserkan Mike Scott. Namun, dia berjanji kepada istrinya bahwa jabatan itu hanya bersifat sementara. Pada akhir 1982—setelah hampir dua

tahun Markkula menjadi presiden direktur—istrinya memberi dia ultimatum agar mencari pengganti secepatnya.

Jobs mengetahui bahwa dirinya tidak siap menjalankan perusahaan itu sendirian, meskipun sebenarnya dia ingin mencobanya. Walaupun sombong, dia memiliki kesadaran diri juga. Markkula menyetujui pernyataan tersebut. Dia mengatakan kepada Jobs bahwa sikapnya masih sedikit terlalu kasar dan tidak dewasa untuk menjadi presiden direktur Apple. Oleh karena itulah, mereka mencari seseorang dari luar Apple.

Calon presiden direktur yang menjadi incaran mereka adalah Don Estridge. Pria itu telah membangun divisi komputer pribadi IBM sejak awal. Dia juga telah menghasilkan lini produk yang kini penjualannya melampaui produk Apple, meskipun di sisi lain Jobs dan timnya menghina produk tersebut. Estridge menempatkan timnya di Boca Raton, Florida, sebuah daerah yang jauh dari hiruk pikuk kantor pusatnya di Armonk, New York. Estridge memiliki kemiripan dengan Jobs, yakni sebagai orang yang suka memaksa, membangkitkan inspirasi, cerdas, dan sedikit pemberontak. Namun, dia juga memiliki sifat yang berlawanan dengan Jobs. Estridge selalu memiliki kemampuan untuk membiarkan orang lain menganggap ide briliannya adalah milik mereka sendiri.

Jobs terbang ke Boca Raton dengan mengajukan penawaran gaji sebesar \$1 juta dan bonus penandatanganan kontrak kerja sebesar \$1 juta kepada Estridge, tetapi tawaran itu dia tolak. Estridge bukanlah tipe orang yang mudah berpindah haluan untuk membela lawan. Dia juga menikmati menjadi bagian dari perusahaannya tersebut. Di perusahaannya, Estridge bisa merasa dirinya sebagai anggota angkatan laut, bukan seorang bajak laut. Dia tidak suka dengan kisah tentang pencurian yang dilakukan oleh Jobs terhadap perusahaan telepon. Ketika ditanya di mana dia bekerja, dengan senang hati Estridge menjawab "IBM".

Pada akhirnya, Jobs dan Markkula meminta Gerry Roche, seorang agen pencari tenaga kerja dari perusahaan yang terkenal, untuk mencari kandidat lain. Mereka memutuskan untuk tidak memfokuskan pada para eksekutif teknologi. Orang yang mereka butuhkan adalah seorang tenaga pemasaran, yang mengetahui tentang periklanan, penelitian pasar. Orang itu juga harus memiliki budi bahasa yang baik sebab hal itu akan sangat

dibutuhkan di Wall Street. Roche membidik ahli pemasaran konsumen paling terkenal pada saat itu, John Sculley. Sculley adalah presiden direktur divisi Pepsi-Cola milik perusahaan minuman ringan bersoda PepsiCo. Kampanye promosi yang bertemakan “Tantangan Pepsi” yang dibuatnya menjadi lambang keberhasilannya di bidang periklanan dan publisitas. Ketika Jobs berbicara di hadapan mahasiswa jurusan bisnis di Universitas Stanford, dia mendengar banyak hal baik mengenai Sculley, yang telah berbicara di kelas itu sebelumnya. Maka, dia mengatakan kepada Roche bahwa dia akan senang sekali jika dapat bekerja sama dengan Sculley.

Latar belakang Sculley sangat berbeda dengan latar belakang Jobs. Ibunya adalah seorang ibu rumah tangga di bagian timur atas Manhattan yang selalu mengenakan sarung tangan putih ketika pergi keluar, dan ayahnya adalah pengacara di Wall Street yang sangat sopan. Sculley bersekolah di St. Mark, kemudian mendapatkan gelar Strata Satu dari Universitas Brown, dan gelar di bidang bisnis dari Universitas Wharton. Dia telah membangun reputasi di PepsiCo sebagai seorang tenaga pemasaran dan pengiklan inovatif, yang kurang memperhatikan pengembangan produk atau teknologi informasi.

Sculley terbang ke Los Angeles saat hari Natal untuk bertemu dengan dua anak remajanya dari pernikahan sebelumnya. Dia mengajak mereka pergi ke sebuah toko komputer. Di sana, dia terkejut ketika melihat betapa buruknya produk komputer itu dipasarkan. Ketika anak-anaknya bertanya mengapa dia sangat tertarik dengan pemasaran komputer tersebut, dia mengatakan bahwa dia berencana akan pergi ke Cupertino untuk bertemu dengan Steve Jobs. Anak-anaknya sangat senang. Mereka tumbuh besar di antara bintang film, tetapi bagi mereka, Jobs adalah seorang selebritas sejati. Hal tersebut membuat Sculley memikirkan lebih serius peluang untuk bekerja sebagai pemimpin Jobs.

Ketika tiba di kantor pusat, Sculley terkejut melihat kantor perusahaan Apple yang ternyata sangat sederhana dan memiliki suasana kerja yang santai. “Sebagian besar pegawainya terlihat berpakaian kurang resmi, jika dibandingkan dengan pegawai bagian pemeliharaan di PepsiCo,” kata Sculley. Ketika makan siang, Jobs memakan saladnya tanpa berbicara. Akan tetapi, ketika Sculley mengatakan bahwa sebagian besar eksekutif meng-

anggap komputer sangat menyusahkan, Jobs mendengarkannya dengan sungguh-sungguh. “Kami ingin mengubah cara orang-orang menggunakan komputer,” kata Jobs.

Dalam penerbangan pulang, Sculley menuliskan semua pemikirannya. Hasilnya adalah memo delapan halaman yang berisi cara-cara untuk memasarkan komputer kepada para konsumen dan eksekutif bisnis. Sebagian isinya sedikit berlebihan—dipenuhi dengan kalimat yang bergaris bawah, diagram, dan tabel—tetapi memo tersebut mampu mengungkapkan keinginan baru Sculley untuk menemukan cara menjual sesuatu yang lebih menarik dibandingkan minuman bersoda. Di antara rekomendasinya yang ditulis dalam memo adalah *Berinvestasi dengan cara berpromosi di dalam toko yang mengingat konsumen mengenai peluang Apple, akan memperkaya hidup mereka!* (dia suka menggarisbawahi apa pun). Sculley masih enggan meninggalkan Pepsi. Namun, Jobs mampu menarik minatnya untuk bergabung dalam tim mereka. “Aku kagum dengan anak muda genius yang tidak sabaran ini, dan aku pun berpikir pasti akan menyenangkan jika bisa mengenalnya lebih dekat,” kenang Sculley.

Maka, Sculley pun setuju untuk bertemu lagi jika kali lain Jobs mengunjungi New York. Perjumpaan tersebut kemudian terjadi pada Januari 1983, saat Jobs ingin memperkenalkan komputer Lisa kepada publik di Hotel Carlyle. Setelah memberikan konferensi pers sehari penuh, tim Apple terkejut ketika melihat tamu tak diundang memasuki kamar mereka. Jobs melonggarkan dasinya dan memperkenalkan Sculley sebagai presiden direktur Pepsi dan salah satu pelanggan perusahaan yang potensial. Ketika John Couch memperagakan komputer Lisa, Jobs terus menjelaskan—yang dihiasi dengan kata-kata favoritnya “revolusioner” dan “luar biasa”—tentang bagaimana komputer tersebut akan mengubah sifat hubungan antara manusia dan komputer.

Setelah itu, mereka pergi ke Restoran Four Season, sebuah tempat mewah nan indah yang elegan dan didesain dengan baik oleh arsitektur terkenal Mies van der Rohe dan Philip Johnson. Ketika Jobs memakan hidangan vegetarian spesial, Sculley menjelaskan kesuksesan pemasaran Pepsi. “Kampanye Generasi Pepsi,” katanya, “tidak hanya menjual produk, tetapi juga sebuah gaya hidup dan harapan yang optimis. Kurasa Apple

memiliki peluang untuk menciptakan Generasi Apple.” Jobs sangat setuju. Sebaliknya, kampanye “Tantangan Pepsi” dia anggap sebagai sebuah cara yang digunakan untuk memfokuskan promosi pada produk sebab kampanye tersebut menggabungkan iklan, acara, dan hubungan masyarakat untuk membangkitkan semangat. Kemampuan untuk mengubah pengenalan sebuah produk baru bisa menjadi sebuah kehebohan nasional. Hal itu sama yang dikatakan oleh Jobs, atau apa yang dia dan Regis McKenna lakukan di Apple.

Ketika mereka selesai berbincang-bincang, hari hampir mendekati tengah malam. “Ini adalah salah satu malam paling menyenangkan sepanjang hidupku,” kata Jobs ketika Sculley menemaninya berjalan kembali ke Hotel Carlyle. “Kau tidak tahu betapa senangnya aku malam ini.” Ketika akhirnya pulang ke Greenwich, Connecticut, malam itu, Sculley sulit sekali tidur. Berbicara dengan Jobs jauh lebih menyenangkan daripada berunding dengan pabrik botol. “Hal itu membuatku bergairah, membangkitkan keinginan lamaku untuk menjadi pencipta ide,” katanya kemudian. Keesokan paginya, Roche menelepon Sculley. “Aku tidak tahu apa yang kalian lakukan tadi malam, tetapi biar kuberi tahu kau, Steve Jobs sangat gembira,” katanya.

Setelah itu, masa pengenalan mereka pun berlanjut. Sculley masih bersikap jual mahal, tetapi dia juga mulai membuka kemungkinan untuk dibujuk oleh tim Jobs. Suatu Sabtu pada Februari, Jobs pergi ke timur dengan limosin menuju Greenwich. Dia menganggap bahwa rumah besar Sculley yang baru dibangun itu menunjukkan kesombongan diri. Rumah itu memiliki jendela yang dipasang dari lantai ke langit-langit. Namun, Jobs mengagumi pintu yang berasal dari kayu ek seberat 111 kilogram yang dibuat sesuai pesanan Sculley. Keseimbangan dalam pemasangan pintu itu tampaknya telah diperhitungkan dengan sangat hati-hati sehingga pintu itu bisa terbuka hanya dengan sekali sentuh. “Steve sangat kagum melihat pintu itu karena dia, seperti juga diriku, orang yang perfeksionis,” kenang Sculley.

Sculley biasanya mengendarai mobil Cadillac, tetapi (mengetahui selera tamunya) dia meminjam mobil Mercedes 450SL milik istrinya. Dia ingin mengantarkan Jobs melihat kantor pusat Pepsi seluas 144 acre, yang sangat mewah sehingga kantor Apple terlihat buruk. Bagi Jobs, kantor tersebut melambangkan perbedaan antara perusahaan digital baru yang ber-

semangat dan perusahaan majalah *Fortune 500*. Setelah berjalan berkelok-kelok melalui lapangan yang terawat dengan baik dan taman yang dipenuhi patung (termasuk karya Rodin, Moore, Calder, dan Giacometti), sampailah mereka di sebuah gedung yang terbuat dari beton dan kaca yang dirancang oleh Edward Durrell Stone. Di dalam kantor besar Sculley itu terdapat karpet Persia, sembilan jendela, sebuah taman pribadi kecil, sebuah ruang kerja tersembunyi, dan kamar mandi sendiri. Ketika Jobs melihat pusat kebugaran perusahaan tersebut, dia heran melihat para eksekutif memiliki bagian yang terpisah (dengan kolam pusan air sendiri) dari pegawai biasa. "Itu adalah hal yang aneh," katanya. Sculley dengan cepat menyetujui pendapat Jobs. "Sebenarnya, aku menentang pemisahan seperti itu, dan karena itulah terkadang aku berolahraga di pusat kebugaran pegawai," katanya.

Pertemuan mereka berikutnya terjadi di Cupertino, ketika Sculley singgah dalam perjalanan pulang dari konvensi pabrik botol Pepsi di Hawaii. Mike Murray, manajer pemasaran Macintosh, memimpin persiapan tim dalam menyambut kunjungan tersebut, meskipun dia tidak diberi tahu mengenai tujuan kunjungan yang sebenarnya. "*PepsiCo mungkin akan membeli ribuan Mac untuk beberapa tahun ke depan*," tulisnya dengan gembara dalam sebuah memo yang dia berikan untuk para anggota tim Macintosh. "Selama setahun terakhir, Mr. Sculley dan Mr. Jobs pastinya telah menjadi teman yang akrab. Mr. Sculley dianggap sebagai salah satu ahli pemasaran terbaik dalam beberapa perusahaan besar, jadi mari kita buat dia merasa senang berada di kantor ini."

Jobs juga berharap agar Sculley menyukai Macintosh. "Produk ini sangat berarti bagiku dibandingkan semua produk yang pernah kubuat," kata Jobs. "Aku ingin kau menjadi orang pertama di luar Apple yang melihatnya." Dengan cara dramatis, dia mengeluarkan prototipe komputer tersebut dari sebuah tas vinil<sup>1</sup> dan memperagakannya. Sculley menganggap Jobs sama mengesankannya seperti komputer itu. "Kelihatannya dia lebih mirip pemain sandiwaranya dibandingkan seorang pebisnis. Setiap gerakannya seperti telah diperhitungkan, seolah-olah sudah dilatih, untuk menciptakan momen yang mengesankan."

---

<sup>1</sup> Serat sintesis (bahan plastik) yang tahan api.—peny.

Jobs telah meminta Hertzfeld dan anggota timnya untuk mempersiapkan tampilan layar spesial agar Sculley terhibur. "Dia sangat cerdas," kata Jobs. "Kalian tidak akan percaya betapa cerdasnya dia." "Penjelasan bahwa Sculley mungkin membeli banyak sekali komputer Macintosh untuk Pepsi kedengarannya sedikit mencurigakan bagiku," kenang Hertzfeld. Walaupun begitu, Hertzfeld dan Susan Kare tetap membuat gambar di layar komputer seperti permintaan Jobs. Mereka menggambarkan tutup botol dan kaleng Pepsi yang sedang bermunculan di antara tutup botol dan kaleng dengan logo Apple. Hertzfeld merasa sangat senang sehingga dia mulai melambatkan tangannya ke sana kemari selama peragaan, tetapi Sculley terlihat tidak terkesan. "Dia mengajukan beberapa pertanyaan, tetapi dia kelihatannya sama sekali tidak tertarik," kenang Hertzfeld. Sebenarnya, dia tidak pernah bersikap ramah kepada Sculley. "Dia sangat palsu, pembohong sejati," kata Hertzfeld. "Dia berpura-pura tertarik dengan teknologi, tetapi sebenarnya tidak. Dia orang pemasaran, dan begitulah orang pemasaran, pembohong yang dibayar."

Masalah terjadi ketika Jobs mengunjungi New York pada Maret dan berhasil mengubah masa perkenalan tersebut menjadi hubungan yang sangat baik. "Kurasa kaulah orangnya," kata Jobs ketika mereka berjalan-jalan di Central Park. "Aku ingin kau datang dan bekerja denganku. Aku bisa belajar banyak sekali darimu." Jobs, yang memiliki sosok ayah yang kuat pada masa lalu, tahu bagaimana mempermainkan ego dan kegelisahan Sculley. Cara itu berhasil. "Aku sangat menyukainya," kata Sculley. "Steve adalah salah satu orang paling cerdas yang pernah kutemui. Aku dan dia sama-sama menyukai ide."

Sculley, yang tertarik dengan sejarah seni, mengarahkan langkah mereka menuju Museum Metropolitan untuk melakukan tes kecil mengenai apakah Jobs benar-benar bersedia belajar dari orang lain. "Aku ingin melihat sebagus apa dia menghadapi pelatihan mengenai subjek, di mana dia sendiri tidak memiliki latar belakang mengenai subjek tersebut," kenang Sculley. Ketika mereka berjalan melalui benda antik Yunani dan Romawi, Sculley menjelaskan dengan terperinci mengenai perbedaan antara patung Kuno abad ke-6 SM dan patung Pericles satu abad kemudian. Jobs, yang sangat suka mempelajari fakta sejarah yang tidak pernah dipelajarinya di perguruan tinggi, terlihat terkesima. "Aku merasa bahwa aku bisa men-



jadi guru dari murid yang brilian,” kenang Sculley. Sekali lagi, dia semakin merasa bahwa mereka berdua sama. “Aku melihat bayangan diriku sendiri ketika muda dalam dirinya. Aku juga tidak sabaran, keras kepala, sombong, dan gegabah. Pikiranku dipenuhi dengan ide, dan sering kali tidak memikirkan hal yang lain. Aku juga tidak menoleransi mereka yang tidak bisa bekerja sesuai dengan permintaanku.”

Ketika mereka melanjutkan jalan-jalan panjang mereka, Sculley menceritakan bahwa saat liburan dia pergi ke Left Bank di Paris dengan membawa buku gambar. Seandainya bukan seorang pebisnis, dia akan menjadi seorang seniman. Jobs menjawab bahwa seandainya tidak bekerja dengan komputer, dia bisa membayangkan dirinya sebagai seorang penyair di Paris. Mereka terus berjalan menyusuri Broadway menuju Colony Records di 49<sup>th</sup> Street. Di tempat itu Jobs menceritakan kepada Sculley tentang musik yang disukainya, termasuk Bob Dylan, Joan Baez, Ella Fitzgerald, dan para artis jazz Windham Hill. Kemudian, mereka berjalan kembali menuju San Remo di Central Park West dan 74<sup>th</sup>, di mana Jobs berencana untuk membeli sebuah apartemen mewah berlantai dua.

Kesepakatan mereka terjadi di luar salah satu teras apartemen tersebut. Di sana, Sculley terus merapat di dinding karena takut ketinggian. Pada awalnya, mereka mendiskusikan tentang uang. “Aku bilang kepadanya bahwa aku membutuhkan gaji sebesar \$1 juta, bonus penandatanganan kontrak kerja sebesar \$1 juta, dan uang pesangon sebesar \$1 juta jika kontrak ini tidak berhasil,” kata Sculley. Jobs mengatakan bahwa hal itu bisa diatur. “Bahkan, jika aku harus membayarnya dari kantongku sendiri,” kata Jobs kepada Sculley. “Kita harus menyelesaikan berbagai masalah tersebut karena kau orang terbaik yang pernah kutemui. Aku tahu kau orang yang sempurna untuk Apple, dan Apple layak mendapatkan yang terbaik.” Dia menambahkan bahwa sebelumnya dia tidak pernah bekerja untuk seseorang yang sangat dihormatinya, tetapi dia tahu bahwa Sculley adalah orang yang dapat mengajarkan banyak hal kepadanya. Jobs menatapnya tanpa berkedip. Sementara itu, Sculley terkejut melihat betapa tebalnya rambut hitam Jobs.

Sculley mengatakan satu keberatan terakhir, sebuah saran perpisahan bahwa mungkin seharusnya mereka berteman saja dan dia bisa memberikan

saran kepada Jobs sebagai seorang pengamat. Kemudian, dia menceritakan bagian klimaksnya, “Kepala Steve terkulai ketika dia menatap kakinya. Setelah terdiam lama dan tidak nyaman, dia memberikan tantangan yang akan menghantuiku selama sehari-hari. ‘Apakah kau mau menghabiskan sisa hidupmu dengan menjual air bergula, atau apakah kau ingin memiliki peluang untuk mengubah dunia?’”

Sculley merasa seolah-olah perutnya dipukul dengan keras. Dia tidak mungkin menjawab yang lain kecuali menerimanya. “Dia memiliki kemampuan luar biasa untuk selalu mendapatkan apa yang dia inginkan, menilai seseorang dan tahu persis apa yang harus dikatakan untuk membujuk seseorang,” kenang Sculley. “Aku sadar untuk kali pertama dalam empat bulan lamanya, kalau aku tidak bisa berkata tidak.” Matahari musim dingin mulai terbenam. Mereka meninggalkan apartemen dan berjalan menyeberangi taman menuju Carlyle.

### ***Bulan Madu***

Markkula berhasil membuat Sculley menerima paket gaji berupa gaji pokok sebesar \$500.000 dan bonus dalam jumlah yang sama. Sculley tiba di California tepat pada saat liburan tim manajemen Apple pada Mei 1983 di Pajaro Dunes. Meskipun dia meninggalkan semua setelan jasnya—kecuali setelan jas berwarna gelap di Greenwich—Sculley masih merasa kesulitan untuk menyesuaikan diri dengan suasana yang santai. Di depan ruang rapat, Jobs duduk di atas lantai dalam posisi lotus dan melamun. Dia bermain-main dengan ibu jari kaki yang tidak bersepatu. Sculley mencoba menentukan topik rapat. Dia akan mendiskusikan bagaimana membedakan produk mereka—Apple II, Apple III, Lisa, dan Mac—dan apakah masuk akal jika mengatur perusahaan tersebut berdasarkan lini produk, pasar, atau fungsi. Diskusi tersebut justru berubah menjadi ajang penyampaian ide, keluhan, dan debat secara bebas.

Pada suatu ketika, Jobs menyerang tim Lisa karena memproduksi produk yang gagal. “Ya,” teriak seseorang di belakang. “Kau belum menjual Macintosh! Mengapa tidak kau tunggu saja sampai kau menjual produk itu sebelum mulai mengkritik?” Sculley heran. Di Pepsi, tak ada seorang pun yang pernah menantang direktur seperti itu. “Namun, di sini, semua

orang mulai mengkritik Steve.” Hal tersebut mengingatkannya pada lelucon lama yang pernah didengarnya dari salah satu staf penjualan iklan Apple. “Apa perbedaan antara Apple dan anak Pramuka? Anak Pramuka memiliki pengawasan orang dewasa.”

Di tengah-tengah percekcoakan, gempa bumi kecil mulai mengguncang ruangan. “Lari ke pantai,” teriak seseorang. Semua orang berlari keluar melalui pintu menuju pantai. Kemudian, seseorang berteriak bahwa gempa bumi terakhir menyebabkan gelombang air laut pasang. Mereka berbalik dan berlari ke arah lain. “Kebimbangan, saran yang bertentangan, hantu bencana alam, hanya merupakan pertanda apa yang akan terjadi,” kata Sculley kemudian.

Persaingan antara kelompok produk yang berbeda menjadi serius. Namun, ada juga sisi menyenangkan, seperti yang ditunjukkan oleh pengibaran bendera bajak laut. Ketika Jobs membual bahwa tim Macintosh bekerja sembilan puluh jam per minggu, Debi Coleman membuat kaus hangat yang bertuliskan bualan tersebut, “*90 JAM/MINGGU dan aku menyukainya!*” Hal tersebut mendorong kelompok Lisa untuk membuat kemeja yang bertuliskan, “*Bekerja 70 jam per minggu dan benar-benar menjual produk.*” Kelompok Apple II, yang tetap saja lamban tetapi menguntungkan, membuat kemeja dengan tulisan “*Bekerja 60 jam per minggu—dan menghasilkan uang untuk membayar Lisa dan Mac.*” Jobs dengan nada menghina, menyebut mereka yang mengerjakan Apple II sebagai “Clydesdale (sejenis kuda),” tetapi dia sangat menyadari bahwa kuda penarik muatan inilah yang benar-benar menjaga kereta kuda Apple agar tetap berjalan.

Pada suatu Minggu pagi, Jobs mengundang Sculley dan istrinya, Leezy, untuk makan pagi. Saat itu dia tinggal di sebuah rumah bergaya Tudor yang indah, tetapi aneh, di Los Gatos dengan kekasih terbarunya Barbara Jasinski, seorang wanita cerdas dan cantik yang bekerja untuk Regis McKenna. Leezy membawa panci penggorengan dan membuat *omelet* vegetarian (Jobs telah meninggalkan diet *vegan* ketatnya pada saat itu). “Maaf, aku tidak memiliki banyak perabotan,” kata Jobs meminta maaf. “Aku tidak punya waktu untuk membelinya.” Itu adalah salah satu kebiasaan lamanya. Standar tingginya dalam menilai karya seni digabung dengan kesukaannya pada gaya Spartan membuatnya enggan membeli perabotan apa pun yang

tidak disukainya. Dia memiliki lampu Tiffany, sebuah meja makan antik, dan video *laserdisc* yang terhubung pada sebuah televisi Sony Trinitron. Dia juga memiliki bantal *styrofoam* yang berada di atas lantai, bukan di sofa atau kursi. Sculley tersenyum dan salah mengira bahwa itu sama dengan "kehidupannya menakutkan, dan dia bergaya Spartan di sebuah apartemen yang kacau di New York" pada awal kariernya sendiri.

Jobs menceritakan sebuah rahasia kepada Sculley tentang keyakinannya bahwa dia akan mati muda. Oleh karena itu, dia harus mencapai semua impiannya dengan cepat sehingga dia akan meninggalkan bekas dalam sejarah Silicon Valley. "Kita semua memiliki kehidupan yang singkat di bumi ini," katanya kepada Sculley ketika mereka duduk mengelilingi meja makan pagi itu. "Kita mungkin hanya memiliki sedikit kesempatan untuk melakukan beberapa hal yang sangat hebat, dan melakukannya dengan sangat baik. Tak seorang pun di antara kita yang tahu berapa lama kita akan berada di sini, termasuk aku. Akan tetapi, perasaanku mengatakan bahwa aku harus mencapai banyak hal selagi aku masih muda."

Jobs dan Sculley sering bercakap-cakap di beberapa bulan awal hubungan mereka. "Steve dan aku menjadi belahan jiwa, hampir seperti teman sejati," kata Sculley. "Kami biasanya hanya mengucapkan separuh kalimat dan frasa." Jobs berkali-kali memuji Sculley. Ketika mampir untuk mendiskusikan sesuatu, dia akan mengatakan, "Kaulah satu-satunya orang yang akan mengerti." Mereka sering sekali mengatakan kalimat itu, bahkan terlalu sering sehingga menjadi sebuah kekhawatiran yang berlebihan. Betapa bahagianya mereka bisa berteman dan bekerja bersama. Pada setiap kesempatan, Sculley menemukan kesamaan sifatnya dengan Jobs. Dia mengatakan:

"Kami menyelesaikan kalimat masing-masing karena kami memiliki cara berpikir yang sama. Steve membangunkanku dari tidur pukul 2 pagi untuk meneleponku dan membicarakan sebuah ide yang mendadak melintas dalam benaknya. 'Hai! Ini aku,' katanya tanpa rasa bersalah kepada pendengarnya yang bingung, sama sekali tidak tahu waktu. Aku juga melakukan hal yang sama saat bekerja di Pepsi. Steve merobek presentasi yang akan diberikannya keesokan pagi, sambil mengeluarkan kaca mikroskop dan teks. Aku juga bertindak yang sama, ketika aku berjuang mengubah kebiasaan berbicara di depan umum menjadi alat manaje-

men yang penting selama masa awalku bekerja di Pepsi. Sebagai seorang eksekutif muda, aku selalu tidak sabar untuk menyelesaikan sesuatu dan sering kali merasa aku bisa melakukannya dengan lebih baik. Begitu juga dengan Steve. Terkadang, aku merasa seolah-olah melihat Steve sedang memerankan diriku dalam sebuah film. Kesamaan kami luar biasa, dan itulah yang menjadi dasar dari hubungan luar biasa yang kami miliki.”

Persamaan seperti itu hanyalah khayalan diri mereka sendiri, dan penyebab terjadinya bencana. Jobs mulai merasakannya sejak awal. “Kami memiliki cara yang berbeda dalam memandang dunia, memiliki pendapat yang berbeda tentang orang, memiliki nilai yang berbeda,” kata Jobs. “Aku mulai menyadari hal ini beberapa bulan setelah dia datang. Dia tidak bisa belajar sesuatu dengan sangat cepat, dan orang-orang yang ingin dia promosikan biasanya bodoh.”

Akan tetapi, Jobs mengetahui bahwa dia bisa memanipulasi Sculley dengan mendukung keyakinan pria itu bahwa mereka sangat mirip. Semakin dia memanipulasi Sculley, Jobs semakin merendahkan pria itu. Para pengamat cerdas yang berada dalam tim Mac, seperti Joanna Hoffman, tak lama kemudian menyadari apa yang sedang terjadi. Dia tahu bahwa hal tersebut akan membuat perpecahan menjadi tak terelakkan lagi, dan akan mengubah keadaan yang berbahaya itu menjadi lebih dahsyat. “Steve membuat Sculley merasa dirinya luar biasa,” kata wanita tersebut. “Sculley tidak pernah merasakan hal tersebut. Dia menjadi keranjingan karena Steve memuji banyak sekali sifat Sculley yang sebenarnya tidak dimiliki oleh pria itu. Sehingga, Sculley sangat senang dan jatuh cinta kepada Steve. Ketika akhirnya menjadi jelas bahwa Sculley tidak sesuai dengan semua sifat yang dikatakannya, distorsi realitas Steve telah menciptakan situasi yang berbahaya.”

Akhirnya, semangat Sculley pun mulai berkurang. Sebagian dari kekurangannya dalam berusaha mengelola sebuah perusahaan yang tidak berfungsi dengan baik adalah keinginannya untuk menyenangkan orang lain, satu dari banyak sifatnya yang tidak dimiliki oleh Jobs. Singkatnya, dia adalah orang yang sopan, dan Jobs tidak seperti itu. Kesopanan membuat Sculley merasa takut ketika melihat kekasaran yang dilakukan oleh Jobs kepada rekan kerja mereka. “Kami pergi ke kantor Mac pada pukul 11 malam,”

kenangnya. “Dan, mereka menunjukkan kode kepadanya. Dalam beberapa kasus, dia bahkan tidak melihat kode itu. Dia hanya mengambil dan melemparkannya kembali kepada mereka. Aku berkata, ‘Bagaimana mungkin kau mengembalikannya.’ Dan, dia berkata, ‘Aku tahu mereka bisa melakukannya dengan lebih baik.’” Sculley mencoba untuk membimbingnya. “Kau harus belajar menahan diri,” katanya kepada Jobs pada suatu ketika. Jobs setuju dengan saran itu, tetapi bukan sifatnya untuk menyaring perasaannya.

Sculley mulai percaya bahwa kepribadian Jobs yang sering berubah-ubah dan perlakuannya kepada orang yang tidak menentu berakar dari keadaan psikisnya, yang mungkin merupakan cerminan dari bipolar ringan. Suasana hati Jobs sering berubah-ubah. Terkadang dia sangat gembira, dan di lain waktu dia sangat depresi. Terkadang dia menyemburkan kata-kata kejam tanpa peringatan, dan Sculley harus menenangkannya. “Dua puluh menit kemudian, aku mendapatkan telepon lagi dan diminta untuk datang karena Steve kehilangan kesabaran lagi,” katanya.

Perselisihan besar pertama mereka adalah mengenai penetapan harga Macintosh. Komputer tersebut telah ditetapkan sebagai komputer dengan harga \$1.000, tetapi karena perubahan desain yang dilakukan oleh Jobs telah membuat kenaikan biaya melambung sehingga rencananya mereka akan menjual komputer tersebut dengan harga \$1.995. Namun, ketika Jobs dan Sculley mulai merencanakan sebuah peluncuran dan rencana pemasaran besar-besaran, Sculley memutuskan bahwa mereka harus menaikkan harganya sebesar \$500. Baginya, biaya pemasaran sama seperti biaya produksi lainnya dan harus dimasukkan ke dalam perincian harga produk. Jobs menolaknya, dengan penuh kemarahan. “Harga itu akan menghancurkan semua yang kami perjuangkan,” kata Jobs. “Aku ingin membuat komputer ini sebagai sebuah revolusi, bukan upaya untuk memeras keuntungan.” Sculley mengatakan bahwa ini adalah sebuah pilihan sederhana, Jobs bisa menjualnya dengan harga \$1.995 atau dia bisa mempersiapkan anggaran pemasaran untuk sebuah peluncuran besar. Namun, dia tidak memilih keduanya.

“Kau tidak akan menyukai ini,” kata Jobs kepada Hertzfeld dan para insinyur lainnya, “tetapi Sculley bersikeras agar kita menjual Mac dengan harga \$2.495 bukannya \$1.995.” Para insinyur memang ketakutan. Hertz-

feld mengatakan bahwa mereka mendesain Mac untuk orang-orang seperti mereka sendiri, dan menetapkan harga yang tinggi akan “mengkhianati” apa yang mereka perjuangkan. Maka, Jobs berjanji kepada mereka, “Jangan khawatir, aku tidak akan membiarkan dia melaksanakan rencananya!” Namun, pada akhirnya Sculley menang. Bahkan, 25 tahun kemudian, amarah Jobs masih mendidih ketika mengingat keputusan tersebut. “Itulah penyebab utama penjualan Macintosh melambat dan Microsoft mendominasi pasar,” katanya. Keputusan tersebut membuatnya merasa telah kehilangan kendali terhadap produk dan perusahaannya, dan itu sama berbahayanya dengan membuat seekor harimau merasa tersudut. ■

## PELUNCURAN

Meninggalkan Kesan Mendalam  
Dalam Benak Semua Orang



*Iklan Apple, 1994.*

### ***Para Seniman Sejati Berlayar***

Acara puncak konferensi penjualan Apple pada Oktober 1983 di Hawaii adalah sebuah drama pendek dan lucu yang dimainkan oleh Jobs berdasarkan acara TV "Permainan Kencan". Jobs berperan sebagai pembawa acara, dan tiga pesertanya adalah Bill Gates dan dua eksekutif perangkat lunak lainnya, Mitch Kapor dan Fred Gibbons. Ketika lagu tema acara tersebut diperdengarkan, ketiga peserta duduk di kursi mereka dan memperkenalkan diri. Gates, yang terlihat seperti murid baru sekolah menengah atas, mendapatkan sambutan meriah dari 750 tenaga penjualan Apple ketika dia berkata, "Selama 1984, Microsoft berharap setengah dari pendapatannya



berasal dari perangkat lunak untuk Macintosh.” Jobs, yang bercukur rapi dan gembira, tersenyum lebar dan bertanya apakah Gates menganggap sistem operasi baru Macintosh akan menjadi salah satu standar baru dalam industri. Gates menjawab, “Menciptakan sebuah standar baru tidak hanya membutuhkan sesuatu yang sedikit berbeda, tetapi sesuatu yang benar-benar baru dan menangkap imajinasi orang. Dan Macintosh, dari semua komputer yang pernah kulihat, merupakan satu-satunya yang memenuhi standar itu.”

Akan tetapi, bahkan ketika Gates sedang berbicara, Microsoft berubah dari sekadar rekanan utama Apple menjadi lebih seperti pesaing. Perusahaan tersebut akan terus memproduksi aplikasi perangkat lunak, seperti Microsoft Word, untuk Apple, tetapi bagian pendapatannya yang naik dengan tajam berasal dari sistem operasi yang diciptakan untuk komputer pribadi IBM. Setahun sebelumnya, Apple II telah terjual sebanyak 279.000 unit dibandingkan dengan PC IBM dan tiruannya yang terjual sebanyak 240.000 unit. Angka penjualan untuk 1983 menjadi sangat berbeda, yaitu 420.000 unit Apple II melawan 1,3 juta unit komputer IBM dan tiruannya. Sementara itu, penjualan Apple III serta Lisa sama-sama jebloknya.

Tepat ketika tenaga penjualan Apple tiba di Hawaii, perubahan ini menjadi perbincangan ramai dalam sampul *Business Week*. Judulnya “Personal Computers: And the Winner is ... IBM”. Kisah di dalamnya menceritakan dengan terperinci kebangkitan PC IBM. “*Perang untuk memperebutkan keunggulan pasar hampir berakhir,*” tulis majalah tersebut. “*Dalam waktu singkat, IBM telah menguasai lebih dari 26% pasar dalam waktu dua tahun, dan diduga akan menguasai separuh pasar dunia pada 1985. Tambahan pangsa pasar sebesar 25% akan dimiliki oleh mesin kompatibel IBM.*”

Itu semua membuat Macintosh, yang dijadwalkan akan keluar pada Januari 1984 atau tiga bulan lagi, semakin tertekan dalam pertarungan melawan IBM. Di konferensi penjualan tersebut, Jobs memutuskan untuk melakukan konfrontasi secara langsung. Dia naik ke atas panggung dan menyampaikan semua kesalahan yang dibuat oleh IBM sejak 1958, dan kemudian dengan nada suara tidak menyenangkan menjelaskan bagaimana perusahaan tersebut sekarang berusaha untuk mengambil alih pasar komputer pribadi, “Apakah Big Blue akan mendominasi seluruh industri komputer? Seluruh era informasi? Apakah George Orwell benar tentang 1984?”

Pada saat itu, sebuah layar turun dari langit-langit dan dimulailah cuplikan iklan televisi enam puluh detik yang akan datang untuk Macintosh dengan sentuhan film fiksi ilmiah. Dalam beberapa bulan, iklan tersebut ditakdirkan mencatat sejarah di bidang periklanan. Namun, sementara itu, iklan tersebut menjalankan fungsinya untuk meningkatkan semangat tenaga penjualan Apple yang telah hilang. Jobs selalu dapat membangkitkan energinya dengan membayangkan dirinya sebagai seorang pemberontak yang berkelahi melawan kekuatan jahat. Sekarang dia dapat membangkitkan semangat anggota timnya dengan cara yang sama.

Ada satu masalah lagi. Hertzfeld dan para insinyur lainnya harus menyelesaikan penulisan kode untuk Macintosh. Komputer tersebut harus mulai dijual pada Senin, 16 Januari. Seminggu sebelumnya, para perekrut perangkat lunak menyimpulkan bahwa mereka tidak akan bisa memenuhi tenggat waktu itu. Ada beberapa kesalahan dalam program komputer tersebut.

Saat itu Jobs berada di Grand Hyatt di Manhattan, mempersiapkan konferensi pers sehingga pada Minggu pagi diadakan rapat melalui telepon. Manajer perangkat lunak dengan tenang menjelaskan situasinya kepada Jobs, sedangkan Hertzfeld dan lainnya berkerumun mengelilingi alat pengeras suara sambil menahan napas. Mereka hanya membutuhkan waktu tambahan dua minggu lagi. Pengiriman pertama ke *dealer* bisa menggunakan versi perangkat lunak yang bertuliskan "demo", dan akan diganti begitu kode baru selesai dibuat di akhir bulan. Sejenak suasana pun hening. Jobs tidak marah. Alih-alih, dia berbicara dengan nada suara yang muram dan dingin. Dia mengatakan bahwa mereka sangat hebat. Sebenarnya, luar biasa hebat sehingga dia tahu bahwa mereka bisa menyelesaikan semua ini. "Kita tidak boleh membuat kesalahan!" kata Jobs. Semua orang mengembuskan napas lega di kantor Bandley. "Kalian telah mengerjakannya selama berbulan-bulan sekarang, beberapa minggu lagi tidak akan membuat banyak perbedaan. Kalian juga akan menyelesaikannya. Aku akan mengirimkan kodenya seminggu dari Senin, dengan nama kalian tertulis di atasnya."

"Ya, kita harus menyelesaikannya," kata Steve Capp. Lalu, mereka melakukannya. Sekali lagi, "distorsi realitas lapangan" Jobs mendorong mereka melakukan apa yang mereka anggap mustahil. Pada Jumat, Randy

Wigginton membawa sekantong besar kacang *espresso* berlapis coklat untuk begadang tiga malam terakhir. Ketika Jobs tiba di kantor pukul 08:30 pagi Senin itu, dia menemukan Hertzfeld tergeletak hampir pingsan di atas sofa. Mereka berbicara beberapa menit tentang sebuah ganjalan kecil yang masih ada, dan Jobs memutuskan tidak menganggapnya sebuah masalah. Hertzfeld berjalan terseok-seok menuju mobil Volkswagen Rabbit warna birunya (plat nomornya MACWIZ) dan pulang untuk tidur. Tak lama kemudian, pabrik Apple di Fremont mulai mengeluarkan kotak-kotak yang dihiasi dengan gambar warna-warni Macintosh. Jobs telah mengatakan bahwa para seniman sejati berlayar, dan sekarang tim Macintosh telah melakukannya.

### ***Iklan 1984***

Pada musim semi 1983, ketika Jobs mulai merencanakan peluncuran Macintosh, dia meminta sebuah iklan yang sama revolusioner dan mengagungkannya seperti produk yang telah mereka buat. “Aku menginginkan sesuatu yang akan membuat orang menghentikan aktivitasnya,” katanya. “Aku menginginkan sebuah gebrakan.” Tugas tersebut jatuh pada kantor iklan Chiat/Day, yang mendapatkan kepercayaan Apple ketika membeli divisi periklanan bisnis Regis McKenna. Penanggung jawabnya adalah seorang pria kurus, seperti gelandangan di pantai dengan jenggot lebat, rambut berantakan, seringaian tolol, dan mata berbinar-binar bernama Lee Clow, yang merupakan direktur kreatif dari kantor iklan tersebut di kantor cabang Venice Beach di Los Angeles. Clow orang yang cerdas dan menyenangkan, dengan pembawaan santai tetapi fokus, dan pertemanannya dengan Jobs kelak akan berlangsung selama tiga dekade.

Clow dan dua anggota timnya—penulis iklan Steve Hayden dan direktur seni Brent Thomas—telah memikirkan sebuah slogan yang diambil dari novel George Orwell<sup>1</sup>, yaitu “Mengapa 1984 tidak akan seperti 1984.” Jobs sangat menyukainya, dan meminta mereka mengembangkan iklan tersebut untuk peluncuran Macintosh. Lantas, mereka membuat se-

---

<sup>1</sup> Novel *1984*, diterbitkan pada 1949, berkisah tentang Oceania, negara fiktif, pada 1984. Oceania pada masa itu dipimpin oleh Big Brother, pemimpin partai berkuasa yang selalu berusaha mengontrol pikiran rakyatnya.—peny.

buah papan cerita untuk iklan sepanjang enam puluh detik yang akan terlihat seperti sebuah adegan film fiksi ilmiah. Iklan tersebut menampilkan seorang wanita muda pemberontak yang berhasil mengalahkan polisi totaliter dan melemparkan sebuah palu ke sebuah layar yang menampilkan perkataan Big Brother yang dapat mengendalikan pikiran.

Konsep iklan tersebut menangkap semangat revolusi komputer pribadi. Banyak anak muda, khususnya mereka yang masuk dalam budaya pemberontak, menganggap komputer sebagai alat yang dapat digunakan oleh pemerintahan totaliter dan perusahaan raksasa untuk menindas seseorang. Namun, pada akhir 1970-an, komputer juga dianggap sebagai alat potensial untuk memberdayakan seseorang. Iklan tersebut menampilkan Macintosh sebagai seorang pejuang untuk masalah terkini—perusahaan yang keren, pemberontak dan heroik yang tidak hanya melawan rencana jahat perusahaan besar dalam mendominasi dunia dan mengendalikan pikiran.

Jobs menyukai konsep tersebut. Sebenarnya, konsep iklan tersebut sangat menggambarkan dirinya. Dia suka sekali menganggap dirinya sendiri sebagai seorang pemberontak, dan dia senang mengaitkan dirinya dengan nilai-nilai sekelompok peretas dan bajak laut yang direkrutnya untuk kelompok Macintosh. Di atas gedung kantor, mereka mengibarkan bendera bajak laut. Meskipun dia telah meninggalkan kelompok apel di Oregon untuk mendirikan perusahaan Apple, Jobs masih ingin dianggap sebagai pengusung budaya pemberontak alih-alih budaya perusahaan.

Akan tetapi, Jobs menyadari bahwa jauh di lubuk hatinya dia semakin meninggalkan semangat peretas. Sebagian orang bahkan mungkin menduduhnya berkhianat. Ketika Wozniak memegang teguh etika Homebrew dengan membagikan desainnya untuk Apple II secara gratis, Jobs-lah yang bersikeras agar mereka menjual papan tersebut ke teman sesama anggota. Dia jugalah yang ingin, meskipun Wozniak enggan, mengubah Apple menjadi sebuah perusahaan, menjual sahamnya, dan tidak dengan bebas mendistribusikan bagian saham kepada teman-teman yang selama ini berjuang di garasi dengan mereka. Sekarang dia akan meluncurkan Macintosh, sekaligus menyadari bahwa tindakannya itu akan melanggar banyak sekali prinsip aturan peretas. Harga komputer tersebut terlalu mahal. Dia telah memutuskan tidak memasang *slot* pada komputer tersebut. Itu berarti

para penghobi tidak bisa memasukkan kartu tambahan atau membongkar *motherboard* untuk menambahkan beberapa fungsi baru. Dia bahkan mendesain komputer tersebut sedemikian rupa sehingga bagian dalamnya tidak terlihat. Butuh alat khusus hanya untuk membuka kotak plastiknya. Komputer tersebut memiliki sistem tertutup dan terkendali, seperti komputer yang didesain oleh Big Brother alih-alih oleh seorang peretas.

Demikianlah, iklan 1984 merupakan cara untuk menegaskan kembali, kepada dirinya sendiri dan dunia, citra diri yang diinginkannya. Pemeran utama wanitanya, yang mengenakan kaus singlet putih bersih bergambar Macintosh, adalah seorang pemberontak yang ingin menghancurkan kemapanan. Ridley Scott, yang baru saja sukses dengan film *Blade Runner*, diajaknya turut serta sebagai sutradara. Jobs dapat mengaitkan dirinya dan Apple dengan jiwa peretas pada zaman itu. Dengan iklan tersebut, Apple dapat mengidentifikasikan diri sebagai pemberontak dan peretas, yang berpikir secara berbeda, dan Jobs berhak mengidentifikasikan dirinya sendiri seperti itu juga.

Sculley pada awalnya skeptis ketika melihat *scriptboard*, tetapi Jobs bersikeras bahwa mereka membutuhkan sesuatu yang revolusioner. Dia mampu mendapatkan anggaran yang jumlahnya belum pernah sebanyak itu, yaitu \$750.000 hanya untuk membuat iklan tersebut. Ridley Scott membuat iklan tersebut di London menggunakan lusinan anak punk sungguhan sebagai bagian dari masyarakat yang sedang mendengarkan Big Brother di layar. Seorang wanita yang berprofesi sebagai pelempar cakram dipilih sebagai pemeran utama wanitanya. Latar belakang industri yang dingin dan didominasi oleh warna abu-abu metalik dipilihnya untuk membangkitkan suasana dunia khayalan dalam film *Blade Runner*. Tepat pada saat Big Brother yang ada di layar mengumumkan "Kita akan menang", palu sang pemeran utama wanita menghantam layar. Layar tersebut pun meledak menjadi seberkas sinar dan asap.

Ketika Jobs menunjukkan iklan tersebut kepada tenaga penjualan Apple di kantor Hawaii, mereka sangat senang. Lalu, Jobs memutuskan untuk menayangkannya di hadapan dewan direksi saat rapat pada Desember 1983. Ketika lampu ruang rapat kembali dinyalakan, semua orang terdiam. Philip Schlein, CEO Macy's California, merebahkan kepalanya

di atas meja. Markkula menatap tanpa berkata-kata, dan awalnya terlihat kagum dengan kekuatan iklan tersebut. Kemudian dia berbicara, "Siapa yang setuju mencari kantor iklan baru?" Seperti yang diingat oleh Sculley, "Sebagian besar dari mereka menganggapnya iklan paling buruk yang pernah mereka lihat."

Sculley kehilangan kepercayaan diri. Dia meminta Chiat/Day untuk menjual dua jatah iklan—yang satu sepanjang 60 detik, yang satu lagi 30 detik—yang telah mereka beli. Jobs sangat cemas. Pada suatu malam, Wozniak, yang keluar masuk Apple selama dua tahun terakhir, memasuki kantor Macintosh. Jobs mencengkeramnya dan berkata, "Kemarilah dan lihat ini." Jobs mengeluarkan sebuah VCR dan memainkan iklan tersebut. "Aku sangat terkejut," kenang Woz. "Menurutku, itu iklan yang paling hebat." Ketika Jobs mengatakan bahwa dewan direksi telah memutuskan untuk tidak menayangkan iklan tersebut selama pertandingan Super Bowl, Wozniak bertanya berapa harga *slot* iklan tersebut. Jobs menyebut \$800.000. Dengan kebaikan hatinya yang impulsif, Wozniak segera menawarkan, "Ya, aku akan membayar setengahnya kalau kau mau."

Pada akhirnya Jobs tidak perlu melakukan hal itu. Perusahaan iklan berhasil menjual *slot* iklan berdurasi 30 detik. Namun, sebagai upaya untuk menentang keputusan tersebut secara pasif, perusahaan tersebut tidak menjual *slot* iklan yang berdurasi lebih panjang. "Kami memberi tahu mereka bahwa kami tidak dapat menjual *slot* iklan yang berdurasi 60 detik, meskipun sebenarnya kami memang tidak berusaha menjualnya," kenang Lee Clow. Sculley, mungkin untuk menghindari perselisihan antara dewan direksi atau Jobs, memutuskan membiarkan Bill Campbell, kepala pemasaran, untuk memikirkan apa yang harus dilakukan. Campbell, bekas pelatih sepak bola, memutuskan untuk menayangkan iklan berdurasi lebih panjang itu. "Menurutku, kita harus menayangkan iklan itu," katanya kepada timnya.

Di awal perempat ketiga pertandingan Super Bowl XVIII, tim Raiders dominan mencetak gol melawan Redskins. Lalu, alih-alih ditayangkan ulang, layar televisi di seluruh penjuru negara justru mati selama dua detik penuh seketika itu. Berikutnya gambar sekelompok orang dalam warna hitam-dan-putih menakutkan yang melangkah berderap diiringi musik

mencekam mulai mengisi layar kaca. Lebih dari 96 juta orang menonton sebuah iklan yang mungkin tidak pernah mereka lihat sebelumnya. Di akhir iklan, ketika kelompok orang itu menatap dengan penuh ketakutan ke Big Brother yang menguap, seorang penyiar dengan tenang berkata, "Pada 24 Januari, Apple Computer akan memperkenalkan Macintosh. Dan, Anda akan mengetahui mengapa 1984 tidak akan menjadi seperti '1984'."

Iklan tersebut menjadi sebuah fenomena. Malam itu, tiga jaringan televisi dan lima puluh stasiun televisi lokal menayangkan berita tentangnya dan menjadikannya iklan elektronik yang belum pernah ada pada zaman itu, ketika YouTube sekalipun belum ada. Iklan tersebut pada akhirnya dipilih oleh *TV Guide* dan *Advertising Age* sebagai iklan terhebat sepanjang masa.

### ***Kejutan Publisitas***

Selama bertahun-tahun, Steve Jobs menjadi ahli peluncuran produk. Dalam kasus Macintosh, iklan Ridley Scott yang mengagumkan hanyalah salah satu resepnya. Resep lainnya adalah ulasan media. Jobs menemukan cara untuk memberikan kejutan publisitas yang sangat kuat sehingga akan menyebabkan kehebohan dengan sendirinya, seperti reaksi berantai. Setiap kali ada peluncuran produk besar mulai dari Macintosh pada 1984 hingga iPad pada 2010, Jobs mampu mengulang kesuksesan tersebut secara rutin sehingga menjadi sebuah fenomena. Seperti seorang pesulap, dia dapat mengulang sebuah trik berkali-kali, bahkan meskipun para wartawan pernah melihatnya lusinan kali dan mengenalinya. Sebagian langkah tersebut dipelajarinya dari Regis McKenna, yang sangat ahli dalam menguasai dan menyerang wartawan-wartawan yang sombong. Namun, Jobs memiliki intuisi sendiri mengenai bagaimana membangkitkan kehebohan, memanipulasi naluri bersaing para wartawan, dan saling memberikan perlakuan mewah secara eksklusif.

Pada Desember 1983, dia mengajak para ahli teknik bertangan ajaib, Andy Hertzfeld dan Burrell Smith, pergi bersamanya ke New York dalam rangka mengunjungi *Newsweek* guna melengkapi kisah tentang "anak-anak yang menciptakan Mac". Setelah memperagakan Macintosh, mereka diajak ke lantai atas untuk menemui Katherine Graham, sang pemilik ma-

jalah yang legendaris dan memiliki minat besar pada apa pun yang baru. Majalah tersebut mengirimkan wartawan rubrik teknologinya dan seorang fotografer untuk menghabiskan waktu di Palo Alto bersama Hertzfeld dan Smith. Hasilnya, sebuah profil empat halaman yang cerdas dan penuh pujian tentang mereka berdua, dengan beberapa foto di rumah yang membuat mereka terlihat seperti anak lugu dari era baru.

Artikel tersebut mengutip Smith ketika menceritakan apa yang selanjutnya ingin dia lakukan, “Aku ingin membuat komputer tahun 90-an. Hanya saja aku ingin melakukannya besok.” Artikel tersebut sangat menggambarkan perpaduan antara sikap mudah berubah dan karisma yang ditunjukkan oleh pemimpinnya. “Jobs terkadang mempertahankan idenya dengan menunjukkan sikap sangat vokal yang tidak selalu menakutkan. Ada kabar burung yang mengatakan bahwa dia mengancam menembak para pegawai karena bersikeras bahwa komputernya harus memiliki tombol cursor, sebuah fitur yang dianggap kuno oleh Jobs. Namun, ketika sikapnya sedang baik, Jobs menunjukkan sikap perpaduan antara memesonakan dan tidak sabar, yang berubah-ubah antara sikap berhati-hati yang cerdas dan ekspresi semangat kesukaannya, yaitu ‘sangat hebat’.”

Penulis rubrik teknologi Steven Levy, yang pada saat itu bekerja untuk *Rolling Stone*, berencana mewawancarai Jobs, yang dengan segera mendesak agar tim Macintosh menjadi bintang sampul majalah tersebut. “Peluang Jann Wenner setuju menggantikan Sting dengan sekelompok orang gila komputer kira-kira satu dibanding sepuluh,” pikir Levy, yang ternyata benar. Jobs mengajak Levy ke sebuah restoran piza dan mengemukakan bahwa *Rolling Stone* “di ambang kehancuran karena menampilkan artikel yang buruk. Majalah itu tengah jatuh bangun mencari topik dan pembaca baru. Mac akan menjadi penyelamatnya!” Levy balik menyanggah. *Rolling Stone* dalam keadaan baik-baik saja, katanya, apa Jobs membaca majalah itu baru-baru ini? Jobs bercerita bahwa ketika naik pesawat terbang dia pernah membaca artikel dalam majalah tersebut tentang MTV, yang menurutnya “sampah”. Levy menjawab bahwa dialah yang menulis artikel tersebut. Jobs tidak peduli. Dia tidak berhenti menilai, meskipun mengganti target dan menyerang *Time* atas “serangan kejam” yang mereka lakukan setahun sebelumnya. Kemudian, dia beralih membicarakan filsafat ketika membahas



Macintosh. Kita akan terus dapat memanfaatkan kemajuan yang ada sebelum kita dan menggunakan berbagai benda yang dikembangkan sebelum kita, dia mengatakan, “Menciptakan sesuatu yang mengembalikan kemajuan tersebut sebagai sumber pengalaman dan wawasan manusia merupakan perasaan yang luar biasa dan menggembirakan.”

Kisah Levy tidak menjadi berita utama dalam majalah tersebut. Namun, di masa mendatang, setiap peluncuran produk besar yang melibatkan Jobs di dalamnya—di NeXT, Pixar, dan beberapa tahun kemudian ketika dia kembali ke Apple—akan menjadi berita utama dalam majalah *Time*, *Newsweek*, atau *Business Week*.

#### ***Peluncuran, 24 Januari 1984***

Di pagi hari ketika Jobs dan rekan timnya menyelesaikan perangkat lunak untuk Macintosh, Andy Hertzfeld pulang ke rumah dalam keadaan sangat lelah dan berharap bisa tidur seharian. Namun, siang itu, setelah hanya enam jam tidur, dia mengendarai kembali mobilnya ke kantor. Dia ingin memeriksa apakah terjadi masalah, dan sebagian besar rekannya juga melakukan hal yang sama. Mereka sedang duduk bermalas-malasan, bingung tetapi bersemangat, ketika Jobs berjalan masuk, “Hai, berdiri semua, pekerjaan kalian belum selesai!” katanya. “Kita membutuhkan peragaan untuk pengenalan produk!” Rencananya adalah membuka selubung Macintosh secara dramatis di hadapan banyak orang dan menunjukkan beberapa fitur yang sesuai dengan tema inspirasional dari lagu “Chariots of Fire”. “Semua harus selesai akhir pekan ini agar siap untuk latihan,” tambahnya. Mereka semua mengerang, kenang Hertzfeld, “Tetapi ketika kami membicarakannya, kami sadar bahwa menciptakan sesuatu yang mengesankan pasti akan menyenangkan.”

Acara peluncuran berlangsung saat rapat pemegang saham tahunan Apple pada 24 Januari—delapan hari lagi—di auditorium Flint di De Anza Community College. Acara peluncuran tersebut merupakan komponen ketiga—setelah iklan televisi dan kehebohan mengenai cuplikan kisah untuk pers. Ketiga komponen itu menjadi formula Steve Jobs untuk menciptakan pengenalan suatu produk massal baru lainnya sebuah momen penting dalam sejarah dunia, yaitu pengenalan produk itu sendiri, di tengah-tengah

musik yang riuh dan berbagai tulisan, di depan para penonton yang terdiri dari orang-orang setia yang memujanya bercampur para wartawan yang siap larut dalam kehebohan tersebut.

Hertzfeld berhasil melakukan sesuatu yang luar biasa dengan menulis alat pemutar musik dalam dua hari sehingga komputer tersebut dapat memainkan "Chariots of Fire". Namun, ketika mendengarnya, Jobs menilai musik tersebut buruk sehingga diputuskan untuk menggunakan rekamannya saja. Sebaliknya, Jobs sangat mengagumi generator suara, yang mengubah tulisan menjadi suara dengan aksent robot yang memikat. Dia pun memutuskan akan menggunakannya sebagai bagian dari peragaan. "Aku ingin Macintosh menjadi komputer pertama yang memperkenalkan dirinya sendiri!" katanya bersikeras. Steve Hayden, penulis iklan 1984, diminta untuk menulis naskahnya. Steve Capps berhasil menemukan cara agar kata Macintosh dapat bergerak di layar dalam huruf besar, sementara Susan Kare menciptakan grafis pembuka.

Dalam latihan malam sebelumnya, tak satu pun fitur ini yang bekerja dengan baik. Jobs membenci cara animasi tersebut bergerak di layar, dan terus memerintahkan beberapa perubahan. Dia juga tidak puas dengan pencahayaan panggung, dan menyuruh Sculley berpindah dari satu kursi ke kursi lain di dalam auditorium untuk memberikan pendapatnya. Sculley tidak pernah terlalu peduli dengan berbagai macam pencahayaan panggung dan memberikan jawaban tentatif yang biasa diberikan seorang pasien kepada dokter mata ketika ditanya lensa mana yang membuat sebuah gambar terlihat lebih jelas. Latihan dan beberapa perubahan berlangsung selama lima jam, hingga malam hari. "Menurutku, kami tidak mungkin menyelesaikan semuanya untuk pertunjukan esok pagi," kata Sculley.

Utamanya, karena Jobs sangat cerewet tentang presentasi. "Dia melemparkan semua slide," kenang Sculley. "Semua orang jadi gila dibuatnya. Jobs marah-marah kepada petugas panggung untuk setiap masalah kecil dalam presentasi tersebut." Sculley menganggap dirinya seorang penulis yang baik. Oleh karena itu, dia menyarankan beberapa perubahan dalam naskah presentasi Jobs. Jobs ingat saat itu dia merasa sedikit jengkel, tetapi hubungan mereka masih di tahap ketika Jobs melimpahi Sculley banyak pujian dan memanjakan egonya. "Aku menganggapmu sama seperti

Woz dan Markkula,” katanya kepada Sculley. “Kau sama seperti pendiri perusahaan. Mereka mendirikan perusahaan, tetapi kau dan aku mendirikan masa depan.” Sculley menerima pujian tersebut dengan sangat senang, dan beberapa tahun kemudian dia akan menceritakan ucapan Jobs tersebut.

Keesokan paginya, 2.600 kursi auditorium Flint Center terisi penuh. Jobs tiba dengan mengenakan jas biru berkancing dua baris, kemeja putih bersih, dan dasi kupu-kupu hijau muda. “Ini adalah saat paling penting dalam hidupku,” katanya kepada Sculley ketika mereka menunggu acara dimulai di belakang panggung. “Aku sangat gugup. Kau mungkin satu-satunya orang yang mengetahui bagaimana perasaanku saat ini.” Sculley mencengkeram tangan Jobs, dan menggenggamnya sejenak, lalu berbisik semoga berhasil.

Sebagai direktur perusahaan, Jobs naik panggung kali pertama untuk membuka rapat pemegang saham secara resmi. Dia melakukannya dengan kalimat pembukanya sendiri. “Saya ingin membuka rapat ini,” katanya, “dengan membacakan puisi berusia 20 tahun karya Dylan—yaitu Bob Dylan.” Dia tersenyum kecil, kemudian menunduk untuk membaca bagian kedua “The Time They Are A-Changin’”. Suaranya melengking tinggi dan cepat ketika dia membaca sepuluh baris kalimat yang diakhiri dengan, “... untuk mereka yang sekarang menjadi pecundang/mereka akan menang nanti/karena saat ini mereka adalah sebuah perubahan.” Lagu tersebut menjadi lagu kebangsaan yang membuat direktur bergaji jutaan dolar tersebut bisa mempertahankan citra dirinya sebagai pengikut budaya pemberontak. Versi favoritnya adalah yang dinyanyikan langsung oleh Dylan di suatu konser, dengan Joan Baez, pada Halloween 1964 di Lincoln Center’s Philharmonic Hall. Dia bahkan memiliki kaset bajakannya.

Sculley naik ke atas panggung untuk melaporkan pemasukan perusahaan, dan hadirin mulai gelisah ketika dia terus membacakan laporannya. Akhirnya, dia mengakhirinya dengan sebuah catatan pribadi. “Hal paling penting yang telah terjadi pada diri saya selama sembilan bulan terakhir di Apple adalah memiliki kesempatan untuk berteman dengan Steve Jobs,” katanya. “Bagi saya, hubungan kami sangat berarti.”

Lampu dibuat temaram ketika Jobs muncul kembali di atas panggung dan menyerukan teriakan perang yang pernah diserukannya pada konfe-

rensi penjualan di Hawaii, tetapi kali ini dengan lebih dramatis. “Ini 1958,” katanya mengawali. “IBM melewatkan peluang membeli sebuah perusahaan penemu teknologi baru bernama xerografi. Dua tahun kemudian, Xerox lahir, dan sejak saat itu IBM jengkel terhadap dirinya sendiri.” Hadirin tertawa. Hertzfeld pernah mendengar berbagai versi pidato tersebut baik di Hawaii maupun di tempat lain, tetapi dia sangat terkejut melihat penyampaian saat ini yang berapi-api. Setelah memaparkan beberapa kesalahan IBM lainnya, Jobs semakin semangat dan emosional ketika mulai menceritakan masa sekarang;

“Sekarang 1984. IBM tampaknya menginginkan semuanya. Apple dianggap satu-satunya harapan yang memberikan IBM lawan yang setimbang. Para *dealer*, setelah awalnya menyambut IBM dengan tangan terbuka, sekarang takut jika IBM mendominasi dan mengendalikan masa depan lalu sekarang berbalik ke Apple sebagai satu-satunya kekuatan yang dapat memastikan kebebasan masa depan mereka. IBM menginginkan semuanya, dan membidikkan senjatanya ke hambatan terakhirnya untuk mengendalikan industri ini, yaitu Apple. Apakah Big Blue akan mendominasi seluruh industri komputer? Seluruh era informasi? Apakah George Orwell benar?”

Ketika dia sampai di puncak pidatonya, hadirin yang tadinya hanya berbisik sekarang bertepuk tangan dengan sangat meriah dan mengulang kembali kalimat Jobs keras-keras. Namun, sebelum mereka bisa menjawab pertanyaan tentang Orwell, auditorium menjadi gelap dan iklan 1984 muncul di layar. Ketika iklan tersebut selesai, seluruh hadirin berdiri sambil bertepuk tangan.

Dengan sikap yang sangat dramatis, Jobs berjalan melintasi panggung yang gelap menuju sebuah meja kecil dengan tas kain di atasnya. “Sekarang saya ingin menunjukkan sendiri Macintosh kepada Anda,” katanya. “Semua gambar yang akan Anda lihat di layar besar dihasilkan oleh benda yang ada di dalam tas ini.” Jobs mengeluarkan komputer, *keyboard*, dan tetikus, menghubungkan semuanya dengan cekatan. Kemudian, dia mengeluarkan salah satu cakram floppy 3½ baru dari saku kemejanya ketika hadirin sekali lagi memberikan tepuk tangan yang meriah. Lagu dari “Chariots of Fire” mulai terdengar dan gambar dari layar Macintosh diproyeksikan di atas mereka. Jobs menahan napas selama satu atau dua menit karena peragaan

tersebut tidak berjalan baik pada malam sebelumnya. Namun, kali ini peragaan tersebut berlangsung lancar. Kata MACINTOSH bergerak horizontal di layar, kemudian di bawah kata tersebut muncullah tulisan “luar biasa”, seolah-olah sedang ditulis perlahan dengan tangan. Tidak terbiasa dengan tampilan grafis indah seperti itu, hadirin terdiam sejenak. Terdengar beberapa orang terkesiap. Kemudian, dengan urutan yang sangat cepat, muncullah serangkaian gambar di layar yang menampilkan paket grafis QuickDraw buatan Bill Atkinson diikuti berbagai macam bentuk huruf, dokumen, grafik, gambar, permainan catur, *spreadsheet*, dan gambar Steve Jobs dengan sebuah balon pikiran berisi satu set Macintosh di dekat kepalanya.

Ketika peragaan tersebut selesai, Jobs tersenyum dan menawarkan sebuah kejutan. “Kami telah banyak membicarakan Macintosh akhir-akhir ini,” katanya. “Tetapi hari ini, untuk kali pertama, saya akan membiarkan Macintosh berbicara sendiri.” Setelah berkata seperti itu, dia kembali menghampiri komputer tersebut, menekan tombol tetikus. Lalu, dengan suara berat robot yang sedikit bergetar, tetapi menyenangkan, Macintosh menjadi komputer pertama yang memperkenalkan dirinya sendiri.

“Halo, saya Macintosh. Senang sekali bisa keluar dari tas itu,” kata komputer tersebut. Satu-satunya hal yang tampaknya tidak bisa dilakukan oleh komputer itu adalah menunggu sorak-sorai dan teriakan keras para hadirin berhenti. Alih-alih berhenti sejenak, komputer tersebut kembali berbicara. “Karena saya tidak terbiasa berbicara di depan umum, saya ingin memberi tahu Anda pepatah yang muncul dalam pikiran saya ketika kali pertama bertemu dengan komputer IBM. Jangan pernah percaya dengan komputer yang tidak bisa Anda angkat.” Sekali lagi, suara gemuruh hadirin hampir menenggelamkan kalimat terakhir komputer tersebut. “Tentu saja, saya bisa berbicara. Tetapi, saat ini saya ingin duduk dan mendengarkan. Maka dengan sangat bangga, saya ingin memperkenalkan seorang pria yang sudah seperti ayah bagi saya, Steve Jobs.”

Suasana menjadi hiruk pikuk karena orang-orang berlompatan dan mengacungkan tinju mereka dengan heboh. Jobs mengangguk pelan, bibirnya terkutup rapat, tetapi tersenyum lebar, kemudian menunduk dan mulai terharu. Tepuk tangan itu terus terdengar selama hampir lima menit.

Setelah tim Macintosh kembali ke Bandley 3 siang itu, sebuah truk berhenti di tempat parkir dan Jobs meminta mereka semua berkumpul di dekat truk itu. Di dalam truk tersebut ada ratusan komputer Macintosh baru, yang masing-masing diberi plakat. "Steve memberikan satu per satu komputer tersebut kepada setiap anggota tim, dengan berjabatan tangan dan tersenyum, saat kami semua berdiri mengelilinginya sambil bersorak-sorai," kenang Hertzfeld. Ini adalah sebuah perjalanan yang melelahkan, dan banyak ego yang tersakiti oleh gaya manajemen Jobs yang menjengkelkan dan terkadang kejam. Namun, baik Raskin, Wozniak, Sculley, dan semua orang di perusahaan tersebut tidak akan berhasil membuat Macintosh. Komputer tersebut juga tidak akan muncul dari kelompok fokus dan komite desain. Pada hari ketika dia memperkenalkan Macintosh, seorang wartawan dari majalah *Popular Science* bertanya kepada Jobs mengenai jenis penelitian pasar yang telah dilakukannya. Jobs menjawab dengan nada mengejek, "Apa Alexander Graham Bell melakukan penelitian pasar sebelum dia menemukan telepon?" ■

## GATES DAN JOBS

Ketika Dua Orbit Bersilangan



*Steve Jobs dan Bill Gates.*

### ***Kerja Sama Macintosh***

Dalam ilmu astronomi, sistem biner terjadi ketika orbit dua bintang bertabrakan karena interaksi gravitasi mereka. Dahulu, terjadi situasi yang sama ketika suatu zaman dibentuk oleh hubungan dan persaingan dua orang terkenal yang sedang mengorbit. Misalnya, Albert Einstein dan Niels Bohr dalam bidang ilmu fisika abad ke-20, atau Thomas Jefferson dan Alexander Hamilton pada awal pemerintahan Amerika. Selama tiga puluh tahun pertama era komputer pribadi, yang berawal pada akhir 1970-an, sistem bintang biner yang sangat menentukan dikuasai oleh dua orang putus kuliah yang memiliki semangat tinggi—dan keduanya lahir pada 1955.

Bill Gates dan Steve Jobs, meskipun keduanya memiliki ambisi yang sama dalam menggabungkan teknologi dan bisnis, memiliki latar belakang yang berbeda dan kepribadian yang juga sangat berbeda. Ayah Gates adalah seorang pengacara terkemuka di Seattle dan ibunya adalah ketua lokal dalam berbagai dewan kepengurusan bergengsi. Dia menjadi penggemar berat teknologi di sekolah swasta terbaik, Lakeside High, tetapi tidak pernah menjadi seorang pemberontak, *hippie*, pencari pencerahan spiritual, atau anggota *counterculture*. Jangankan menciptakan sebuah *blue box* untuk mencuri dari perusahaan telepon, Gates justru menciptakan sebuah program jadwal kelas untuk sekolahnya. Program itu bahkan membantunya memilih kelas yang berisi gadis-gadis cantik. Gates juga menciptakan sebuah program penghitung mobil untuk para ahli lalu lintas setempat. Dia kuliah di Harvard dan saat memilih untuk putus kuliah, hal itu bukanlah untuk mencari pencerahan dari seorang guru India, melainkan untuk mendirikan sebuah perusahaan perangkat lunak komputer.

Tidak seperti Jobs, Gates memahami bahasa kode komputer. Cara berpikir Gates lebih praktis, disiplin, dan memiliki kemampuan memproses analisis yang tinggi. Jobs lebih intuitif, romantis, dan memiliki insting yang tinggi untuk membuat teknologi menjadi bisa digunakan, membuat desain menjadi indah, dan menggunakan program antarmuka. Jobs menjunjung tinggi kesempurnaan, yang membuatnya menjadi seorang penuntut, dan dia mengelola dengan penuh karisma serta semangat yang sangat besar. Gates lebih metodis, dia mengadakan kegiatan peninjauan produk yang dijadwalkan secara ketat dan dia akan langsung membicarakan pokok permasalahan dengan cara yang elegan. Meskipun keduanya bisa sangat kasar, pada Gates—yang pada awal kariernya terlihat asyik dengan dirinya sendiri, khas anak kutu buku hingga hampir seperti penderita sindrom Asperger<sup>1</sup>—perilaku yang menyakitkan tersebut biasanya tidak bersifat pribadi. Sikap kasarnya lebih didasarkan pada ketajaman intelektual ketimbang sifat yang tidak berperasaan. Gates bahkan terkadang mengalami kesulitan untuk menatap mata seseorang, padahal pada dasarnya dia ramah. Sementara itu, Jobs akan menatap orang dengan tatapan tajam dan menusuk.

---

<sup>1</sup> Sindrom Asperger adalah salah satu gejala autisme, para penderitanya memiliki kesulitan dalam berkomunikasi dengan lingkungannya.—peny.



“Mereka masing-masing merasa lebih pintar daripada yang lain, tetapi Steve biasanya menganggap Bill sebagai seseorang yang sedikit kurang cerdas—khususnya dalam masalah selera dan gaya,” kata Andy Hertzfeld. “Bill menganggap rendah Steve karena dia tidak benar-benar bisa membuat program.” Sejak awal hubungan mereka, Gates sangat kagum kepada Jobs dan sedikit iri dengan cara Jobs yang sangat hebat dalam memengaruhi orang. Namun, dia juga menganggap Jobs “sangat aneh” dan “memiliki banyak cela sebagai seorang manusia”. Gates juga tidak tahan dengan sifat kasar dan kecenderungan Jobs yang bisa “mengatakan bahwa dirimu sampah, tetapi pada saat itu pula sebenarnya dia sedang berusaha membujukmu.” Dari sisi Jobs, dia menganggap Gates orang yang berpikiran sempit. “Dia akan menjadi pria berpikiran luas seandainya saja pernah menggunakan LSD atau pergi ke sebuah *ashram* ketika masih muda,” kata Jobs pada suatu ketika.

Perbedaan kepribadian dan karakter membuat mereka berada di bagian yang berbeda sehingga menimbulkan pengelompokan besar pada zaman digital. Jobs adalah perfeksionis yang gemar sekali mengendalikan dan menjunjung tinggi sifat seorang seniman yang tidak mau berkompromi. Dia dan Apple menjadi contoh sebuah strategi digital yang menggabungkan dengan kuat antara perangkat keras, perangkat lunak, dan konten ke dalam sebuah paket tertutup. Gates adalah seorang analis bisnis dan teknologi yang cerdas, penuh perhitungan, dan pragmatis. Dia bersedia memberikan lisensi sistem operasi dan perangkat lunak Microsoft kepada berbagai macam produsen.

Setelah tiga puluh tahun, Gates dengan enggan mulai menghormati Jobs. “Dia tidak pernah tahu banyak tentang teknologi, tetapi dia memiliki insting mengagumkan mengenai apa-apa saja yang bisa sukses,” katanya. Namun, Jobs tidak pernah membalasnya dengan benar-benar memuji kelebihan Gates. “Bill pada dasarnya tidak imajinatif dan tidak pernah menemukan apa pun. Oleh karena itulah, kurasa sekarang dia lebih nyaman berkecimpung dalam bidang kemanusiaan daripada teknologi,” kata Jobs dengan tidak adil. “Dia hanya mencuri ide orang lain tanpa merasa malu.”

Ketika Macintosh kali pertama dikembangkan, Jobs pergi menemui Gates. Microsoft telah menulis beberapa aplikasi untuk Apple II, termasuk

sebuah program *spreadsheet* bernama Multiplan. Jobs kemudian ingin membangkitkan semangat Gates and Co. untuk melakukan sesuatu yang jauh lebih hebat untuk Macintosh selanjutnya. Ketika duduk di dalam ruang rapat Gates yang terletak di pusat Kota Seattle, sambil menikmati pemandangan Lake Washington, Jobs menjelaskan sebuah visi menarik tentang sebuah komputer untuk masyarakat luas. Komputer itu dilengkapi dengan sebuah program antarmuka yang ramah dan akan diproduksi dalam jumlah satu juta di sebuah pabrik otomatis di California. Penjelasanannya mengenai pabrik impian yang mengisap semua komponen silikon di California dan menghasilkan Macintosh membuat tim Microsoft memberikan kode khusus untuk proyek itu, yaitu "Sand". Mereka bahkan mengotak-atiknya menjadi akronim istilah *Steve's Amazing New Device* (Alat Baru yang Luar Biasa Milik Steve).

Gates meluncurkan Microsoft dengan menulis versi program BASIC untuk Altair. (BASIC adalah akronim Beginner's All-purpose Symbolic Instruction Code. BASIC merupakan sebuah bahasa pemrograman yang dapat memudahkan orang yang tidak mengetahui teknologi dalam menulis program perangkat lunak yang bisa digunakan oleh semua perangkat keras.) Jobs menginginkan Microsoft menulis program BASIC untuk Macintosh. Sebelumnya, Jobs sudah sering mendesak Wozniak agar memperbaiki program BASIC untuk Apple II supaya dapat menangani angka yang melambungkan. Namun, Wozniak tidak pernah melakukannya. Selain itu, Jobs menginginkan Microsoft menulis perangkat lunak aplikasi—seperti program pemrosesan kata, grafik, dan *spreadsheet*—untuk Macintosh. Kemudian, Gates pun bersedia membuat versi grafis sebuah program *spreadsheet* baru bernama Excel, program pemrosesan kata bernama Word, dan BASIC.

Pada saat itu Jobs adalah raja dan Gates masih seorang pegawai karena pada 1984 penjualan tahunan Apple mencapai \$1,5 miliar, sedangkan penjualan tahunan Microsoft hanya \$100 juta. Maka, Gates pergi ke Cupertino untuk memperagakan sistem operasi Macintosh. Dia mengajak tiga rekannya di Microsoft, termasuk Charles Simonyi, yang pernah bekerja di Xerox PARC. Masih belum ada prototipe Macintosh yang bekerja sepenuhnya maka Andy Hertzfeld memasang komputer Lisa untuk menjalankan perangkat lunak Macintosh dan menampilkannya di layar prototipe Macintosh.

Gates sangat tidak terkesan dengan peristiwa itu. "Aku ingat saat kali pertama kami pergi ke sana, Steve memiliki aplikasi yang hanya berupa sesuatu yang melambung ke sekeliling layar," kenangnya. "Itu satu-satunya aplikasi yang bisa berfungsi. MacPaint belum selesai dibuat." Gates juga tidak suka dengan sikap Jobs. "Rasanya seperti kunjungan aneh yang hanya berisikan bujukan. Steve mengatakan bahwa mereka tidak benar-benar membutuhkan kami dan merekalah yang mengerjakan benda hebat ini dan benda itu ada di bawah selubung. Dia sedang menggunakan cara menjual khas Steve Jobs. Cara menjual yang juga mengatakan, 'aku tidak membutuhkanmu, tetapi mungkin akan membiarkanmu terlibat.'"

Para bajak laut Macintosh menganggap Gates menjengkelkan. "Kau bisa melihat kalau Bill Gates bukan seorang pendengar yang baik. Dia tidak tahan mendengar siapa pun menjelaskan kepadanya tentang cara kerja sesuatu. Dia pasti akan menyela dan menebak cara kerja sesuatu itu," kenang Hertzfeld. Mereka menunjukkan kepadanya kursor Macintosh yang bergerak dengan lancar di layar tanpa berkedip. "Jenis perangkat keras apa yang kau gunakan untuk menggambar kursor itu?" tanya Gates. Hertzfeld, yang sangat bangga karena mereka dapat membuat fungsi tersebut hanya dengan menggunakan perangkat lunak, menjawab, "Kami tidak memiliki perangkat keras khusus untuk itu!" Gates terkejut dan bersikeras bahwa diperlukan perangkat keras khusus untuk menggerakkan kursor seperti itu. "Jadi, apa yang akan kau katakan kepada seseorang semacam itu?" kata Bruce Horn, salah seorang insinyur Macintosh. "Aku sadar bahwa Gates bukanlah jenis orang yang akan memahami atau menghargai keeleganan Macintosh."

Meskipun sedikit saling mewaspada, kedua tim gembira dengan prospek bahwa Microsoft akan menciptakan perangkat lunak grafis untuk Macintosh yang akan membawa komputer pribadi ke dalam dunia baru. Untuk merayakannya, mereka pun pergi makan malam di sebuah restoran mewah. Tak lama kemudian Microsoft membentuk sebuah tim besar untuk mengerjakan tugas tersebut. "Kami menugaskan lebih banyak orang untuk mengerjakan Macintosh dibandingkan Steve," kata Gates. "Anggota timnya hanya sekitar 14 atau 15 orang. Anggota kami sekitar 20 orang. Kami benar-benar mempertaruhkan hidup kami pada tugas itu." Meski-

pun Jobs merasa mereka tidak menunjukkan selera yang tinggi, para ahli pemrograman Microsoft ternyata sangat gigih. "Mereka menghasilkan beberapa aplikasi yang sangat buruk," kenang Jobs, "tetapi, mereka terus mengerjakannya dan membuat aplikasi itu menjadi lebih baik."

Pada akhirnya, Jobs menjadi sangat menyukai Excel sehingga dia melakukan tawar-menawar rahasia dengan Gates. Isinya adalah jika Microsoft mau membuat Excel hanya untuk Macintosh selama dua tahun, dan tidak membuat versi untuk PC IBM, Jobs akan membubarkan timnya yang sedang mengerjakan program BASIC untuk Macintosh dan malah membeli lisensi program BASIC milik Microsoft untuk jangka waktu yang tak terbatas. Gates dengan cerdas menerima perjanjian tersebut. Hal itu membuat tim Apple marah karena proyeknya dibatalkan. Mereka pun mendesak Microsoft agar mau melakukan perundingan pada masa mendatang.

Untuk sementara waktu, Gates dan Jobs berteman baik. Musim panas tahun itu mereka pergi ke sebuah konferensi yang diadakan oleh analis industri, Ben Rosen, di Playboy Club di Lake Geneva, Wisconsin. Di sana semua orang mengetahui tentang program antarmuka grafis yang sedang dikembangkan oleh Apple. "Semua orang bersikap seolah-olah PC IBM adalah segalanya. Tak masalah, itu justru bagus. Steve dan aku hanya menertawakannya karena, hai, kami memiliki sesuatu," kenang Gates. "Dan, dia sedikit membocorkannya, tetapi tak seorang pun benar-benar memperhatikan." Gates menjadi anggota rutin dalam liburan Apple. "Aku menghadiri setiap pesta di Hawaii," kata Gates. "Aku adalah bagian mereka."

Gates senang bisa sering berkunjung ke Cupertino karena dia bisa melihat Jobs berinteraksi secara aneh dengan para pegawainya sambil menunjukkan obsesinya. "Steve sedang ingin berusaha keras membujuk semua orang dengan mengatakan betapa Mac akan mengubah dunia. Dan, untuk itu dia menyuruh orang-orang bekerja melampaui batas seperti orang gila, dalam situasi yang sangat tegang dan hubungan pribadi yang rumit." Terkadang, awalnya Jobs sangat bersemangat, tetapi kemudian kehilangan semangatnya dan menceritakan ketakutannya kepada Gates. "Kami pergi keluar Jumat malam, untuk makan malam, dan Steve mengatakan bahwa semuanya baik-baik saja. Kemudian, pada hari kedua, tentu saja dia akan berkata, 'berengsek, apa benda ini akan dijual, astaga, aku harus menaikkan

harganya. Aku minta maaf karena melakukan hal ini kepadamu, dan timku adalah sekelompok orang bodoh.”

Gates melihat Jobs menggunakan distorsi realitas lapangannya ketika Xerox Star diluncurkan. Saat makan malam kedua tim pada suatu Jumat malam, Jobs bertanya kepada Gates mengenai jumlah Star yang telah terjual sejauh ini. Gates mengatakan 600. Keesokan harinya, di depan Gates dan seluruh anggota tim, Jobs mengatakan bahwa 300 Star telah terjual. Dia lupa bahwa Gates baru saja mengatakan kepada semua orang bahwa sebenarnya yang terjual adalah 600. “Jadi, seluruh anggota timnya mulai menatapku, seolah berkata ‘apa kau akan mengatakan kepadanya kalau dia itu hanya bicara omong kosong?’” kenang Gates. “Dan, saat itu saya tidak terpancing.” Dalam kesempatan lain, Jobs dan timnya sedang mengunjungi Microsoft dan makan malam di Seattle Tennis Club. Jobs mulai berkhotbah tentang betapa Macintosh dan perangkat lunaknya akan mudah digunakan sehingga tidak perlu diberi buku manual. “Semua orang yang pernah berpikir bahwa akan ada buku manual untuk aplikasi Mac mana pun, berarti dia itu orang yang sangat bodoh,” kata Gates. “Dan, kami semua berpikir, ‘apa dia sungguh-sungguh, haruskah kami memberi tahu dia kalau sebenarnya ada orang-orang yang sedang mengerjakan buku manual itu?’”

Setelah beberapa saat, hubungan mereka menghadapi beberapa masalah. Rencana awalnya adalah menggunakan beberapa aplikasi Microsoft—seperti Excel, Chart, dan File—berlogo Apple dan dijual satu paket dengan pembelian sebuah komputer Macintosh. Jobs percaya dengan sistem menyeluruh, yang akan membuat komputer siap untuk digunakan begitu dikeluarkan dari kotaknya. Dia juga sedang berencana untuk memasukkan perangkat lunak milik Apple sendiri, yaitu MacPaint dan MacWrite. “Kita akan mendapatkan \$10 per aplikasi, per komputer,” kata Gates. Namun, perjanjian itu membuat marah pembuat perangkat lunak pesaing mereka, seperti Mitch Kapor dari Lotus. Selain itu, terlihat bahwa sebagian program Microsoft mungkin akan terlambat. Maka, Jobs menambahkan sebuah ketentuan dalam perjanjiannya dengan Microsoft dan memutuskan untuk tidak memasukkan perangkat lunak Microsoft. Hal itu menyebabkan Microsoft harus berjuang mendistribusikan perangkat lunak tersebut sebagai produk yang dijual langsung kepada konsumen.

Gates menyetujuinya tanpa banyak mengeluh. Dia telah terbiasa dengan fakta bahwa, seperti yang dikatakannya, Jobs bisa “bersikap tidak bertanggung jawab dan tidak mematuhi aturan”. Menurut perkiraan Gates, tidak memasukkan perangkat lunak tersebut sebenarnya akan menguntungkan Microsoft. “Kami bisa mendapatkan banyak uang dengan menjual perangkat lunak kami secara terpisah,” kata Gates. “Lebih baik seperti itu jika kau berpikir kau akan memiliki pangsa pasar yang besar.” Microsoft akhirnya menjual perangkat lunaknya ke berbagai perusahaan komputer lainnya. Microsoft juga berhenti terburu-buru membuat Microsoft Word untuk Macintosh secepat membuat perangkat lunak tersebut untuk PC IBM. Pada akhirnya, keputusan Jobs untuk membatalkan menjual perangkat lunak Microsoft dalam satu paket lebih merugikan Apple daripada Microsoft.

Ketika Excel untuk Macintosh diluncurkan, Jobs dan Gates merayakannya bersama saat makan malam pers di New York's Tavern di Green. Ketika ditanya Microsoft akan membuat sebuah program Excel untuk PC IBM atau tidak, Gates tidak mengungkapkan perjanjian yang telah dibuatnya dengan Jobs, tetapi hanya menjawab bahwa “pada akhirnya” hal tersebut mungkin terjadi. Jobs mengambil mikrofon. “Aku yakin ‘pada akhirnya’ kita semua akan mati,” katanya bercanda.

### ***Perang APG***

Sejak awal perjanjiannya dengan Microsoft, Jobs khawatir perusahaan tersebut akan mengambil program antarmuka pengguna grafis milik Macintosh dan membuat versinya sendiri. Microsoft telah membuat sebuah sistem operasi, yang disebut dengan DOS, yang lisensinya diberikan kepada IBM dan beberapa komputer yang kompatibel. Program tersebut didasarkan pada program antarmuka menggunakan perintah kuno yang menghadapkan para pengguna dengan perintah kecil membosankan, seperti C:\>. Jobs dan timnya takut Microsoft akan meniru program grafis Macintosh. Kekhawatiran mereka semakin besar ketika Andy Hertzfeld memperhatikan bahwa koleganya di Microsoft mengajukan banyak sekali pertanyaan mendetail tentang cara kerja sistem operasi Macintosh. “Aku mengatakan kepada Steve kalau aku curiga Microsoft akan meniru Mac,”

kenang Hertzfeld, “tetapi, dia tidak begitu khawatir karena menurutnya mereka tidak mampu melakukan penerapan yang baik, bahkan dengan Mac sebagai contohnya.” Sebenarnya, Jobs khawatir, sangat khawatir, tetapi dia tidak mau menunjukkannya.

Dia berhak merasa khawatir. Gates percaya bahwa antarmuka grafis adalah masa depan, dan dia merasa Microsoft memiliki hak yang sama besar seperti Apple untuk meniru hal yang telah dikembangkan di Xerox PARC. Seperti yang kemudian diakui dengan santai oleh Gates, “Kami berkata, ‘hai, kami percaya dengan antarmuka grafis, kami juga melihat Xerox Alto.’”

Dalam perjanjian awal mereka, Jobs telah meyakinkan Gates untuk menyetujui bahwa Microsoft tidak akan menjual perangkat lunak grafis apa pun kepada orang lain sampai satu tahun setelah Macintosh dijual pada Januari 1983. Apple tidak beruntung karena perusahaan tersebut tidak memperkirakan kemungkinan peluncuran Macintosh akan ditunda selama satu tahun. Jadi, Gates berhak ketika dia mengungkapkan—pada November 1983—bahwa Microsoft berencana mengembangkan sebuah sistem operasi baru untuk PC IBM bernama Windows. Sistem operasi tersebut menampilkan program antarmuka grafis dengan *window*, ikon, dan tetikus untuk navigasi tunjuk-dan-klik. Gates mengadakan peluncuran produk seperti yang dilakukan Jobs, yang sejauh ini merupakan peluncuran paling mewah dalam sejarah Microsoft, yaitu di Hotel Helmsley Palace di New York. Pada bulan itu dia juga memberikan pidato penting pertamanya di COMDEX, pameran perdagangan di Las Vegas, dengan ayahnya yang membantu menjalankan *slide*. Dalam pidatonya, yang berjudul “Software Ergonomics”, dia mengatakan bahwa grafis komputer akan “superpenting,” program antarmuka akan lebih mudah digunakan, dan tetikus akan segera menjadi standar untuk semua komputer.

Jobs marah besar. Dia tahu bahwa tidak banyak yang bisa dia lakukan mengenai hal tersebut. Dia sadar Microsoft berhak melakukannya karena perjanjian mereka dengan Apple agar tidak membuat perangkat lunak operasi grafis telah berakhir. Meskipun demikian, Jobs tetap sangat marah. “Suruh Gates segera ke sini,” perintahnya kepada Mike Boich, yang merupakan pengacara Apple untuk perusahaan perangkat lunak lain. Gates

datang. Dia sendirian dan bersedia mendiskusikan beberapa hal dengan Jobs. "Dia menyuruhku datang untuk memarahiku," kenang Gates. "Aku pergi ke Cupertino, seperti melaksanakan sebuah perintah. Aku bilang kepadanya, 'kami sedang mengerjakan Windows'. Aku berkata kepadanya, 'kami mempertaruhkan perusahaan kami pada program antarmuka grafis.'"

Pertemuan mereka diadakan di ruang rapat Jobs, di sana Gates mendapati dirinya dikelilingi oleh sepuluh pegawai Apple yang ingin sekali melihat pemimpin mereka menghadapinya. "Aku mengamati dengan kagum ketika Steve mulai berteriak kepada Bill," kata Hertzfeld. Jobs tidak mengecewakan anggota timnya. "Kau mencuri dari kami!" teriak Jobs. "Aku memercayaimu, dan sekarang kau mencuri dari kami!" Hertzfeld ingat bahwa Gates hanya duduk dengan tenang sambil menatap tajam Steve sebelum membalas berteriak, dengan suaranya yang melengking, yang akan menjadi jawaban yang terkenal. "Nah, Steve, kurasa ada lebih dari satu cara untuk melihat permasalahan ini. Kurasa ini lebih seperti kita berdua memiliki tetangga kaya bernama Xerox, aku masuk ke rumahnya untuk mencuri TV dan menemukan bahwa kau telah mencuri TV itu."

Kunjungan dua hari Gates membangkitkan berbagai macam emosi Jobs dan cara memanipulasinya. Selain itu, telah jelas bahwa kerja sama Apple-Microsoft telah menjadi sebuah tarian kalajengking. Kedua belah pihak berputar dengan hati-hati—tahu bahwa jika salah satu dari mereka menyengat, akan menyebabkan masalah bagi keduanya. Setelah konfrontasi di ruang rapat, Gates diam-diam memperagakan sendiri kepada Jobs perangkat lunak yang rencananya akan digunakan untuk Windows. "Steve tidak tahu harus berkata apa," kenang Gates. "Dia bisa saja berkata, 'oh, ini sebuah pelanggaran,' tetapi dia tidak mengatakannya. Dia memilih berkata, 'oh, ini benar-benar sampah.'" Gates sangat senang karena hal itu memberinya peluang untuk menenangkan Jobs sejenak. "Aku berkata, 'ya, ini sampah kecil yang sangat bagus.'" Maka, perasaan Jobs menjadi campur aduk. "Selama berlangsungnya pertemuan itu, dia sangat kasar," kenang Gates. "Dan, kemudian adakalanya dia hampir menangis, seolah-olah berkata, 'oh, berilah aku kesempatan untuk menjual benda ini.'" Gates menanggapi dengan bersikap sangat tenang. "Aku sangat ahli mengendalikan keadaan ketika orang-orang emosional—karena aku sendiri tidak begitu emosional."



Jobs, seperti yang sering dilakukannya ketika sedang berbicara serius, mengajak Gates pergi jalan-jalan. Mereka menyusuri jalanan Cupertino, bolak-balik ke De Anza College, berhenti di sebuah restoran, dan kemudian berjalan lagi. "Kami harus jalan-jalan, yang bukan salah satu teknik manajemenku," kata Gates. "Pada saat itulah dia mulai mengatakan beberapa hal seperti, 'oke, oke, tetapi jangan membuatnya terlalu bagus seperti yang sedang kita kerjakan.'"

Tidak ada lagi yang bisa dikatakan oleh Jobs. Dia harus memastikan Microsoft akan terus menulis perangkat lunak aplikasi untuk Macintosh. Benar saja, ketika kemudian Sculley mengancam akan mengajukan tuntutan hukum, Microsoft membalasnya dengan mengancam akan berhenti membuat program Word, Excel, dan aplikasi lain untuk Macintosh. Itu akan membuat Apple hancur sehingga Sculley terpaksa menyerah. Dia setuju memberi Microsoft hak untuk menggunakan beberapa tampilan grafis Apple dalam perangkat lunak Windows yang akan datang. Sebagai balasannya, Microsoft setuju untuk terus membuat perangkat lunak untuk Macintosh. Microsoft juga memberi Apple jangka waktu eksklusif untuk menggunakan Excel—program *spreadsheet* akan tersedia untuk Macintosh, tetapi tidak untuk PC kompatibel milik IBM.

Ternyata, Microsoft tidak berhasil membuat Windows 1.0 siap untuk dijual hingga musim gugur 1985. Bahkan, pada saat itu, produk tersebut masih buruk. Program tersebut tidak elegan seperti program antarmuka Macintosh dan program tersebut memiliki *window* berjajar, bukan *window* yang saling tumpang tindih seperti yang telah dibuat oleh Bill Atkinson. Para pengamat mengejek produk tersebut dan para konsumen menolak membelinya. Meskipun demikian, seperti yang biasanya terjadi dengan produk Microsoft, kegigihan pada akhirnya membuat Windows menjadi lebih baik dan kemudian mendominasi.

Kemarahan Jobs tidak pernah reda. "Mereka mencuri segalanya dari kami karena Gates tidak tahu malu," katanya kepada saya hampir tiga puluh tahun kemudian. Setelah mendengar ucapan tersebut, Gates menjawab, "Jika dia percaya dengan hal itu, dia benar-benar memasuki salah satu distorsi realitas lapangan miliknya sendiri." Dari sisi hukum, Gates berhak—seperti yang diputuskan oleh pengadilan selama bertahun-tahun berikut—

nya. Dan, dari sisi praktis, dia juga memiliki kasus yang kuat. Meskipun Apple membesar-besarkan masalah, tentang hak untuk menggunakan hal yang dilihatnya di Xerox PARC, tak dapat dielakkan bahwa perusahaan lain akan mengembangkan program antarmuka grafis yang sama. Seperti yang ditemukan oleh Apple, “tampilan dan rasa” dari desain antarmuka komputer sangat sulit untuk dilindungi baik dari sisi hukum maupun praktiknya.

Akan tetapi, kecemasan Jobs bisa dipahami. Apple lebih inovatif, imajinatif, elegan dalam pelaksanaan, dan brilian dalam desain. Namun, meskipun Microsoft membuat serangkaian produk tiruan kasar, pada akhirnya perusahaan tersebut memenangkan perang sistem operasi. Hal itu menunjukkan kesalahan cara kerja alam semesta, yaitu produk terbaik dan paling inovatif tidak selalu menang. Satu dekade kemudian, hal tersebut membuat Jobs dengan lantang mengatakan sesuatu yang sombong dan keterlaluan, tetapi juga ada sedikit kebenaran di dalamnya. “Satu-satunya masalah Microsoft adalah mereka tidak memiliki selera, mereka sama sekali tidak memiliki selera,” katanya. “Maksudku bukan dalam hal-hal kecil, maksudku dalam hal-hal besar, dengan artian mereka tidak memikirkan ide yang orisinal. Mereka tidak memasukkan banyak sentuhan budaya dalam produk mereka .... Jadi, kurasa aku sedih bukan karena kesuksesan Microsoft. Aku tidak bermasalah dengan kesuksesan mereka, mereka telah mendapatkan sebagian besar kesuksesan. Aku bermasalah dengan fakta bahwa mereka membuat produk kualitas ketiga.” ■

## ICARUS

Apa yang Sedang Tren ....

### *Melambung Tinggi*

Peluncuran Macintosh melejitkan nama Jobs sebagai seorang selebritas papan atas, seperti yang terlihat ketika dia pergi ke Manhattan. Dia menghadiri pesta yang diadakan oleh Yoko Ono untuk putranya, Sean Lennon, dan memberikan hadiah sebuah komputer Macintosh. Anak laki-laki berusia sembilan tahun itu sangat menyukainya. Para artis seperti Andy Warhol dan Keith Haring yang juga berada di sana sangat kagum ketika mengetahui apa yang bisa mereka ciptakan dengan mesin yang membuat dunia seni kontemporer terasa membosankan. "Aku menggambar sebuah lingkaran," seru Warhol bangga setelah menggunakan QuickDraw. Warhol bersikeras agar Jobs juga memberikan satu unit komputer sejenis untuk Mick Jagger. Ketika Jobs datang ke rumah bintang musik *rock* itu bersama Bill Atkinson, Jagger terlihat bingung. Dia tidak terlalu mengenal siapa Jobs. Belakangan Jobs mengatakan kepada timnya, "Kurasa saat itu dia sedang memakai obat-obatan. Atau kalau tidak otaknya memang sudah rusak." Meski begitu, putri Jagger, Jade, segera mengambil komputer itu dan mulai menggambar menggunakan MacPaint sehingga akhirnya Jobs memberikan komputer itu kepadanya.

Jobs membeli lantai teratas dari sebuah apartemen dua tingkat di wilayah elite San Remo, Central Park West, Manhattan yang pernah dia tun-

jukkan kepada Sculley. Jobs menyewa James Freed dari perusahaan I.M. Pei untuk merenovasi apartemen itu, tetapi karena dia sangat terobsesi dengan detail kecil, pada akhirnya dia tidak pernah pindah ke sana (malah kemudian dia menjual apartemen itu kepada Bono dengan harga \$15 juta). Jobs juga membeli sebuah kastel tua bergaya kolonial Spanyol dengan empat belas kamar tidur di Woodside, perbukitan di atas Palo Alto, yang dibangun oleh seorang raja tembaga. Rumah itu dia tinggali, tetapi tidak pernah memiliki waktu untuk mengisi perabotan.

Di Apple, statusnya juga membaik. Alih-alih mencari cara untuk membatasi wewenangnya, Sculley justru memberi Jobs lebih banyak. Divisi Lisa dan Macintosh dilebur menjadi satu, dengan dia yang memimpin. Dia merasa tersanjung, tetapi tidak membuatnya menjadi lebih lunak. Malahan dia menunjukkan sikap jujurnya yang kejam dan tak terlupakan ketika berdiri di hadapan tim Lisa dan Macintosh untuk menjelaskan bahwa keduanya akan digabungkan. Para pemimpin kelompok Macintosh akan menempati semua posisi puncak, katanya, sementara seperempat anggota tim Lisa akan dikeluarkan. "Kalian gagal," tudingnya, sambil menatap langsung ke arah mereka yang telah mengerjakan Lisa. "Kalian ini tim B. Pemain kelas B. Terlalu banyak pemain kelas B atau C di sini sehingga hari ini kami akan melepaskan sebagian dari kalian agar memiliki kesempatan bekerja di perusahaan cabang."

Bill Atkinson, yang bekerja di tim Lisa dan Macintosh, menganggap keputusan tersebut bukan hanya tidak berperasaan, melainkan juga tidak adil. "Orang-orang ini telah bekerja sangat keras dan mereka adalah para insinyur yang brilian," katanya. Namun, Jobs berpegang teguh pada apa yang dia percaya merupakan pelajaran manajemen penting berdasarkan pengalamannya di tim Macintosh: Anda harus bersikap tegas jika ingin membentuk sebuah tim berisi para pemain kelas A. "Ketika tim menjadi semakin besar, kita akan dengan mudah menerima beberapa pemain kelas B, kemudian mereka menarik lebih banyak pemain kelas B dan tak lama kemudian kau bahkan akan memiliki beberapa pemain kelas C," kenangannya. "Pengalaman Macintosh mengajarkan kepadaku bahwa para pemain kelas A hanya suka bekerja dengan pemain kelas A lainnya, yang berarti kau tidak bisa memasukkan pemain kelas B."

Untuk saat ini, Jobs dan Sculley mampu meyakinkan diri mereka sendiri bahwa pertemanan mereka masih kuat. Mereka menunjukkan rasa suka mereka dengan terang-terangan bahkan terkadang mereka berdua mirip sepasang kekasih remaja di kartu Hallmark. Perayaan tahun pertama kedatangan Sculley diadakan pada Mei 1984, dan Jobs membujuknya untuk datang ke sebuah pesta makan malam di Le Mouton Noir, sebuah restoran elegan di perbukitan barat daya Cupertino. Untuk memberikan kejutan bagi Sculley, Jobs telah mengumpulkan semua dewan direksi Apple, para manajer puncak, dan bahkan beberapa investor pantai timur. Ketika mereka semua memberinya selamat sambil minum koktail, Sculley mengenang, "Steve berdiri di belakang dengan wajah semringah sambil menganggukkan kepala dan di wajahnya tersungging senyuman menyeringai menyerupai Kucing Cheshire." Jobs membuka jamuan makan malam tersebut dengan bersulang. "Dua hari yang paling membahagiakan bagiku adalah ketika Macintosh dipasarkan dan ketika John Sculley setuju untuk bergabung dengan Apple," katanya. "Ini adalah tahun terhebat sepanjang hidupku, karena aku telah belajar banyak sekali dari John." Kemudian dia memperkenalkan Sculley lewat montase memorabilia dari tahun tersebut.

Sebagai tanggapan, Sculley bercerita panjang lebar tentang senangnya menjadi rekan Jobs selama satu tahun terakhir, dan dia menutup pidato dengan sebuah kalimat yang, untuk alasan yang berbeda-beda, dianggap tak terlupakan oleh semua orang yang hadir. "Apple memiliki satu pemimpin," katanya, "Steve dan aku." Dia melihat ke sekeliling ruangan, menatap mata Jobs, dan melihatnya tersenyum. "Seolah-olah kami sedang saling berkomunikasi," kenang Sculley. Namun, dia juga melihat Arthur Rock dan beberapa orang lainnya terlihat bingung, bahkan mungkin skeptis. Mereka khawatir Jobs sedang benar-benar mempermainkan Sculley. Mereka mempekerjakan Sculley untuk mengendalikan Jobs, dan sekarang terlihat jelas kalau Jobs-lah yang memegang kendali. "Sculley ingin sekali mendapatkan restu dari Steve sehingga dia tidak mampu menentanginya," kenang Rock kemudian.

Menjaga Jobs tetap senang dan mengakui keahliannya merupakan strategi cerdas, Sculley dengan tepat menduga bahwa cara tersebut lebih baik ketimbang yang lain. Namun, dia tidak menyadari bahwa Jobs ti-

dak suka berbagi kendali. Jobs tidak mudah merendahkan diri di hadapan orang lain. Dia mulai menjadi lebih vokal soal bagaimana perusahaan seharusnya dijalankan. Misalnya, pada rapat strategi bisnis pada 1984, dia mendorong perusahaan agar memberikan hak kepada pegawai bagian penjualan dan pemasaran terpusat untuk memberikan pelayanan ke berbagai divisi produk. Tak seorang pun menyukainya, tetapi Jobs terus berusaha memaksakan kehendak. “Orang-orang memandangkanku, meminta agar aku mengendalikan Jobs, untuk menyuruhnya duduk dan diam, tetapi aku tidak melakukannya,” kenang Sculley. Ketika rapat selesai, dia mendengar seseorang berbisik, “Kenapa Sculley tidak menyuruhnya diam?”

Ketika Jobs memutuskan untuk mendirikan sebuah pabrik canggih di Fremont untuk memproduksi Macintosh, hasratnya pada keindahan dan sifatnya yang suka memegang kendali semakin terlihat jelas. Jobs menginginkan agar semua mesinnya dicat warna terang, seperti logo Apple. Tetapi lantaran dia menghabiskan terlalu banyak waktu untuk mengecat cip, direktur operasional Apple, Matt Carter, akhirnya memutuskan untuk membuat mesin tersebut dengan warna standarnya saja yaitu krem atau abu-abu. Ketika Jobs berkeliling pabrik dan melihat hal itu, dia memerintahkan agar semua mesin dicat ulang menggunakan warna cerah seperti kehendaknya. Carter keberatan. Ini adalah peralatan yang dibuat dengan cermat, dan mengecat ulang mesin tersebut bisa menimbulkan masalah. Ternyata dia benar. Salah satu mesin paling mahal, yang dicat warna biru terang, akhirnya tidak berfungsi dengan baik, yang lantas diberi nama “Ketolongan Steve”. Akhirnya, Carter memutuskan untuk mundur. “Aku membutuhkan banyak sekali energi untuk bertengkar dengannya, dan sering kali pertengkaran tentang sesuatu yang sangat tidak penting sehingga akhirnya aku merasa muak,” kenangnya.

Sebagai pengganti, Jobs memilih Debi Coleman dari bagian keuangan Macintosh yang berani tetapi berhati baik. Wanita itu pernah memenangkan penghargaan tahunan dari tim untuk orang yang paling berani melawan Jobs jadi dia tahu bagaimana menghadapi tingkah laku Jobs saat diperlukan. Ketika direktur bidang seni Apple, Clement Mok, memberitahukan kepadanya bahwa Jobs ingin agar dinding dicat putih bersih, dia protes, “Kau tidak bisa mengecat sebuah pabrik dengan warna putih bersih.

Tempat itu akan dipenuhi dengan debu dan barang.” Mok menjawab, “Tidak ada warna putih yang terlalu putih untuk Steve.” Pada akhirnya, Coleman menyetujuinya. Dengan dinding berwarna putih bersih dan mesin berwarna biru, kuning, atau merah terang, ruang produksi pabrik tersebut “Mirip lemari kaca Alexander Calder,” kata Coleman.

Ketika ditanya tentang perhatian yang berlebihan terhadap penampilan pabrik, Jobs mengatakan bahwa itu adalah cara untuk memastikan sebuah hasrat akan kesempurnaan:

“Aku pergi ke pabrik dan mengenakan sarung tangan putih untuk memeriksa apakah ada debu. Aku menemukan debu di mana-mana—di atas mesin, di atas rak, di atas lantai. Lalu aku meminta Debi untuk memberiskannya. Aku katakan kepadanya kalau menurutku kita harus bisa makan langsung dari lantai pabrik. Ya, ini membuat Debi sangat marah. Dia tidak mengerti mengapa kau harus bisa makan langsung dari lantai pabrik. Dan, aku tidak bisa menjelaskan alasanku pada saat itu. Dengar, aku sangat terpengaruh dengan apa yang pernah kulihat di Jepang. Bagian yang sangat kukagumi di sana—dan tidak kami miliki di pabrik kami—adalah kerja tim dan disiplin. Jika kita tidak memiliki disiplin untuk menjaga tempat itu tetap bersih maka kita tidak akan memiliki disiplin untuk menjaga semua mesin ini tetap berfungsi.”

Pada suatu Minggu pagi, Jobs mengajak ayahnya untuk melihat pabrik itu. Paul Jobs adalah tipikal orang yang selalu cerewet dalam memastikan karyanya dikerjakan dengan tepat dan alat-alatnya bekerja dengan baik, dan putranya dengan bangga menunjukkan bahwa dia juga bisa melakukan hal yang sama. Coleman ikut berkeliling pabrik. “Steve terlihat berseri-seri,” kenang wanita itu. “Dia sangat bangga menunjukkan karyanya kepada ayahnya.” Jobs menjelaskan tentang bagaimana cara semua hal bekerja, dan sang ayah terlihat sangat kagum. “Dia terus menatap ayahnya, yang menyentuh semua hal dan terpukau melihat semua yang tampak bersih dan sempurna.”

Keadaan tidak begitu menyenangkan ketika Danielle Mitterrand, istri Presiden Prancis dari partai sosialis, Francois Mitterrand, yang mengagumi Kuba, berkeliling pabrik ketika suaminya sedang melakukan kunjungan kenegaraan. Jobs menarik Alain Rossmann, suami Joanna Hoffman, untuk menjadi penerjemah. *Madame* Mitterrand mengajukan banyak sekali per-

tanyaan, melalui penerjemahnya sendiri, tentang kondisi kerja di pabrik itu, sedangkan Jobs terus berusaha menjelaskan tentang mesin otomatis dan teknologi canggih. Setelah Jobs membicarakan jadwal produksi tepat waktu, wanita tersebut bertanya tentang uang lembur. Jobs sangat jengkel maka dia menjelaskan bagaimana penggunaan mesin membantunya menurunkan biaya tenaga kerja, sebuah pokok bahasan yang dia tahu tidak membuat wanita itu senang. "Apa kerjanya berat?" tanya wanita itu. "Berapa lama waktu libur yang mereka dapatkan?" Jobs tidak bisa menahan diri. "Jika dia sangat tertarik dengan kesejahteraan mereka," katanya kepada penerjemah wanita tersebut, "bilang kepadanya kalau dia bisa bekerja di sini kapan pun juga." Wajah si penerjemah berubah pucat dan dia diam saja. Setelah beberapa saat, Rossmann menyela untuk berkata, dalam bahasa Prancis, "Mr. Jobs berkata bahwa dia sangat berterima kasih atas kunjungan Anda dan minat Anda terhadap pabrik ini." Jobs maupun *Madame Mitterrand* tidak tahu apa yang terjadi, tetapi penerjemahnya terlihat sangat lega.

Ketika memacu mobil Mercedesnya menyusuri jalan bebas hambatan menuju Cupertino, Jobs menggerutu tentang sikap *Madame Mitterrand*. Sampai akhirnya, seperti yang kemudian diingat oleh Rossmann, kecepatan mobil melebihi 160 km/jam ketika seorang polisi menghentikan mereka dan mulai menulis surat tilang. Setelah beberapa menit, ketika si petugas polisi sedang menulis, Jobs membunyikan klakson. "Permisi?" kata si petugas polisi. Jobs menjawab, "Aku buru-buru." Herannya, polisi itu tidak marah. Dia menyelesaikan menulis surat tilang dan memperingatkan jika Jobs melaju lebih dari 80 km/jam lagi maka dia akan masuk penjara. Begitu polisi itu pergi, Jobs kembali memacu mobilnya hingga 160 km/jam. "Dia sangat percaya bahwa peraturan normal tidak berlaku untuk dirinya," kata Rossmann kagum.

Istri Rossmann, Joanna Hoffman, menyaksikan hal yang sama ketika menemani Jobs ke Eropa beberapa bulan setelah Macintosh diluncurkan. "Dia sangat menjengkelkan dan berpikir dia bisa lolos dari apa pun," kenangannya. Di Paris, wanita itu telah mengatur sebuah makan malam resmi dengan para pengembang perangkat lunak di Prancis, tetapi mendadak Jobs memutuskan kalau dia tidak mau menghadiri makan malam itu. Malahan dia membanting pintu mobilnya di depan Hoffman dan bilang kepada wa-



nita itu kalau dia akan pergi untuk melihat artis Folon. "Para pengembang itu sangat marah sampai-sampai mereka tidak mau berjabat tangan dengan kami," kata Hoffman.

Di Italia, Jobs seketika itu tidak menyukai manajer umum Apple, seorang pria lembut berperawakan bulat-gemuk yang pernah bekerja di sebuah bisnis konvensional. Dengan terus terang Jobs mengatakan kepada pria itu bahwa dia tidak terkesan dengan tim atau strategi penjualannya. "Kau tidak layak menjual Mac," kata Jobs dingin. Tetapi, kata-kata itu masih belum seberapa kejam dibandingkan dengan reaksinya terhadap restoran yang telah dipilih oleh manajer malang itu. Jobs memesan makanan vegetarian, tetapi sang pelayan dengan sangat hati-hati menghadirkan saus berisi krim asam. Jobs menjadi sangat marah sehingga Hoffman harus mengancamnya. Wanita itu berbisik, jika Jobs tidak tenang, dirinya akan menuangkan kopi panas ke pangkuan Jobs.

Perselisihan paling besar yang pernah dihadapi oleh Jobs dalam perjalanan ke Eropa berkaitan dengan ramalan penjualan. Dengan distorsi realitas, Jobs selalu mendorong timnya untuk membuat proyeksi penjualan yang lebih tinggi dari kenyataan. Dia sudah melakukan hal itu sejak mereka menulis rencana bisnis awal untuk Macintosh, dan hal tersebut kembali menghantui dirinya. Oleh karena itu, sekarang dia menerapkan hal yang sama di Eropa. Dia terus-terusan mengancam para manajer Eropa bahwa dia tidak akan memberi mereka alokasi dana sedikit pun kecuali mereka memberikan proyeksi penjualan yang lebih tinggi. Mereka bersikeras agar Jobs realistis, dan Hoffman harus menengahi perselisihan tersebut. "Di akhir perjalanan tersebut, seluruh tubuhku gemetar tak terkendali," kenang Hoffman.

Dalam perjalanan itulah Jobs kali pertama mengenal Jean-Louis Gassée, manajer Apple di Prancis. Gassée adalah satu di antara sedikit orang yang berhasil menghadapi Jobs dalam perjalanan tersebut. "Dia memiliki cara sendiri dalam melihat kebenaran," kata Gassée kemudian. "Satu-satunya cara untuk menghadapinya adalah dengan membalas intimidasinya." Ketika Jobs menyampaikan ancaman akan memotong alokasi dana di Prancis jika pria tersebut tidak menaikkan proyeksi penjualan, Gassée menjadi marah. "Aku ingat ketika kucengkeram kerah bajunya dan menyuruhnya

berhenti, lantas dia mundur,” kata pria tersebut. “Aku dahulu juga orang yang pemarah. Aku orang berengsek yang sudah sadar. Aku bisa melihat hal itu dalam diri Steve.”

Bagaimanapun, Gassée terkesan melihat bagaimana Jobs bisa mengeluarkan karisma saat dia mau. Mitterrand telah menyampaikan khotbah tentang *informatique pour tous*—komputer untuk semua—dan berbagai pakar pendidikan dalam bidang teknologi, seperti Marvin Minsky dan Nicholas Negroponte, datang untuk menyuarakan hal yang sama. Dalam kunjungannya, Jobs berpidato di hadapan kelompok itu di Hotel Bristol dan menggambarkan tentang bagaimana Prancis akan bisa menjadi negara maju jika negara menyediakan komputer di semua sekolah. Paris juga membangkitkan sisi romantis Jobs. Gassée dan Negroponte menceritakan tentang hubungan Jobs dengan para wanita selama di sana.

### *Jatuh*

Setelah antusiasme yang menyertai peluncurannya, penjualan Macintosh mulai turun secara dramatis sepanjang paruh kedua 1984. Masalah yang mereka hadapi merupakan masalah mendasar. Komputer itu memang memesonakan, tetapi juga sangat lambat dan kekuatannya minim, tidak ada yang bisa dilakukan untuk menutupi kekurangan itu. Kehebatan komputer Macintosh terletak pada program antarmuka pengguna yang terlihat seperti ruang bermain yang terang benderang, bukannya layar hitam kelam dengan huruf berkedip berwarna hijau yang membosankan dan barisan perintah yang membingungkan. Sayangnya hal tersebut justru menjadi kekurangan terbesar dari komputer ini. Sebuah karakter dalam tampilan berbasis-teks membutuhkan kurang dari satu *byte* kode, sedangkan ketika Mac menulis sebuah huruf, satu per satu piksel membentuk huruf elegan seperti yang Anda inginkan, dan karenanya membutuhkan memori dua puluh atau tiga puluh kali lebih besar. Komputer Lisa mengatasi masalah ini dengan menggunakan memori lebih dari 1000K RAM, sementara Macintosh masih menggunakan memori 128K.

Masalah lainnya adalah tidak tersedianya alat pemutar cakram keras internal. Jobs menyebut Joanna Hoffman “penggemar berat Xerox” ketika wanita tersebut berjuang agar perangkat penyimpanan semacam itu dise-

diakan. Alih-alih, Macintosh hanya memiliki satu alat pemutar cakram flopi. Jika Anda ingin menyalin data, Anda bisa menderita radang urat siku karena harus mengganti cakram flopi berulang-ulang dari satu alat pemutar. Selain itu, Macintosh tidak memiliki kipas, yang merupakan salah satu contoh lain dari sifat keras kepala Jobs yang dogmatis. Jobs menganggap kipas akan mengurangi ketenangan sebuah komputer. Hal ini menyebabkan banyak komponen mudah rusak dan membuat Macintosh dijuluki "alat pemanggang roti berwarna krem," yang membuatnya makin tidak populer. Komputer tersebut awalnya memang sangat menggoda sehingga terjual cukup banyak pada beberapa bulan pertama, tetapi ketika orang-orang semakin menyadari kekurangannya, penjualan menurun drastis. Seperti yang kemudian dikatakan oleh Hoffman, "Distorsi realitas lapangan bisa berfungsi sebagai pendorong, tetapi kemudian kenyataan itu sendirilah yang akan menghantam."

Pada akhir 1984, dengan penjualan komputer Lisa yang nyaris nihil dan penjualan Macintosh jatuh hingga di bawah 10.000 unit per bulan, Jobs yang putus asa mengambil keputusan buruk dan di luar kebiasaannya. Dia memutuskan untuk mengeluarkan persediaan komputer Lisa yang tidak laku, kemudian memasukkan program yang mirip dengan Macintosh, dan menjualnya sebagai sebuah produk baru bernama "Macintosh XL". Karena produksi komputer Lisa sudah dihentikan dan tidak akan dimulai kembali, ini adalah contoh janggal dari Jobs yang memproduksi sesuatu yang tidak dia percayai. "Aku sangat marah karena Mac XL tidak nyata," kata Hoffman. "Cara itu hanya untuk menghabiskan persediaan komputer Lisa yang menumpuk. Meski akhirnya terjual cukup banyak, kami harus menghentikan cerita bohong yang mengerikan itu, jadi aku mengundurkan diri."

Kondisi yang suram terlihat jelas dalam iklan yang dibuat untuk Januari 1985, yang semestinya bisa mengulangi sentimen anti-IBM dari iklan "1984" yang fenomenal. Sayangnya, ada perbedaan yang sangat mendasar. Iklan pertama diakhiri dengan sebuah kalimat heroik yang optimis, tetapi cerita yang disajikan oleh Lee Clow dan Jay Chiat untuk iklan baru yang berjudul "Lemmings" menunjukkan sekelompok manajer perusahaan berpakaian setelan jas hitam dan dengan mata tertutup memanjat sebuah

karang terjal untuk menyongsong kematian. Sejak awal, Jobs dan Sculley merasa gelisah. Iklan itu tampaknya tidak menunjukkan citra positif atau agung dari Apple, tetapi justru akan menghina setiap manajer yang telah membeli komputer IBM.

Jobs dan Sculley meminta ide cerita yang lain, tetapi orang-orang dari perusahaan iklan mendesak. "Kalian juga sempat menolak konsep iklan '1984' tahun lalu," kata salah satu dari mereka. Lee Clow menambahkan, seperti yang diceritakan oleh Sculley, "Aku akan mempertaruhkan seluruh reputasiku dan segalanya demi iklan ini." Ketika versi filmnya—yang dibuat oleh saudara laki-laki Ridley Scott, Tony—keluar, konsep tersebut bahkan terlihat jauh lebih buruk. Para manajer digambarkan tanpa sadar meman-jat karang terjal sambil menyanyikan lagu Putri Salju versi pemakaman yang dipercepat berjudul "Heigh-ho, Heigh-ho", dan filmnya yang terkesan suram membuat iklan tersebut tampak lebih menyedihkan daripada yang ditunjukkan dalam papan cerita. "Aku tidak percaya kau akan menghina para pebisnis di seluruh penjuru Amerika dengan menayangkan iklan itu," teriak Debi Coleman kepada Jobs ketika dia melihat iklan tersebut. Dalam rapat pemasaran, Coleman berdiri untuk menegaskan pendapatnya tentang betapa dia membenci iklan itu. "Aku meletakkan surat pengunduran diri di mejanya. Aku menulis surat itu menggunakan komputer Mac milikku. Menurutku iklan itu sangat menghina para manajer perusahaan. Padahal kami baru saja mulai mendapatkan kemajuan kecil dalam penjualan komputer."

Meskipun demikian, Jobs dan Sculley menuruti desakan perusahaan iklan dan tetap menayangkan iklan itu saat pertandingan Super Bowl. Mereka berdua pergi bersama ke pertandingan yang berlangsung di Stanford Stadium, bersama istri Sculley, Leezy (yang sama sekali tidak menyukai Jobs) dan kekasih baru Jobs yang penuh semangat, Tina Redse. Ketika iklan itu ditayangkan mendekati akhir babak keempat dari pertandingan yang membosankan itu, para penonton melihatnya di layar besar dan tidak banyak bereaksi. Di seluruh penjuru negara, kebanyakan malah bereaksi negatif. "Iklan itu menghina orang-orang yang sedang berusaha dijangkau oleh Apple," kata presiden direktur sebuah perusahaan riset pasar kepada majalah *Fortune*. Setelah itu, manajer pemasaran Apple menyarankan apa-

bila mungkin perusahaan ingin membeli kolom iklan di *Wall Street Journal* untuk meminta maaf. Jay Chiat mengancam bahwa jika Apple melakukan hal tersebut maka perusahaannya akan membeli kolom iklan yang sama dan meminta maaf atas permintaan maaf yang diajukan oleh Apple.

Kegelisahan Jobs, baik terhadap iklan maupun situasi Apple pada umumnya, terlihat jelas ketika dia pergi ke New York pada Januari untuk melakukan sesi wawancara pribadi dengan pers. Seperti sebelumnya, Andy Cunningham, dari firma Regis McKenna, bertanggung jawab mengurus dokumen dan logistik di Carlyle. Ketika Jobs tiba, dia memerintahkan agar seluruh dekorasi kamarnya yang mewah diatur ulang, meskipun saat itu sudah pukul 10 pada malam sebelum pertemuan diadakan. Jobs mengeluh soal piano yang diletakkan di tempat yang salah atau jenis stroberi yang disajikan tak sesuai keinginannya. Namun, yang paling membuatnya gusar adalah dia tidak menyukai rangkaian bunga di kamar itu. Jobs menginginkan bunga *calla lily*. "Kami bertengkar hebat tentang apa yang dimaksud dengan bunga *calla lily*," kata Cunningham. "Aku tahu bunga apa itu, karena aku menggunakan bunga itu pada saat pernikahanku, tetapi dia bersikeras menggunakan jenis *lily* yang berbeda dan mengatakan kalau aku 'bodoh' karena menurutnya aku tidak tahu apa yang dimaksud dengan bunga *calla lily*." Lantas Cunningham pergi keluar dan, karena sedang berada di New York, saat tengah malam akhirnya dia berhasil menemukan sebuah tempat untuk membeli bunga *lily* yang diinginkan Jobs. Pada saat mereka selesai mengatur ulang kamar tersebut, Jobs mulai mengkritik pakaian yang dikenakan wanita itu. "Setelan jas itu menjijikkan," kata Jobs kepadanya. Cunningham tahu bahwa terkadang kemarahan Jobs meluap tanpa sebab sehingga dia berusaha menenangkan Jobs. "Dengar, aku tahu kau sedang marah, dan aku mengerti apa yang kau rasakan," kata wanita itu.

"Kau sama sekali tidak tahu apa yang kurasakan," balas Jobs sambil berteriak, "kau sama sekali tidak tahu bagaimana rasanya menjadi diriku."

### ***Tiga Puluh Tahun***

Memasuki usia tiga puluh tahun adalah sesuatu yang bersejarah bagi sebagian besar orang, khususnya mereka yang berasal dari generasi yang mengatakan bahwa mereka tidak akan memercayai siapa pun yang beru-

sia di atas tiga puluh. Untuk merayakan ulang tahunnya yang ke-30, pada Februari 1985, Jobs mengadakan sebuah pesta mewah resmi, tetapi juga seru—memadukan dasi hitam dan sepatu tenis—untuk 1.000 orang di ruang pesta Hotel St. Francis di San Francisco. Di undangan tertulis, “*Ada sebuah pepatah tua Hindu yang berbunyi, ‘Dalam 30 tahun pertama hidupmu, kau mengendalikan kebiasaanmu. Untuk 30 tahun terakhir hidupmu, kebiasaan yang akan mengendalikan dirimu.’ Datang dan bantulah saya merayakan hidup.*”

Sebuah meja penuh berisi para raja perangkat lunak, termasuk Bill Gates dan Mitch Kapor. Meja yang lain berisi teman-teman lama seperti Elizabeth Holmes, yang mengajak seorang wanita yang mengenakan tuxedo sebagai teman kencan. Andy Hertzfeld dan Burrell Smith telah menyewa tuxedo dan mengenakan sepatu tenis yang kebesaran sehingga sulit dilupakan ketika melihat mereka berdansa mengikuti irama *waltz* dari Straus yang dimainkan oleh San Francisco Symphony Orchestra.

Ella Fitzgerald tampil untuk menghibur, karena Bob Dylan menolak untuk tampil. Wanita tersebut menyanyikan sebagian besar lagunya, dan terkadang mengubah lirik lagu. Seperti saat menyanyikan lagu “The Girl from Ipanema”—dia mengubahnya menjadi “The Boy from Cupertino” untuk menggambarkan Jobs. Dia bertanya apakah ada permintaan lagu, dan Jobs menyebut beberapa judul. Pertunjukan ditutup dengan menyanyikan versi pelan dari lagu “Happy Birthday”.

Scully naik ke atas panggung untuk bersulang bagi “orang paling visioner dalam bidang teknologi”. Wozniak juga naik dan memberi Jobs salinan lelucon Zaltair yang telah dibingkai dari West Coast Computer Fair pada 1977, ketika Apple II diperkenalkan. Don Valentine kagum dengan perubahan yang terjadi satu dekade sejak tahun tersebut. “Dia berubah dari seseorang yang mirip dengan Ho Chi Minh, yang mengatakan tidak akan pernah memercayai orang di atas usia 30 tahun, menjadi seseorang yang mengadakan pesta ulang tahun ke-30 yang luar biasa untuk dirinya sendiri dengan bintang tamu Ella Fitzgerald,” katanya.

Banyak orang yang memberikan hadiah istimewa untuk seseorang yang tidak mudah dibeli barang. Misalnya, Debi Coleman menemukan edisi pertama *The Last Tycoon* karya F. Scott Fitzgerald. Namun Jobs,

dengan sikap yang aneh tetapi khas dirinya, meninggalkan semua hadiah tersebut di kamar hotel. Dia tidak membawa pulang satu pun. Wozniak dan sebagian pegawai veteran Apple, yang tidak memakan keju kambing dan krim salmon yang dihidangkan, bertemu setelah pesta dan pergi makan di restoran Denny's.

"Kau jarang melihat seorang seniman berusia 30 atau 40 tahun yang benar-benar mampu melahirkan sesuatu yang luar biasa," kata Jobs dengan nada prihatin kepada penulis David Sheff, yang menerbitkan wawancara panjang dan intim di majalah *Playboy* pada bulan Jobs berulang tahun ke tiga puluh. "Tentu saja, ada sebagian orang yang penuh rasa ingin tahu, selalu bersikap seperti anak kecil dalam mengagumi kehidupan, tetapi mereka jarang sekali ada." Wawancara tersebut membahas banyak sekali topik, tetapi perenungannya yang paling mendalam adalah tentang proses menjadi semakin tua dan menghadapi masa depan:

"Pemikiranmu membentuk susunan seperti bangunan dalam pikiran. Kau benar-benar menggambar pola kimia. Dalam banyak kasus, orang-orang terjebak dalam pola tersebut, sama seperti alur di sebuah kaset rekaman, dan mereka tidak akan pernah keluar dari pola itu.

"Aku akan selalu terkait dengan Apple. Aku berharap bahwa di sepanjang hidupku, benang kehidupanku dan benang Apple akan saling terjalin, seperti sebuah permadani. Mungkin selama beberapa tahun aku tidak akan berada di sana, tetapi aku akan selalu kembali. Dan, itulah yang mungkin ingin kulakukan. Hal penting yang harus diingat tentang diriku adalah aku masih seorang murid, aku masih belajar.

"Jika kau ingin menjalani hidupmu dengan cara yang kreatif, sebagai seorang seniman, kau tidak boleh terlalu sering menoleh ke belakang. Kau harus bersedia menerima apa pun yang telah kau lakukan dan siapa pun dirimu yang dahulu kemudian melupakannya.

"Ketika dunia luar semakin berusaha memperkuat citra dirimu maka akan semakin sulit untuk terus menjadi seorang seniman, sehingga sering kali para seniman harus berkata, 'Selamat tinggal. Aku harus pergi. Aku akan menjadi gila dan aku akan pergi dari sini.' Dan, mereka pergi menenangkan diri di suatu tempat. Mungkin nanti mereka akan muncul kembali dengan sedikit perbedaan."

Dalam setiap kalimat tersebut, Jobs tampaknya merasa bahwa hidupnya akan segera berubah. Mungkin benang kehidupannya akan benar-

benar terjalin dengan benang Apple. Mungkin itulah saatnya untuk melupakan sebagian dirinya. Mungkin inilah saatnya untuk berkata “Selamat tinggal, aku harus pergi,” dan kemudian muncul kembali dengan pemikiran yang berbeda.

### *Eksodus*

Andy Hertzfeld mengambil cuti kerja setelah Macintosh diluncurkan pada 1984. Dia harus memulihkan energinya dan menjauh dari Bob Belleville, penyelia yang tidak disukainya. Pada suatu hari, dia mendengar bahwa Jobs memberikan bonus hingga \$50.000 kepada para insinyur tim Macintosh, meski angka penjualan mereka lebih kecil dibandingkan rekan mereka di tim Lisa. Dia pun menemui Jobs untuk meminta jatahnya. Jobs menjawab bahwa Belleville telah memutuskan untuk tidak memberikan bonus kepada pegawai yang sedang cuti. Kemudian Hertzfeld mendengar bahwa keputusan tersebut sebenarnya diambil oleh Jobs maka dia mendatangi Jobs lagi. Awalnya Jobs mengelak, tetapi kemudian berkata, “Ya kita asumsikan saja apa yang sedang kau katakan itu benar, apakah itu bisa mengubah keadaan?” Hertzfeld mengatakan bahwa jika Jobs menahan bonusnya sebagai senjata agar dirinya segera kembali bekerja maka dia tidak akan kembali karena alasan prinsip. Jobs mengalah, tetapi hal tersebut meninggalkan kesan yang buruk tentang Hertzfeld.

Ketika cutinya akan berakhir, Hertzfeld membuat janji untuk makan malam dengan Jobs, dan mereka berjalan kaki dari kantornya menuju sebuah restoran Italia yang jaraknya beberapa blok. “Aku ingin sekali kembali,” katanya kepada Jobs. “Tetapi keadaan tampaknya sangat kacau sekarang.” Jobs sedikit jengkel dan bingung, tetapi Hertzfeld terus melanjutkan ucapannya. “Tim perangkat lunak benar-benar kacau dan nyaris tidak menghasilkan apa pun selama berbulan-bulan, dan Burrell sangat frustrasi sehingga dia tidak ingin bertahan sampai akhir tahun.”

Pada saat itu, Jobs menyelanya. “Kau tidak tahu apa yang sedang kau katakan!” katanya. “Tim Macintosh melakukan hal yang luar biasa, dan sekarang adalah saat terbaik dalam hidupku. Kau tidak paham tentang apa yang sebenarnya terjadi.” Tatapan matanya sangat menghina, tetapi dia juga berusaha terlihat senang mendengar penilaian Hertzfeld.



"Kalau begitu menurutmu, kurasa aku tidak mungkin bisa kembali," jawab Hertzfeld muram. "Tim Mac tempat aku ingin kembali sudah tidak ada lagi."

"Tim Mac telah berkembang, dan kau juga," jawab Jobs. "Aku ingin kau kembali, tetapi kalau kau tidak mau, itu terserah. Lagi pula, kau tidak sepenting yang kau pikir."

Hertzfeld pun tidak kembali.

Pada awal 1985, Burrell Smith juga siap untuk keluar. Dia khawatir pengunduran dirinya akan sulit jika Jobs berusaha membahas hal itu dengannya. Distorsi realitas lapangan yang sering diciptakan Jobs terlalu kuat untuk ditolak oleh Smith. Maka dia merencanakan bersama Hertzfeld sebuah cara yang bisa dia gunakan untuk keluar dari Apple. "Aku tahu!" katanya kepada Hertzfeld pada suatu hari. "Aku tahu cara terbaik untuk berhenti tanpa terjebak distorsi realitas lapangan. Aku akan memasuki kantor Steve, membuka celana panjangku, dan kencing di atas mejanya. Bagaimana menurut pendapatmu? Cara itu pasti berhasil." Tim Mac bertaruh bahwa Burrell Smith yang pemberani pun tidak akan berani melakukannya. Ketika akhirnya Smith memutuskan dirinya harus keluar dari perusahaan, berdekatan dengan saat pesta ulang tahun Jobs, dia membuat janji untuk bertemu. Dia terkejut ketika melihat Jobs tersenyum lebar saat dirinya berjalan masuk ruangan. "Apa kau akan melakukannya? Apa kau akan benar-benar melakukannya?" tanya Jobs. Rupanya dia telah mendengar tentang rencana tersebut.

Smith menatap Jobs. "Apa aku harus melakukannya? Aku akan melakukannya kalau memang harus." Jobs menatapnya, dan Smith memutuskan itu tidak perlu dilakukan. Jadi, dia mengundurkan diri dengan cara yang kurang dramatis, dan berjalan keluar dengan langkah tegap.

Tak lama kemudian keputusannya untuk berhenti diikuti oleh insinyur hebat Macintosh lain, yaitu Bruce Horn. Ketika dia pergi berpamitan, Jobs berkata kepadanya, "Semua yang salah dengan Mac adalah kesalahanmu."

Horn menjawab, "Ya, sebenarnya, Steve, semua yang baik dengan Mac adalah juga kesalahanku, dan aku berjuang seperti orang gila untuk mewujudkannya."

"Kau benar." Jobs mengakui. "Aku akan memberimu 15.000 lembar saham kalau kau mau tetap bekerja di sini." Ketika Horn menolak tawaran

itu, Jobs menunjukkan sikap yang lebih hangat. “Baiklah, kalau begitu beri aku pelukan,” katanya. Dan mereka berpelukan.

Akan tetapi, berita terbesar bulan itu adalah keluarnya, sekali lagi, wakil pendiri Apple, Steve Wozniak. Mungkin karena kepribadian mereka yang sama sekali berbeda—Wozniak masih suka melamun dan kekanak-kanakan, Jobs bahkan jauh lebih bersemangat dan rapuh dari sebelumnya—maka mereka tidak pernah berselisih hebat. Namun, keduanya memiliki ketidaksepahaman mendasar tentang manajemen dan strategi Apple. Pada saat itu, Wozniak secara diam-diam bekerja sebagai perekayasa perangkat lunak level menengah di divisi Apple II, dia adalah simbol kerendahan hati dari perintis perusahaan dan berusaha menjaga jarak dari politik dan manajemen perusahaan. Dia merasa, dengan berbagai alasan, bahwa Jobs tidak begitu menghargai Apple II, yang sampai saat itu masih menjadi sumber pendapatan utama perusahaan dan menyumbang sekitar 70% dari total penjualan perusahaan pada Natal 1984. “Orang-orang divisi Apple II dianggap sebagai orang yang sangat tidak penting oleh kelompok lain dalam perusahaan,” katanya kemudian. “Meskipun faktanya Apple II sejauh ini adalah produk dengan penjualan terbesar dalam perusahaan selama bertahun-tahun, dan tetap akan seperti itu untuk tahun-tahun mendatang.” Dia bahkan mendorong dirinya untuk melakukan sesuatu yang sama sekali tidak sesuai dengan sifatnya. Pada suatu hari dia menelepon Sculley lalu mencaci-makinya karena memberikan terlalu banyak perhatian kepada Jobs dan divisi Macintosh.

Karena merasa frustrasi, Wozniak memutuskan keluar diam-diam untuk mendirikan perusahaan baru yang akan memproduksi perangkat pengendali jarak jauh universal yang telah dia ditemukan. Alat tersebut dapat mengendalikan televisi, radio, dan alat elektronik lainnya dengan serangkaian tombol sederhana yang bisa dengan mudah diprogram. Dia memberi tahu kepala teknik di divisi Apple II, tetapi tidak merasa dirinya cukup penting untuk menghadap langsung ke pimpinan yang lebih tinggi dan memberi tahu Jobs atau Markkula. Maka Jobs kali pertama mendengar kabar itu dalam *Wall Street Journal*. Dengan gayanya yang sungguh-sungguh, Wozniak secara terus terang menjawab pertanyaan seorang wartawan lewat telepon. Ya, katanya, dia merasa Apple telah menganaktirikan divisi Apple II. “Apple telah sangat salah arah selama lima tahun,” katanya.

Kurang dari dua minggu kemudian, Wozniak dan Jobs pergi bersama ke Gedung Putih, di mana Ronald Reagan menganugerahi mereka National Medal of Technology yang pertama. Reagan mengutip apa yang pernah dikatakan oleh Presiden Ruhterford Hayes ketika kali pertama ditunjukkan sebuah pesawat telepon—"Penemuan yang luar biasa, tetapi siapa yang mau menggunakan alat ini?"—dan kemudian mengatakan, "Saya rasa pada saat itu beliau mungkin salah." Karena situasi canggung yang menyelimuti kepergian Wozniak, Apple tidak mengadakan jamuan makan malam untuk merayakan penganugerahan tersebut dan Sculley atau para pimpinan puncak lainnya juga tidak datang ke Washington. Jobs dan Wozniak pergi berjalan-jalan setelah penganugerahan tersebut dan makan di sebuah restoran roti lapis. Wozniak ingat, mereka mengobrol dengan ramah dan menghindari pembicaraan tentang perselisihan mereka.

Wozniak ingin keluar secara baik-baik. Itu sudah menjadi gayanya. Maka dia setuju untuk tetap menjadi pegawai paruh waktu Apple dengan gaji \$20.000 dan mewakili perusahaan di berbagai acara dan pameran perdagangan. Itu bisa menjadi cara yang bermartabat untuk keluar. Tetapi, Jobs tidak bisa menerima bahwa dia ditinggalkan sendiri begitu saja. Pada suatu Sabtu, beberapa minggu setelah mereka mengunjungi Washington bersama, Jobs pergi ke studio baru Helmut Esslinger di Palo Alto, setelah perusahaan Frogdesign milik pria itu pindah ke sana demi menangani pekerjaan desain untuk Apple. Di tempat itu Jobs kebetulan melihat sketsa yang dibuat perusahaan untuk alat pengendali jarak jauh baru milik Wozniak, dan amarahnya meledak. Apple memiliki klausul dalam kontraknya bahwa perusahaan berhak melarang Frogdesign mengerjakan proyek lain yang berkaitan dengan komputer, jadi Jobs menuntutnya. "Aku bilang kepada mereka," kenang Jobs, "bahwa kerja sama kalian dengan Woz tidak bisa kami terima."

Ketika *Wall Street Journal* mendengar apa yang terjadi, surat kabar tersebut segera menghubungi Wozniak yang, seperti biasa, berkata dengan terus terang dan jujur. Dia mengatakan bahwa Jobs sedang menghukumnya. "Steve Jobs membenciku, mungkin karena beberapa komentarku tentang Apple," katanya kepada wartawan. Tindakan Jobs sangat picik, tetapi sebagian juga karena dia sadar, dengan cara yang tidak dipahami oleh orang

lain, bahwa tampilan dan gaya sebuah produk berfungsi sebagai merek. Sebuah alat dengan tulisan nama Wozniak di atasnya dan menggunakan bahasa desain yang sama seperti produk Apple mungkin salah dikira sebagai produk yang diproduksi oleh Apple. "Ini bukan masalah pribadi," kata Jobs kepada surat kabar itu, sambil menjelaskan bahwa dia ingin memastikan alat pengendali Wozniak tidak akan terlihat mirip dengan produk buatan Apple. "Kami tidak ingin melihat bahasa desain kami digunakan oleh produk lain. Woz harus menemukan sumber dayanya sendiri. Dia tidak bisa menggunakan sumber daya Apple, kami tidak bisa memperlakukannya secara spesial."

Jobs secara pribadi bersedia membayar karya yang telah dibuat oleh Frogdesign untuk Wozniak, membuat para eksekutif di perusahaan tersebut terkejut. Ketika Jobs menuntut agar mereka mengirimkan gambar desain yang mereka buat untuk Wozniak kepadanya atau menghancurkan gambar desain tersebut, perusahaan itu menolak. Jobs harus mengirimkan surat kepada mereka untuk meminta hak kontraktual Apple. Herbert Pfeifer, Direktur Desain Frogdesign, mengambil risiko membuat Jobs marah besar dengan menyangkal secara terbuka klaim Jobs yang menyatakan bahwa perselisihan dengan Wozniak tidak bersifat pribadi. "Ini permainan kekuasaan," kata Pfeifer kepada *Journal*. "Ada masalah pribadi di antara mereka."

Hertzfeld sangat marah ketika mendengar apa yang telah dilakukan Jobs. Dia tinggal sekitar dua belas blok dari tempat tinggal Jobs dan terkadang Jobs mampir saat berjalan-jalan, bahkan setelah Hertzfeld keluar dari Apple. "Aku sangat gusar karena masalah alat pengendali jarak jauh Wozniak sehingga ketika Steve kemudian datang ke rumah, aku tidak mengizinkannya masuk," kata Hertzfeld. "Dia sadar kalau dia salah, tetapi tetap berusaha membenarkan tindakannya yang mungkin dalam distorsi realitas lapangan dia bisa menganggap bahwa perbuatan itu benar." Wozniak, yang selalu bersikap tenang bahkan di saat jengkel, lantas menemukan perusahaan desain lain dan setuju untuk tetap menjadi pegawai Apple sebagai juru bicara.

### ***Pertikaian, Musim Semi 1985***

Ada banyak alasan mengapa hubungan antara Jobs dan Sculley renggang pada musim semi 1985. Sebagian hanyalah perselisihan bisnis, seperti upaya Sculley untuk memaksimalkan laba dengan menjaga harga Macintosh tetap tinggi ketika Jobs menginginkan agar harga komputer tersebut lebih terjangkau. Perselisihan yang lain muncul karena masalah psikologis yang berasal dari semangat dan kedekatan emosi yang sedari awal mereka rasakan satu sama lain. Sculley sangat menginginkan perhatian Jobs sementara Jobs berusaha keras mencari seorang sosok ayah dan guru, dan ketika semangat mereka mulai mereda, timbul konsekuensi emosional. Namun, pada intinya, perselisihan yang semakin memanas tersebut memiliki dua penyebab mendasar, satu pada masing-masing pihak.

Bagi Jobs, masalahnya adalah Sculley tidak pernah menjadi orang yang berorientasi pada produk. Pria tersebut tidak berusaha, atau menunjukkan kemampuan, untuk memahami poin penting dari produk yang mereka hasilkan. Sebaliknya, Sculley menganggap hasrat Jobs terhadap beragam perubahan teknik kecil dan detail desain adalah sesuatu yang berlebihan dan tidak produktif. Dia merasa membuang-buang waktu. Sculley tidak menunjukkan minat yang besar pada produk, ini merupakan dosa paling besar yang bisa dibayangkan oleh Jobs. "Aku berusaha mengajarnya berbagai hal tentang teknik," kenang Jobs kemudian, "tetapi dia tidak tahu bagaimana produk dibuat, dan setelah beberapa saat berubah menjadi perselisihan. Tetapi, aku tahu bahwa pendapatku benar. Produk adalah segalanya." Dia memandang Sculley sebagai orang yang tidak tahu apa-apa, dan semakin merasa jijik ketika melihat keinginan Sculley untuk mendapatkan kasih sayangnya dan khayalan bahwa mereka sangat mirip.

Bagi Sculley, masalahnya adalah, ketika sedang tidak ingin bersikap baik atau manipulatif, Jobs sering bersikap menjengkelkan, kasar, egois, dan kejam kepada orang lain. Sculley, yang berbudi bahasa halus dan merupakan ahli penjualan perusahaan, menganggap perilaku kasar Jobs sebagai sesuatu yang tercela. Sculley seorang yang baik, penyayang, dan sopan ketika melihat sebuah kesalahan, sedangkan Jobs tidak seperti itu. Pada suatu ketika mereka merencanakan untuk bertemu dengan Wakil Direktur Xerox, Bill Glavin, dan Sculley memohon kepada Jobs agar menjaga sikapnya. Na-

mun, begitu mereka duduk, Jobs mengatakan kepada Glavin, "Kalian sama sekali tidak tahu apa yang sedang kalian lakukan," dan rapat tersebut batal. "Maafkan aku, tetapi aku tidak bisa menahan diri," kata Jobs kepada Sculley. Itu hanyalah satu dari banyak sekali kejadian seperti itu. Seperti yang kemudian dikatakan oleh Al Alcorn dari Atari, "Sculley selalu ingin membuat orang bahagia dan selalu menjaga hubungan baik. Sementara Steve sama sekali tidak peduli dengan masalah seperti itu. Steve hanya peduli pada produk dengan cara yang tidak akan pernah dilakukan oleh Sculley, dan dia bisa mencegah terlalu banyak orang bodoh bekerja di Apple dengan cara menghina siapa saja yang bukan pemain kelas A."

Dewan direksi semakin gelisah dengan ketegangan yang terjadi, dan pada awal 1985 Arthur Rock dan beberapa direktur lain yang tidak puas menasihati mereka berdua dengan keras. Mereka mengatakan kepada Sculley bahwa dia seharusnya memimpin perusahaan yang mestinya mulai melakukan tugas tersebut dengan menunjukkan wewenang yang lebih besar serta mengurangi keinginan untuk berteman dengan Jobs. Mereka mengatakan kepada Jobs bahwa dia seharusnya membereskan kekacauan di divisi Macintosh alih-alih ikut campur dalam urusan divisi lain dalam mengerjakan tugas mereka. Setelah itu, Jobs kembali ke kantornya dan mengetik menggunakan Macintosh-nya, "Aku tidak akan mengkritik pegawai perusahaan lainnya, aku tidak akan mengkritik pegawai perusahaan lainnya ...."

Karena komputer Macintosh masih terus mengecewakan—penjualannya pada Maret 1985 hanya 10% dari prediksi anggaran—Jobs mengasingkan diri di dalam kantornya sambil menggerutu atau berkeliaran di sepanjang lorong sembari menyalahkan semua orang atas masalah yang terjadi. Perubahan suasana hatinya menjadi semakin parah, dan begitu juga sikapnya yang suka mencaci maki orang di sekitarnya. Para manajer tingkat menengah mulai bangkit melawan. Manajer pemasaran Mike Murray meminta rapat pribadi dengan Sculley di sebuah konferensi industri. Ketika mereka pergi ke kamar hotel Sculley, Jobs melihat mereka dan meminta untuk ikut serta. Murray memintanya agar tidak ikut. Dia mengatakan kepada Sculley bahwa Jobs membawa malapetaka bagi perusahaan dan karenanya harus dibebastugaskan dari wewenang mengelola divisi Macin-

tosh. Sculley menjawab bahwa dia belum berhenti berselisih dengan Jobs. Murray kemudian mengirimkan sebuah memo langsung kepada Jobs yang mengkritik cara Jobs memperlakukan rekan kerjanya dan mencela Jobs karena menerapkan “manajemen yang membunuh karakter”.

Selama beberapa minggu, tampaknya akan ada sebuah jalan keluar untuk kekacauan tersebut. Jobs sangat kagum dengan teknologi layar datar yang dikembangkan oleh sebuah perusahaan di dekat Palo Alto yang bernama Woodside Design, yang dikelola oleh seorang insinyur eksentrik bernama Steve Kitchen. Dia juga terkesan dengan perusahaan baru berdiri lainnya yang memproduksi tampilan layar sentuh yang bisa dikendalikan oleh jari sehingga Anda tidak memerlukan sebuah tetikus. Kedua teknologi tersebut mungkin dapat membantu mewujudkan visi Jobs untuk menciptakan sebuah “Mac sebesar buku”. Ketika berjalan-jalan dengan Kitchen, Jobs melihat sebuah gedung di dekat Menlo Park dan mengatakan bahwa mereka seharusnya membuka sebuah fasilitas laboratorium percobaan kecil untuk mengerjakan berbagai ide tersebut. Fasilitas tersebut dapat diberi nama AppleLabs dan Jobs dapat mengelolanya sehingga dia dapat menikmati kembali senangnya memiliki sebuah tim kecil dan mengembangkan sebuah produk baru yang hebat.

Sculley sangat senang dengan kemungkinan tersebut. Gagasan itu akan menyelesaikan sebagian besar masalah manajemennya dengan Jobs, dengan mengembalikan Jobs ke keahlian terbaiknya dan mencegahnya menjadi sosok yang merusak di Cupertino. Dia juga memiliki seorang kandidat untuk menggantikan Jobs sebagai manajer divisi Macintosh, yaitu Jean-Louis Gassée, manajer Apple di Prancis, yang telah bersabar ketika Jobs berkunjung ke sana. Gassée terbang ke Cupertino untuk mengatakan bahwa dia akan menerima tugas tersebut jika mendapatkan jaminan bahwa dia yang akan memimpin divisi tersebut dan bukannya bekerja di bawah Jobs. Salah seorang anggota dewan direksi, Phil Schlein dari Macy's, berusaha meyakinkan Jobs bahwa dia lebih baik memikirkan produk baru dan menginspirasi sebuah tim kecil yang penuh semangat.

Akan tetapi, setelah berpikir sejenak, Jobs memutuskan itu bukan jalan yang diinginkannya. Dia menolak memberikan pucuk pimpinan kepada Gassée, yang dengan bijaksana pulang kembali ke Paris untuk menghindari

perselisihan kekuasaan yang semakin tak terelakkan. Selama sisa musim semi, Jobs merasa bimbang. Ada kalanya dia ingin menuntut agar dirinya dijadikan sebagai manajer perusahaan, bahkan menulis sebuah memo untuk mendesak penghematan biaya dengan menghilangkan minuman gratis dan tiket pesawat kelas-pertama, dan ada kalanya dia setuju dengan mereka yang mendorongnya untuk pergi dan memimpin AppleLabs R&D, sebuah kelompok kecil untuk riset dan pengembangan produk baru.

Pada Maret, Murray kembali menyerang Jobs dengan memo yang diberi tanda “tidak untuk diedarkan” tetapi dia menyebarkan memo itu ke beberapa rekan kerja. “Selama tiga tahun saya bekerja di Apple, saya tidak pernah melihat kebingungan, ketakutan, dan disfungsi seperti yang saya lihat 90 hari terakhir,” tulisnya. “Kita dinilai berdasarkan jabatan dan bekerja bak sebuah kapal tanpa kemudi, yang perlahan mulai dilupakan.” Selama ini Murray membela kedua belah pihak, dan terkadang berkonspirasi dengan Jobs untuk menjatuhkan Sculley. Namun, kali ini dia melimpahkan kesalahan kepada Jobs. “Baik *penyebab dari* atau *akibat dari* disfungsi tersebut, sekarang Steve Jobs mengendalikan kekuasaan yang tampaknya tidak bisa ditembus.”

Di akhir bulan tersebut, akhirnya Sculley mengumpulkan keberanian untuk mengatakan kepada Jobs bahwa dia harus berhenti memimpin divisi Macintosh. Dia berjalan ke kantor Jobs pada suatu malam dan mengajak manajer sumber daya manusia, Jay Elliot, agar pertemuan tersebut terkesan lebih resmi. “Tidak ada yang lebih mengagumi kecerdasan dan visimu dibandingkan aku,” kata Sculley mengawali percakapan. Dia pernah menyampaikan pujian semacam itu sebelumnya, tetapi kali ini jelas akan ada kata “tetapi” kejam yang menyertai pujian tersebut. Dan memang ada. “Tetapi, ini benar-benar tidak akan berhasil,” katanya. Berbagai pujian yang disela dengan kata “tetapi” terus berlanjut. “Kita telah menjalin pertemanan yang indah,” lanjut Sculley, sedikit mengkhayal, “tetapi aku tidak percaya lagi dengan kemampuanmu dalam memimpin divisi Macintosh.” Sculley juga protes karena Jobs menyebutnya sebagai orang yang bodoh di belakangnya.

Jobs tampak terkesima, dan dia menjawab tudingan tersebut dengan tuntutan aneh bahwa Sculley seharusnya lebih banyak membantu dan



mengajarinya. “Kau seharusnya menghabiskan lebih banyak waktu denganku,” kata Jobs. Kemudian dia balik menyerang. Dia mengatakan kepada Sculley bahwa pria itu tidak tahu apa-apa tentang komputer, sangat buruk dalam memimpin perusahaan, dan telah mengecewakan Jobs sejak bekerja di Apple. Kemudian Jobs beralih ke reaksi ketiganya. Dia mulai menangis. Sculley duduk sambil menggigiti kuku jarinya.

“Aku akan membicarakan hal ini dengan dewan direksi,” kata Sculley. “Aku akan merekomendasikan agar kau mengundurkan diri dari jabatan operasionalmu dalam memimpin divisi Macintosh. Aku ingin kau mengetahui hal itu.” Dia mendesak Jobs agar tidak menolak tawaran ini dan setuju untuk bekerja mengembangkan teknologi dan produk baru.

Jobs melompat berdiri dari kursinya dan menatap tajam Sculley. “Aku tidak percaya kau akan melakukan itu,” katanya. “Kalau itu kau lakukan, kau akan menghancurkan perusahaan.”

Selama beberapa minggu kemudian, kelakuan Jobs berubah-ubah. Pada suatu ketika dia mengatakan bersedia untuk memimpin AppleLabs, tetapi di kesempatan yang lain dia mengumpulkan dukungan untuk memecat Sculley. Suatu masa dia memihak Sculley, tetapi kemudian menjelek-jelekkan pria itu. Suatu malam pukul 9 dia menelepon Penasihat Umum Apple, Al Eisenstat untuk mengatakan bahwa dia tidak percaya dengan Sculley dan membutuhkan bantuannya untuk meyakinkan dewan direksi, tetapi kemudian pukul 11 pada malam yang sama, dia membangunkan Sculley dengan menelepon pria tersebut untuk mengatakan, “kau sangat hebat dan aku hanya ingin kau tahu kalau aku senang sekali bekerja denganmu.”

Pada rapat dewan direksi tanggal 11 April, Sculley secara resmi melaporkan bahwa dia ingin meminta Jobs untuk turun dari jabatannya sebagai Kepala Divisi Macintosh dan memintanya memfokuskan diri pada pengembangan produk baru. Arthur Rock, anggota dewan direksi yang sikapnya paling keras dan independen, kemudian berbicara. Dia muak dengan mereka berdua, karena Sculley tidak memiliki keberanian untuk memerintah selama satu tahun terakhir dan karena Jobs “bersikap seperti anak nakal yang pemarah”. Dewan direksi harus menyelesaikan perselisihan mereka tersebut, dan untuk melakukannya mereka harus bertemu secara pribadi dengan Sculley dan Jobs.

Sculley meninggalkan ruangan sehingga Jobs bisa berbicara lebih dahulu. Jobs bersikeras bahwa Sculley-lah masalahnya. Dia tidak memahami komputer. Rock menjawab dengan mencaci maki Jobs. Dengan suaranya yang menggeram, dia mengatakan bahwa Jobs telah bersikap tolol selama satu tahun ini dan tidak berhak mengelola sebuah divisi. Bahkan pendukung terbesar Jobs, Phil Schlein dari Macy's, berusaha mengatakan kepadanya agar mengundurkan diri baik-baik dari divisi Macintosh untuk memimpin laboratorium riset perusahaan.

Ketika giliran Sculley bertemu secara pribadi dengan dewan direksi, dia memberikan sebuah ultimatum. "Kalian bisa mendukung aku, dan aku akan menerima tanggung jawab untuk memimpin perusahaan, atau kita tidak bisa melakukan apa pun, dan kalian harus menemukan seorang CEO baru," katanya. Sculley mengatakan bahwa jika dia diberi wewenang tersebut maka dia tidak akan bertindak gegabah. Secara perlahan dia akan memindahkan Jobs ke jabatan baru dalam tempo beberapa bulan ke depan. Suara bulat dewan direksi mendukung Sculley. Dia diberi wewenang untuk memindahkan Jobs kapan pun dia merasa waktunya tepat. Jobs menunggu di luar ruang direksi dan sepenuhnya menyadari bahwa dia telah kalah, Jobs melihat Del Yocam, salah seorang rekan kerja lamanya, dan mulai menangis.

Setelah dewan direksi mengambil keputusan, Sculley berusaha berdamai. Jobs meminta perpindahan tersebut dilakukan secara perlahan, selama beberapa bulan ke depan, dan Sculley setuju. Malam harinya, Asisten Eksekutif Sculley, Nanette Buckhout, menelepon Jobs untuk mengetahui bagaimana keadaannya. Jobs masih berada di kantornya, perasaannya sangat terguncang. Sculley telah pulang, dan Jobs pergi untuk berbicara dengan Buckhout. Sekali lagi, sikapnya mulai berubah-ubah lagi terhadap Sculley. "Mengapa John melakukan ini kepadaku?" katanya. "Dia mengkhianatiku." Kemudian sikapnya berubah drastis. Dia merasa harus pergi untuk memperbaiki hubungannya dengan Sculley. "Pertemanan dengan John lebih penting dari apa pun, dan kurasa mungkin itulah yang seharusnya kulakukan, berkonsentrasi pada pertemanan kami."

### ***Berkomplot Merencanakan Kudeta***

Jobs tidak mau menerima jawaban tidak. Dia datang ke kantor Sculley pada awal Mei 1985 dan meminta tambahan waktu untuk menunjukkan bahwa dia dapat mengelola divisi Macintosh. Dia berjanji akan membuktikan diri sebagai orang yang mumpuni untuk melakukan pekerjaan operasional. Sculley bergeming. Kemudian, Jobs mencoba menantang Sculley secara langsung, dia meminta Sculley untuk mengundurkan diri. "Menurutku kau benar-benar salah langkah," kata Jobs kepada Sculley. "Kau sangat hebat pada tahun pertama, dan semuanya berjalan sangat baik. Tetapi, sesuatu terjadi."

Sculley, yang biasanya tenang, balik menggertak dengan menuding Jobs yang tidak mampu menyelesaikan perangkat lunak Macintosh, menemukan model baru, atau memenangkan hati pelanggan. Pertemuan tersebut berubah menjadi ajang saling menuduh siapa manajer yang terburuk. Setelah Jobs keluar, Sculley membelakangi dinding kaca kantornya, tempat pegawai lainnya sedang melihat pertemuan tersebut, dan menangis.

Masalah menjadi semakin genting pada Selasa, 14 Mei, ketika tim Macintosh harus melaporkan tinjauan tiga bulanan kepada Sculley dan pemimpin Apple lainnya. Jobs masih belum bersedia melepaskan kendalinya di divisi tersebut, dan dia bersikap menantang ketika tiba di ruang dewan direksi dengan timnya. Dia dan Sculley memulai rapat tersebut dengan berselisih tentang apa misi divisi tersebut. Jobs mengatakan bahwa misi divisi tersebut adalah menjual lebih banyak komputer Macintosh, sedangkan Sculley mengatakan bahwa misi divisi tersebut adalah melayani kepentingan perusahaan Apple secara keseluruhan. Seperti biasanya, kerja sama antar divisi sangatlah kecil, dan Macintosh sedang merencanakan sebuah alat pemutar cakram baru yang berbeda dengan yang sedang dikembangkan oleh divisi Apple II. Perdebatan tersebut berlangsung selama satu jam penuh.

Kemudian Jobs menjelaskan proyek yang sedang berjalan, yaitu komputer Mac dengan kekuatan yang lebih besar, yang akan menggantikan komputer Lisa yang dihentikan, dan sebuah perangkat lunak bernama FileServer. Itu yang akan membuat para pengguna Macintosh dapat berbagi dokumen di sebuah jaringan. Namun, Sculley mengetahui bahwa ke-

dua proyek tersebut akan terlambat. Dia memberikan kritik tajam tentang catatan pemasaran Murray, tenggat waktu yang diberikan Bob Belleville yang tak terpenuhi, dan pola manajemen Jobs secara keseluruhan. Meskipun dikritik habis-habisan, Jobs mengakhiri rapat dengan mengajukan sebuah permohonan kepada Sculley, di depan semua yang hadir. Dia minta agar diberi satu kesempatan lagi untuk membuktikan bahwa dia dapat memimpin sebuah divisi. Sculley menolak.

Malam itu, Jobs mengajak tim Macintosh makan malam di Nina's Cafe di wilayah Woodside. Jean-Louis Gassée sedang ada di kota, karena Sculley memintanya untuk bersiap-siap mengambil alih divisi Macintosh, dan Jobs mengundangnya untuk bergabung dalam makan malam. Bob Belleville mengajak bersulang, "untuk kita semua yang benar-benar memahami apa arti dunia bagi Steve Jobs." Kalimat tersebut—"arti dunia bagi Steve"—digunakan sebagai bahan lelucon oleh pegawai lain di Apple yang meremehkan distorsi realitas yang diciptakan Jobs. Setelah semua pergi, Belleville duduk bersama Jobs di dalam mobil Mercedes-nya. Dia mendorong Jobs agar melawan Sculley sampai titik darah penghabisan.

Jobs memiliki reputasi sebagai orang yang manipulatif. Dia bisa membujuk dan memesonakan orang lain tanpa malu-malu kalau dia mau. Namun, dia tidak pintar dalam spekulasi dan persekongkolan, meskipun sebagian orang berpikir sebaliknya, dan dia juga bukan orang sabar atau suka menjilat orang lain. "Steve tidak pernah memainkan politik kantor—itu bukan sifat dan kepribadiannya," kata Jay Elliot. Selain itu, dia terlalu sombong untuk menjilat. Misalnya, ketika dia berusaha mendapatkan dukungan Del Yocam, dia tidak bisa menahan diri untuk mengatakan bahwa dia tahu lebih baik tentang bagaimana menjadi seorang manajer operasional dibandingkan Yocam.

Beberapa bulan sebelumnya, Apple mendapatkan hak untuk mengekspor komputer ke China, dan Jobs diundang untuk menandatangani perjanjian di Balai Kota saat akhir pekan peringatan Memorial Day. Dia memberi tahu Sculley tentang undangan tersebut. Sculley memutuskan bahwa dia yang pergi. Jobs tidak masalah dengan hal itu. Jobs berencana menggunakan kepergian Sculley untuk melaksanakan kudeta. Di sepanjang minggu menjelang Memorial Day, dia mengajak banyak orang jalan-jalan untuk

menceritakan rencananya. "Aku akan melakukan kudeta saat John berada di China," katanya kepada Mike Murray.

### ***Tujuh Hari pada Mei, 1985***

*Selasa, 23 Mei.* Dalam rapat rutin setiap Selasa dengan para manajer puncak di divisi Macintosh, Jobs mengatakan kepada rekan dekatnya tentang rencana mengeluarkan Sculley. Jobs menggambar skema tentang bagaimana dia akan mereorganisasi perusahaan. Dia juga berusaha meyakinkan direktur personalia perusahaan, Jay Elliot, yang secara terus terang mengatakan bahwa rencananya itu tidak akan berhasil. Elliot telah berbincang dengan beberapa anggota dewan direksi dan mendesak mereka agar mendukung Jobs, tetapi sebagian besar mendukung Sculley, begitu juga mayoritas pegawai senior Apple.

Jobs bersikukuh dengan rencananya. Dia bahkan menceritakan rencana tersebut kepada Gassée, ketika berjalan-jalan mengitari tempat parkir. Padahal, Gassée datang dari Paris untuk mengambil alih pekerjaannya. "Aku melakukan kesalahan dengan memberi tahu Gassée soal rencana itu," Jobs mengaku dengan kecewa beberapa tahun kemudian.

Malam itu, Penasihat Umum Apple, Al Eisenstat mengadakan pesta *barbecue* kecil di rumahnya untuk Sculley, Gassée, dan para istri mereka. Ketika Gassée memberitahukan Eisenstat mengenai rencana Jobs, dia menyarankan agar Gassée memberi tahu Sculley. "Steve sedang berusaha membentuk komplotan rahasia dan melakukan kudeta untuk menyingkirkan John," kenang Gassée. "Di ruang kerja Al Eisenstat, aku menuding ke arahnya dan berkata, 'kalau besok kau pergi ke China, kau bisa digulingkan. Steve sedang berencana untuk menyingkirkanmu.'"

*Jumat, 24 Mei.* Sculley membatalkan perjalanan ke China dan memutuskan menghadapi Jobs di rapat pegawai eksekutif Apple pada Jumat pagi. Jobs datang terlambat. Dia melihat kursi di sebelah Sculley yang biasa didudukinya telah diduduki. Akhirnya, dia duduk di tempat yang agak jauh. Jobs mengenakan setelan jas Wilkes-Bashford yang dijahit dengan sangat baik dan tampak bersemangat. Sculley terlihat pucat. Dia mengumumkan bahwa dia memiliki agenda untuk membahas masalah yang ada di pikiran semua orang. "Aku mendapat laporan kalau kau ingin mende-

pakku dari perusahaan ini,” kata Sculley sambil menatap Jobs. “Aku ingin bertanya kepadamu apakah itu benar?”

Jobs tidak mengira hal ini akan terjadi. Namun, dia tidak pernah malu menyampaikan kejujuran yang menyakitkan. Matanya menyipit, dan dia menatap Sculley tanpa berkedip sama sekali. “Menurutku kau tidak baik untuk Apple, dan menurutku kau bukan orang yang tepat untuk memimpin perusahaan ini,” jawab Jobs dingin dan pelan. “Kau harus meninggalkan perusahaan ini. Kau tidak tahu bagaimana cara memimpin dan selama ini kau tak pernah melakukannya.” Dia menuduh Sculley tidak memahami proses pengembangan produk, dan kemudian dia memberikan pukulan terakhir yang berpusat pada dirinya. “Aku membutuhkanmu di sini untuk membantuku berkembang, dan kau sama sekali tidak melakukannya secara efektif.”

Semua yang berada dalam ruangan duduk mematung. Sculley akhirnya kehilangan kesabaran. Cara bicaranya yang gagap seperti ketika masih kecil mulai kambuh. “Aku tidak memercayaimu, dan aku tidak akan menoleransi ketidakpercayaan,” katanya tergagap. Ketika Jobs mengatakan bahwa dia lebih baik dibandingkan Sculley dalam memimpin perusahaan, Sculley mengambil tindakan yang berisiko. Dia memutuskan mengumpulkan suara semua orang yang ada di dalam ruangan mengenai masalah tersebut. “Dia melakukan manuver pintar,” kenang Jobs, yang masih jengkel setelah tiga puluh lima tahun kemudian. “Saat itu di rapat komite eksekutif, dia berkata, ‘Aku atau Steve, siapa yang kalian pilih?’ Dia telah mengatur semuanya sehingga orang akan terlihat bodoh jika memilih aku.”

Mendadak penonton yang mematung mulai bergerak dengan gelisah. Del Yocam yang kali pertama berbicara. Dia mengatakan bahwa dia sangat menyukai Jobs dan menginginkan agar Jobs terus memegang jabatan yang sama di dalam perusahaan, tetapi dia mengumpulkan keberanian untuk menyimpulkan, dengan Jobs menatapnya, bahwa dia “menghormati” Sculley dan akan mendukungnya untuk memimpin perusahaan ini. Eisenstat langsung menatap Jobs dan mengatakan hal yang sama, yaitu dia menyukai Jobs, tetapi mendukung Sculley. Regis McKenna, yang duduk di barisan pegawai senior sebagai konsultan luar, jauh lebih terus terang. Dia menatap Jobs dan mengatakan bahwa Jobs belum siap memimpin perusahaan ini, sesuatu yang pernah dia katakan sebelumnya. Anggota yang lain juga me-

mihak Sculley. Bagi Bill Campbell, ini sangat sulit. Dia sangat menyukai Jobs dan tidak begitu menyukai Sculley. Suaranya sedikit gemetar ketika dia mengatakan kepada Jobs tentang betapa dia sangat menyukai Jobs. Meskipun dia memutuskan untuk mendukung Sculley, dia mendesak mereka berdua agar bekerja sama dan mencarikan jabatan yang tepat untuk Jobs dalam perusahaan ini. "Kau tidak bisa membiarkan Steve meninggalkan perusahaan ini," katanya kepada Sculley.

Jobs terlihat hancur. "Kurasa aku tahu keputusannya apa," katanya, dan kemudian bergegas keluar. Tak seorang pun mengikutinya.

Jobs kembali ke kantornya, lalu mengumpulkan para pendukung setianya di tim Macintosh dan mulai menangis. Dia mengatakan kalau harus meninggalkan Apple. Ketika berjalan keluar dari pintu, Debi Coleman menahannya. Wanita itu dan anggota tim lainnya mendesak Jobs agar tenang dan jangan memutuskan sesuatu dengan buru-buru. Dia harus menggunakan akhir pekan ini untuk kembali menyusun rencana. Mungkin ada cara mencegah perusahaan agar tidak terpecah-belah.

Sculley hancur oleh kemenangannya. Seperti seorang pejuang yang terluka, dia menuju kantor Al Eisenstat dan mengajak penasihat perusahaan tersebut jalan-jalan naik mobil. Ketika mereka memasuki mobil Porsche milik Eisenstat, Sculley mengeluh, "Aku tidak tahu apakah aku bisa menjalani ini." Ketika Eisenstat bertanya apa yang dia maksudkan. Sculley menjawab, "Kurasa aku akan mengundurkan diri."

"Kau tidak bisa melakukannya," protes Eisenstat. "Apple akan hancur."

"Aku akan mengundurkan diri," ulang Sculley. "Kurasa aku bukan orang yang tepat untuk perusahaan ini. Maukah kau menelepon dewan direksi dan memberi tahu mereka?"

"Aku akan melakukannya," jawab Eisenstat. "Tetapi itu berarti kau menyerah. Kau harus berdiri melawan Jobs." Kemudian dia mengantarkan Sculley pulang.

Istri Sculley, Leezy, terkejut ketika melihatnya pulang di tengah hari. "Aku telah gagal," katanya kepada wanita itu dengan sedih. Leezy adalah wanita rapuh yang tidak pernah menyukai Jobs ataupun menghargai sikap suaminya yang tergila-gila pada pria itu. Jadi, ketika dia mendengar apa yang telah terjadi, dia mengendarai mobilnya dan melaju ke kantor Jobs.

Setelah diberi tahu Jobs pergi ke restoran Good Earth, wanita itu berjalan kaki ke sana dan bertemu Jobs di tempat parkir bersama Debi Coleman dan para pendukung setia lainnya dalam tim Macintosh.

“Steve, bisa aku bicara denganmu?” kata wanita itu. Jobs sangat terkejut. “Pernahkah kau berpikir betapa istimewanya bisa mengenal seseorang sebaik John Sculley?” tanya Leezy. Jobs memalingkan pandangannya. “Tidak bisakah kau menatap mataku saat aku sedang berbicara denganmu?” tanya wanita itu. Namun, ketika Jobs melakukannya—menatap wanita itu tanpa berkedip—Leezy mundur. “Sudahlah, jangan menatapku,” kata Leezy. “Saat aku menatap mata banyak orang, aku melihat sebuah jiwa. Saat aku menatap matamu, aku melihat sebuah lubang tak berdasar, sebuah lubang gelap, sebuah tempat mematikan.” Wanita itu kemudian berjalan pergi.

*Sabtu, 25 Mei.* Mike Murray datang ke rumah Jobs di Woodside pada hari Sabtu untuk memberi beberapa nasihat. Murray mendesak Jobs agar mempertimbangkan menerima jabatan sebagai pengembang produk baru, memulai AppleLabs, dan menjauh dari kantor pusat. Jobs terlihat berse-dia mempertimbangkannya. Namun, pertama-tama dia harus berdamai dengan Sculley. Maka dia mengangkat telepon dan mengejutkan Sculley dengan sebuah tawaran untuk berdamai. “Bisakah kita bertemu siang nanti sambil berjalan-jalan di perbukitan di atas Stanford University,” tanya Jobs. Mereka dahulu pernah berjalan-jalan di sana, pada masa-masa yang lebih menyenangkan, dan siapa tahu dengan berjalan-jalan seperti itu lagi masalah di antara mereka bisa selesai.

Jobs tidak tahu kalau Sculley telah memberi tahu Eisenstat bahwa dia ingin berhenti, tetapi itu tidak masalah. Semalam, dia telah berubah pikiran. Dia memutuskan akan tetap tinggal, dan meskipun kemarin marah besar, dia masih ingin disukai Jobs. Maka dia pun setuju bertemu keesokan siang.

Jika memang Jobs sedang mempersiapkan konsiliasi maka hal itu tidak terlihat dalam pilihan film yang ingin ditontonnya bersama Murray malam itu. Dia memilih *Patton*, sebuah epik mengenai jenderal yang tidak pernah menyerah. Namun, dia telah meminjamkan kaset video itu kepada ayahnya, yang pernah menjadi tentara kapal feri untuk jenderal maka dia pergi ke rumah masa kecilnya bersama Murray untuk mengambil kaset



video itu. Orangtuanya tidak ada di rumah, dan dia tidak memiliki kunci rumah. Mereka berjalan memutar ke belakang, memeriksa apakah ada pintu atau jendela yang tidak terkunci, dan akhirnya menyerah. Toko persewaan kaset video tidak memiliki persediaan kaset video *Patton* maka dia memutuskan menonton *Betrayal*.

*Minggu, 26 Mei.* Seperti yang direncanakan, Jobs dan Sculley bertemu di belakang kampus Stanford pada Minggu siang. Mereka berjalan beberapa jam di tengah-tengah perbukitan dan padang rumput. Jobs mengulangi kembali permohonannya untuk terus menduduki jabatan operasional di Apple. Kali ini Sculley bersikap tegas. Itu tidak akan berhasil, katanya berkali-kali. Sculley mendesak Jobs menerima jabatan pengembang produk dengan laboratorium penelitian yang seakan miliknya sendiri. Jobs menolak karena itu membuatnya hanya menjadi “pemimpin boneka”. Menentang semua yang terjadi, dengan caranya sendiri dia menjawab tawaran itu dengan memberikan usulan agar Sculley menyerahkan seluruh kendali perusahaan kepadanya. “Mengapa kau tidak menjadi komisaris dan aku menjadi presiden direktur serta direktur eksekutif?” katanya. Sculley terkejut melihat Jobs menyampaikan saran tersebut dengan sungguh-sungguh.

“Steve, itu sama sekali tidak masuk akal,” jawab Sculley. Jobs lantas mengusulkan agar mereka berbagi tugas dalam menjalankan perusahaan, di mana dia menangani divisi produk dan Sculley menangani divisi pemasaran dan bisnis. Dewan direksi tidak hanya membesarkan hati Sculley, mereka telah memerintahkan dirinya untuk mengendalikan Jobs. “Perusahaan harus dipimpin oleh satu orang,” jawab Sculley. “Aku mendapatkan dukungan dan kau tidak.” Akhirnya, mereka berjabat tangan dan Jobs sekali lagi setuju untuk mempertimbangkan tawaran jabatan sebagai pengembang produk.

Dalam perjalanan pulang, Jobs singgah di rumah Mike Markkula. Pria itu sedang tidak di rumah maka Jobs meninggalkan pesan yang memintanya datang untuk makan malam besok. Dia juga mengundang sejumlah pendukung setianya di tim Macintosh. Dia berharap mereka dapat membujuk Markkula untuk menimbang ulang kebodohnya mendukung Sculley.

*Senin, 27 Mei.* Pada Memorial Day matahari bersinar terang dan hangat. Para pendukung setia dari tim Macintosh—Debi Coleman, Mike Murray, Susan Barnes, Bob Belleville—tiba di rumah Jobs di Woodside

satu jam sebelum jadwal makan malam sehingga mereka bisa menyusun strategi terlebih dahulu. Sambil duduk di teras saat matahari mulai tenggelam, Coleman mengatakan kepada Jobs, seperti yang pernah dikatakan oleh Murray, agar Jobs menerima tawaran Sculley menjadi pengembang produk dan membantu mendirikan AppleLabs.

Dari semua teman dekatnya, Coleman adalah orang yang paling bisa berpikir realistis. Dalam rencana organisasi yang baru, Sculley memilih wanita itu memimpin divisi produksi, karena dia tahu bahwa Coleman setia kepada Apple dan bukan hanya kepada Jobs. Sebagian anggota tim yang lain bersikap lebih agresif. Mereka ingin mendesak Markkula agar mendukung rencana reorganisasi dengan Jobs sebagai pemimpin atau setidaknya membiarkan Jobs tetap mengendalikan operasional divisi produk.

Ketika Markkula muncul, dia setuju untuk mendengarkan dengan satu syarat, Jobs harus tetap diam. "Aku sangat ingin mendengarkan pendapat tim Macintosh, bukannya melihat Jobs mengumpulkan mereka untuk melakukan pemberontakan," kenangnya. Ketika udara menjadi semakin dingin, mereka masuk ke dalam rumah besar yang memiliki sedikit sekali perabotan itu dan duduk di dekat perapian. Tukang masak Jobs membuat piza vegetarian yang terbuat dari gandum utuh, yang kemudian disajikan di atas meja kecil. Markkula memilih mengerikiti buah ceri Olson lokal yang ada di sebuah kotak kayu kecil yang disimpan Jobs sebagai persediaan. Alih-alih membiarkan makan malam tersebut berubah menjadi sesi penuh keluhan, Markkula membuat semua orang fokus pada masalah manajemen yang spesifik. Misalnya apa yang menjadi hambatan dalam memproduksi perangkat lunak FileServer dan mengapa sistem distribusi Macintosh tidak dapat mengelola perubahan permintaan dengan baik. Setelah sesi selesai, Markkula secara terus terang menolak mendukung Jobs. "Aku bilang bahwa aku tidak akan mendukung rencananya, dan begitulah makan malam itu berakhir," kenang Markkula. "Sculley adalah pimpinan perusahaan. Mereka marah dan emosional lantas bersatu untuk melakukan pemberontakan, tetapi bukan begitu cara menyelesaikan masalah."

Sementara itu, Sculley juga menghabiskan hari untuk meminta saran tentang apakah dia harus menuruti permintaan Jobs. Hampir semua orang mengatakan bahwa dia pasti sudah gila jika mempertimbangkan perminta-

an itu. Bahkan, bertanya mengenai hal itu saja membuatnya terlihat tidak tegas dan tampak putus asa mengharapkan kasih sayang Jobs. "Kami mendukungmu," kata salah seorang manajer senior, "tetapi kami berharap agar kau menunjukkan kepemimpinan yang tegas, dan kau tidak bisa membiarkan Steve kembali menduduki jabatannya."

*Selasa, 28 Mei.* Sculley menjadi semakin percaya diri dengan sokongan para pendukungnya. Dia gusar ketika mendengar dari Markkula bahwa malam sebelumnya Jobs berusaha menggulingkannya maka dia berjalan menuju kantor Jobs. Sculley mengatakan pada Jobs bahwa dia telah berbicara pada dewan direksi dan mereka mendukungnya. Dia ingin agar Jobs keluar. Kemudian dia pergi ke rumah Markkula, di sana dia mempresentasikan rencana reorganisasinya. Markkula mengajukan beberapa pertanyaan terperinci, dan akhirnya dia merestui Sculley. Ketika kembali ke kantor, Sculley menelepon anggota dewan direksi lainnya, hanya untuk memastikan mereka masih mendukungnya. Ternyata masih.

Dia langsung menelepon Jobs untuk memastikan bahwa Jobs mengerti. Dewan direksi telah memberikan persetujuan terakhir untuk rencana reorganisasi yang akan dilaksanakan minggu ini. Gassée akan mengambil alih kepemimpinan Jobs di divisi Macintosh kesayangannya serta beberapa produk lain, dan tidak ada divisi yang bisa dipimpin Jobs. Entah mengapa Sculley masih ingin berdamai. Dia mengatakan kepada Jobs bahwa Jobs bisa tetap bekerja di perusahaan sebagai komisaris dan menjadi pengembang produk tanpa jabatan di bidang operasional. Namun, pada titik itu ide mendirikan sebuah laboratorium percobaan kecil seperti AppleLabs sudah tidak lagi disinggung.

Akhirnya, ide tersebut tenggelam. Jobs menyadari dia tidak bisa lagi memohon, tidak mungkin lagi mengubah kenyataan. Dia menangis dan mulai menelepon beberapa orang—Bill Campbell, Jay Elliot, Mike Murray, dan lainnya. Istri Murray, Joyce, sedang menelepon ke luar negeri ketika Jobs menelepon, dan operator menyela dengan mengatakan ada telepon darurat. Semoga ini benar-benar telepon penting, kata Joyce kepada operator. "Ini memang penting," wanita itu mendengar Jobs berkata. Ketika Murray menerima telepon itu, Jobs sedang menangis. "Semuanya sudah selesai," katanya. Kemudian menutup telepon.

Murray khawatir Jobs merasa sangat sedih sehingga mungkin melakukan sesuatu yang terburu-buru maka dia menelepon Jobs. Tidak ada jawaban. Maka Murray pergi ke Woodside. Ketika dia mengetuk, tidak ada jawaban sehingga dia memutar ke belakang rumah dan menaiki beberapa tangga luar serta mengintip ke dalam kamar tidur. Jobs sedang berbaring di atas sebuah matras di dalam kamarnya yang tanpa perabot. Dia membiarkan Murray masuk dan mereka berbicara sampai menjelang pagi.

*Rabu, 29 Mei.* Akhirnya, Jobs mendapatkan kaset video *Patton* yang dia tonton pada Rabu malam, dan Murray menahannya untuk tidak lagi terlibat dalam pertempuran dengan Sculley. Dia mendorong Jobs untuk datang pada hari Jumat untuk mendengarkan pengumuman Sculley tentang rencana reorganisasi. Tidak ada pilihan lain kecuali menjadi tentara yang baik daripada komandan yang membelot.

### ***Seperti Batu yang Menggelinding***

Jobs diam-diam menyelinap di barisan belakang auditorium untuk melihat Sculley menjelaskan kepada anak buahnya tentang perintah perang baru. Banyak pegawai yang melirik, tetapi hanya sedikit orang yang memperhatikannya dan tak seorang pun yang menghampiri. Dia menatap Sculley tanpa berkedip, yang kelak akan mengingat "tatapan benci Steve" tersebut beberapa tahun kemudian. "Tatapan itu sangat tajam," kenang Sculley, "bak sinar-X yang mengebor tulang Anda, hingga ke hati Anda yang lembut dan rapuh."

Untuk sesaat, ketika berdiri di atas panggung sambil berpura-pura tidak melihat Jobs, Sculley teringat dengan perjalanan menyenangkan mereka tahun lalu ke Cambridge, Massachusetts untuk mengunjungi pahlawan Jobs, Edwin Land. Land ditendang dari perusahaan yang didirikannya, Polaroid, dan Jobs berkata dengan nada jijik kepada Sculley, "Dia hanya menghilangkan uang beberapa juta dolar dan mereka merenggut perusahaan dari tangannya." Yang membuat Scully berpikir, sekarang dia sedang mengambil perusahaan Jobs dari tangan pria itu.

Sculley melanjutkan presentasinya, dengan tetap mengabaikan Jobs. Saat dia menjelaskan susunan organisasi, dia memperkenalkan Gassée sebagai pemimpin baru divisi produk Macintosh dan Apple II yang diga-

bungkan. Di susunan tersebut ada sebuah kotak kecil bertuliskan “komisaris” tanpa garis yang terhubung dengan kotak tersebut, baik ke Sculley ataupun ke orang lain. Sculley menjelaskan secara singkat bahwa dalam jabatan tersebut, Jobs akan berperan sebagai “visioner global”. Namun, dia masih tidak menyadari kehadiran Jobs. Terdengar beberapa orang bertepuk tangan dengan gugup.

Hertzfeld mendengar kabar itu dari seorang teman, dan untuk kali pertama sejak mengundurkan diri dia pergi ke kantor pusat Apple. Dia ingin menunjukkan simpati kepada anggota tim lamanya yang tersisa. “Aku masih tidak mengerti bagaimana dewan direksi bisa mendepak Steve, yang jelas-jelas merupakan jantung dan jiwa perusahaan, meskipun terkadang dia merepotkan,” kenang Hertzfeld. “Beberapa orang dari divisi Apple II—yang membenci sikap sombong Steve—terlihat sangat gembira, dan sebagian kecil lainnya menganggap reorganisasi besar-besaran ini sebagai peluang untuk memajukan karier mereka sendiri. Tetapi sebagian besar pegawai Apple terlihat muram, depresi, dan tidak yakin dengan masa depan mereka.” Sejenak, Hertzfeld mengira Jobs mungkin telah setuju mendirikan AppleLabs. Jika itu yang terjadi, Hertzfeld membayangkan dia akan kembali dan bekerja untuknya. Namun, bukan itu yang terjadi.

Jobs tinggal di rumah selama beberapa hari kemudian. Tirai rumahnya ditutup, mesin penjawab telepon dinyalakan, dan hanya bertemu dengan kekasihnya, Tina Redse. Selama berjam-jam, dia hanya duduk sambil mendengarkan kaset Bob Dylan, khususnya “*The Times They Are A-Changin’*.” Dia pernah membacakan lirik kedua lagu itu pada hari dia memperkenalkan Macintosh kepada para pemegang saham Apple enam belas bulan yang lalu. Lirik tersebut diakhiri dengan sangat indah, “Untuk mereka yang sekarang menjadi pecundang/Mereka akan menang nanti ....”

Rombongan pendukungnya, para mantan anggota tim Macintosh datang untuk menghilangkan kemurungannya pada Minggu malam, yang dipimpin oleh Andy Hertzfeld dan Bill Atkinson. Jobs butuh beberapa saat untuk menjawab ketukan, lalu mengajak mereka ke sebuah kamar di sebelah dapur yang terisi perabotan. Dengan bantuan Redse, dia menyajikan beberapa makanan vegetarian yang telah dipesannya. “Jadi, apa yang sebenarnya terjadi?” tanya Hertzfeld. “Apa benar-benar seburuk kelihatannya?”

“Tidak, ini lebih parah,” kata Jobs sambil menyeringai. “Ini jauh lebih parah dari yang bisa kau bayangkan.” Dia menyalahkan Sculley karena mengkhianatinya, dan mengatakan bahwa Apple tidak akan bisa berjalan tanpa dirinya. Dia mengeluh bahwa perannya sebagai komisaris hanya bersifat formalitas. Dia diusir dari kantornya di Bandley 3 untuk pindah ke sebuah gedung kecil dan nyaris kosong yang dijulukinya “Siberia.” Hertzfeld mengganti topik pembicaraan ke masa-masa yang lebih menyenangkan, dan mereka mulai mengenang masa lalu.

Di awal minggu itu, Dylan meluncurkan album baru, *Empire Burlesque*, dan Hertzfeld membeli album yang kemudian mereka mainkan di alat pemutar piringan hitam berteknologi tinggi milik Jobs. Lagu yang paling terkenal, “When the Night Comes Falling From the Sky”, yang menyiratkan pesan kenabian. Lagu itu tampak cocok dengan suasana malam itu, tetapi Jobs tidak menyukainya. Lagu tersebut hampir terdengar seperti lagu disko, dan dengan muram Jobs mengatakan bahwa lagu Dylan semakin buruk sejak *Blood on the Tracks*. Maka Hertzfeld menggantinya dengan lagu terakhir dalam album tersebut, “Dark Eyes”, sebuah lagu akustik sederhana yang menampilkan Dylan bermain gitar dan harmonika sendiri. Hertzfeld berharap, lagu bertempo pelan dengan lirik pilu itu akan mengingatkan Jobs pada lagu-lagu Dylan terdahulu yang sangat disukainya. Namun, Jobs juga tidak menyukai lagu itu, dan tidak ingin lagi mendengarkan lagu lain dalam album itu.

Reaksi Jobs yang sangat sedih bisa dipahami. Sculley sudah menjadi seperti sosok ayah baginya. Begitu juga Mike Markkula dan Arthur Rock. Minggu itu, mereka bertiga telah meninggalkannya. “Peristiwa tersebut membangkitkan kembali perasaan ditolak yang pernah dirasakannya saat masih kecil,” kata teman dan pengacaranya, George Riley. “Itu adalah bagian terdalam dari kisahnya yang menegaskan tentang siapa dirinya yang sebenarnya.” Ketika ditolak oleh sosok ayah seperti Markkula dan Rock, dia merasa ditinggalkan lagi. “Rasanya seperti habis dipukuli, aku kehabisan udara dan tidak bisa bernapas,” kenang Jobs beberapa tahun kemudian.

Kehilangan dukungan dari Arthur Rock sangatlah menyakitkan. “Arthur sudah seperti ayah bagiku,” kenang Jobs. “Dia sangat melindungiku.” Rock telah mengajarkan kepadanya tentang opera. Dia serta istrinya, Toni,

pernah menjadi tuan rumah Jobs di San Francisco dan Aspen. Jobs yang tidak pernah memberikan hadiah mahal, terkadang memberi Rock hadiah, seperti sebuah *walkman* Sony ketika dia pergi ke Jepang. “Aku ingat saat pergi ke San Francisco suatu kali, dan aku mengatakan kepadanya, ‘Astaga, gedung Bank of America itu jelek sekali,’ dan dia menjawab, ‘tidak, itu gedung terbaik’. Lalu dia mulai menceramahiku dan tentu saja dia yang benar.” Bahkan beberapa tahun kemudian, mata Jobs berlinang air mata ketika dia menceritakan kembali kejadian tersebut. “Dia memilih Sculley daripada diriku. Itu benar-benar membuatku sangat terkejut. Aku tidak pernah mengira dia akan meninggalkanku.”

Parahnya lagi, perusahaan kesayangannya itu sekarang dipimpin oleh seorang pria yang menurutnya bodoh. “Dewan direksi merasa aku tidak bisa memimpin sebuah perusahaan, dan itu keputusan mereka,” katanya. “Tetapi, mereka membuat satu kesalahan. Mereka seharusnya membedakan keputusan mengenai apa yang harus mereka lakukan terhadapku dan apa yang harus mereka lakukan terhadap Sculley. Mereka seharusnya memecat Sculley, meskipun menurut mereka aku belum siap memimpin Apple.” Bahkan, ketika rasa sedihnya perlahan mulai hilang, rasa marahnya kepada Sculley—karena merasa dikhianati—makin dalam. Beberapa teman mereka berdua berusaha memperbaiki keadaan.

Pada suatu malam di musim panas 1985, Bob Metcalfe, yang telah membantu menciptakan Ethernet saat bekerja di Xerox PARC, mengundang mereka berdua ke rumah barunya di Woodside. “Itu sebuah kesalahan besar,” kenang pria tersebut. “John dan Steve berdiam di pojok yang berlainan di rumah itu, sama sekali tidak saling berbicara dan aku menyadari kalau aku tidak bisa mendamaikan mereka. Steve mungkin seorang pemikir yang hebat, tetapi dia juga bisa sangat menjengkelkan bagi orang lain.”

Keadaan menjadi semakin buruk ketika Sculley mengatakan kepada sekelompok analis bahwa dia menganggap Jobs tidak berhubungan dengan perusahaan, meskipun memegang jabatan sebagai komisaris. “Dari sisi operasional, tidak ada jabatan untuk Steve Jobs baik sekarang maupun di masa depan,” katanya. “Aku tidak tahu apa yang akan dilakukannya.” Komentar blakblakan tersebut sangat mengejutkan, dan auditorium dipenuhi dengan suara helaan napas.

Jobs berpikir, mungkin pergi ke Eropa akan membantu. Maka pada Juni dia pergi ke Paris untuk berbicara di sebuah acara yang diadakan oleh Apple dan pergi ke sebuah makan malam untuk menghormati Wakil Presiden George H.W. Bush. Dari sana dia beranjak ke Italia, di mana dia dan kekasihnya pada saat itu pergi ke perbukitan Tuscany. Jobs membeli sebuah sepeda sehingga dia bisa bersepeda sendirian. Di Florence, Jobs sangat kagum dengan arsitektur kota dan tekstur material gedung. Hal yang paling tidak bisa dilupakan adalah batu trotoar, yang berasal dari tambang Il Casone dekat kota Tuscan di Firenzuola. Warna batu itu abu-abu kebiruan yang kalem, sangat mewah tetapi juga bersahabat. Dua puluh tahun kemudian, dia memutuskan menggunakan batu pasir yang berasal dari pertambangan Il Casone sebagai lantai toko-toko besar Apple.

Ketika itu, Apple II baru akan diluncurkan di Rusia maka Jobs pergi ke Moskwa, tempat dia bertemu dengan Al Eisenstat. Karena ada masalah dalam memperoleh persetujuan dari Washington untuk lisensi ekspor yang dibutuhkan, mereka mengunjungi atase perdagangan di kedutaan besar Amerika di Moskwa, Mike Merwin. Pria tersebut memperingatkan tentang undang-undang tegas yang melarang berbagi teknologi dengan Soviet. Jobs merasa jengkel. Di pameran perdagangan Paris, Wakil Presiden Bush telah mendorongnya untuk memasukkan komputer ke Rusia untuk “menggerakkan revolusi dari bawah”. Saat makan malam di sebuah restoran Georgia yang khusus menyajikan *shish kebob*, Jobs melanjutkan kemarahannya. “Bagaimana Anda mengatakan ini melanggar undang-undang Amerika kalau jelas sekali ini akan menguntungkan kepentingan kita?” tanyanya kepada Merwin. “Dengan menjual Mac ke penduduk Rusia, mereka bisa mencetak semua surat kabar mereka.”

Jobs juga menunjukkan ketertarikannya atas Moskwa dengan bersikeras membicarakan Trotsky, revolusioner karismatik yang kehilangan dukungan dan diperintahkan untuk dibunuh oleh Stalin. Agen KGB yang ditugaskan mendampinginya menyarankan agar Jobs jangan terlalu bersemangat. “Anda tidak ingin membicarakan Trotsky,” kata pria tersebut. “Para sejarawan kami telah mempelajari situasinya, dan kami tidak percaya lagi kalau dia orang yang hebat.” Itu tidak membantu. Ketika mereka sampai di universitas negeri di Moskwa untuk berbicara di hadapan mahasiswa

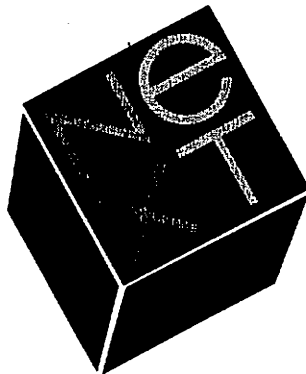


jurusan komputer, Jobs mengawali pidatonya dengan memuji Trotsky. Dia adalah seorang tokoh revolusioner yang disukai Jobs.

Jobs dan Eisenstat menghadiri pesta kemerdekaan 4 Juli di kedutaan besar Amerika. Dalam surat terima kasihnya untuk Duta Besar Arthur Hartman, Eisenstat mengatakan bahwa Jobs berencana meneruskan usaha Apple di Rusia dengan lebih bersemangat tahun depan. "Kami berencana kembali ke Moskwa pada September." Sejenak, kelihatannya harapan Sculley bahwa Jobs akan berubah menjadi "visioner global" untuk perusahaan Apple mungkin akan menjadi kenyataan. Tetapi, bukan itu yang terjadi. Sesuatu yang sangat berbeda akan terjadi pada September. ■

# NeXT

*Prometheus Unbound*



*Logo NeXT.*

## ***Para Bajak Laut Meninggalkan Kapal***

Pada sebuah acara peluncuran di Palo Alto yang diadakan Presiden Stanford Donald Kennedy, Jobs duduk di sebelah ahli biokimia bernama Paul Berg. Paul Berg adalah seorang peraih penghargaan Nobel, yang menjelaskan berbagai kemajuan yang tercipta dari menyambung gen dan rekombinan DNA. Jobs senang sekali menyerap informasi, khususnya pada berbagai kesempatan ketika dia merasa sedang bersama seseorang yang tahu lebih banyak dari dirinya. Jadi, setelah kembali dari Eropa pada Agustus 1985, saat dia sedang memikirkan apa yang selanjutnya dia lakukan dalam hidup, dia menelepon Berg dan bertanya apakah mereka bisa bertemu kembali. Mereka berjalan-jalan di kampus Stanford dan diakhiri dengan makan siang di sebuah kedai kopi kecil.

Berg menjelaskan betapa sulitnya melakukan eksperimen di sebuah laboratorium biologi, karena membutuhkan waktu berminggu-minggu untuk melakukan sebuah eksperimen dan mendapatkan hasilnya. "Mengapa kau tidak membuat simulasinya menggunakan komputer?" tanya Jobs. "Kau tidak hanya bisa melakukan eksperimen dengan lebih cepat, tetapi suatu hari nanti setiap mahasiswa baru jurusan Biologi di negara ini dapat bermain-main dengan perangkat lunak rekombinan Paul Berg."

Berg menjelaskan bahwa komputer dengan kemampuan seperti itu terlalu mahal untuk laboratorium universitas. "Mendadak, dia sangat bersemangat dengan berbagai kemungkinan itu," kata Berg. "Dia memikirkan untuk mendirikan sebuah perusahaan baru. Dia muda dan kaya, dan harus melakukan sesuatu dengan hidupnya."

Jobs telah menyurvei para akademisi dan bertanya apa yang mereka butuhkan dalam sebuah terminal komputer. Ini adalah sesuatu yang telah diminatinya sejak 1983, ketika dia mengunjungi Fakultas Ilmu Komputer di Brown untuk memamerkan Macintosh. Dan, saat itu dia diberi tahu bahwa yang mereka butuhkan adalah sebuah mesin yang jauh lebih kuat untuk melakukan sesuatu yang berguna di sebuah laboratorium universitas. Impian para peneliti akademis adalah memiliki sebuah terminal komputer yang kuat dan pribadi. Sebagai kepala divisi Macintosh, Jobs telah meluncurkan sebuah proyek untuk membuat mesin semacam itu, yang diberi nama Big Mac. Komputer tersebut akan memiliki sistem operasi Unix, tetapi dengan program antarmuka Macintosh yang menyenangkan. Namun, setelah Jobs dikeluarkan dari divisi Macintosh pada musim panas 1985, penggantinya Jean-Louis Gassée membatalkan proyek Big Mac.

Ketika proyek tersebut dibatalkan, Jobs mendapatkan telepon sedih dari Rich Page, yang membuat serangkaian cip Big Mac. Itu adalah serangkaian pembicaraan terbaru yang dilakukan Jobs dengan para pegawai Apple yang tidak puas. Mereka mendesak Jobs mendirikan sebuah perusahaan baru dan menyelamatkan mereka. Rencana untuk melakukannya mulai dirumuskan pada akhir pekan Labor Day, ketika Jobs berbicara dengan Bud Tribble, kepala perangkat lunak awal dalam tim Macintosh. Saat itu Jobs melemparkan ide mendirikan perusahaan baru untuk memproduksi terminal komputer yang sangat kuat, tetapi pribadi. Dia juga berbicara de-

ngan dua pegawai divisi Macintosh lainnya yang berencana akan keluar, insinyur George Crow dan staf pengendali Susan Barnes.

Akhirnya, tinggal satu tempat yang masih kosong dalam tim tersebut, yaitu seseorang yang dapat memasarkan produk ke universitas. Calon terkuatnya adalah Dan'l Lewin, orang yang bekerja di kantor Sony di mana Jobs dahulu sering melihat brosur-brosurnya. Jobs telah mempekerjakan kembali Lewin pada 1980, dan Lewin berhasil mengorganisir sebuah konsorsium berisi beberapa universitas untuk membeli komputer Macintosh dalam jumlah banyak. Selain menghilangkan dua huruf di nama depannya, Lewin meminta Clark Kent menunjukkan penampilan yang baik. Juga bersikap seperti lulusan Princeton, dan anggun seperti bintang tim renang universitas. Meskipun memiliki latar belakang yang berbeda, dia dan Jobs memiliki satu ikatan. Saat di Princeton, Lewin menulis tesis tentang Bob Dylan dan kepemimpinan karismatik, dan Jobs tahu banyak tentang kedua topik tersebut.

Konsorsium universitas Lewin sangat menguntungkan kelompok Macintosh. Namun, Lewin menjadi frustrasi setelah Jobs pergi dan pemasaran direorganisasi oleh Bill Campbell dengan cara mengurangi peran penjualan langsung ke universitas. Dia bermaksud menelepon Jobs di akhir pekan Labor Day, dan ternyata Jobs menelepon lebih dahulu. Dia pergi ke rumah Jobs yang tanpa perabotan di dalamnya itu. Mereka berjalan-jalan di halaman sambil mendiskusikan kemungkinan mendirikan sebuah perusahaan baru. Lewis sangat gembira, tetapi belum siap untuk bekerja di perusahaan baru tersebut. Dia akan pergi ke Austin bersama Bill Campbell minggu depan, dan dia ingin menunggu hingga minggu depan sebelum memutuskan.

Sekembalinya dari Austin, Lewin memberikan jawaban, yaitu akan bergabung. Kabar tersebut bersamaan dengan rapat Dewan Direksi Apple pada 13 September. Meskipun Jobs masih menjadi komisaris, dia tidak menghadiri satu pun rapat sejak kehilangan kekuasaan. Dia menelepon Sculley, berkata bahwa dia akan hadir, dan meminta agar ditambahkan sesi "laporan komisaris" di akhir rapat. Dia tidak memberi tahu Sculley laporan tersebut tentang apa, dan Sculley mengira laporan tersebut pasti berisi kritikan terhadap reorganisasi baru. Alih-alih, Jobs menjelaskan rencananya

untuk mendirikan sebuah perusahaan baru. "Aku telah banyak berpikir, dan inilah saatnya bagiku untuk melanjutkan hidup," katanya mengawali. "Jelas sekali aku harus melakukan sesuatu. Usiaku sudah tiga puluh tahun." Kemudian dia membaca beberapa catatan yang telah disiapkan untuk menjelaskan rencananya membuat sebuah komputer untuk pasar pendidikan. Perusahaan baru tersebut tidak akan bersaing dengan Apple, janjinya, dan dia hanya akan mengajak beberapa pegawai tidak penting. Dia mengundurkan diri sebagai komisaris Apple, tetapi dia berharap mereka bisa bekerja sama. Mungkin Apple ingin membeli hak distribusi produknya, katanya, atau mengizinkan perangkat lunak Macintosh digunakan dalam komputer tersebut.

Mike Markkula marah karena Jobs akan mengajak pegawai Apple.

"Mengapa kau mengajak pegawai Apple?" tanyanya kepada Jobs.

"Jangan marah," kata Jobs meyakinkan. "Mereka hanya pegawai rendahan yang tidak akan kau rindukan, dan lagi pula mereka akan pergi juga."

Dewan direksi awalnya terlihat mengalah dan mendoakan usaha baru Jobs berhasil. Setelah sebuah diskusi pribadi, para direktur bahkan mengusulkan agar Apple membeli 10% saham perusahaan baru tersebut dan Jobs tetap menjadi anggota dewan direksi.

Malam itu, Jobs dan "lima bajak laut pembelotnya" bertemu lagi di rumahnya untuk makan malam. Jobs berpikir untuk menerima investasi Apple, tetapi yang lain meyakinkan dirinya bahwa itu tindakan yang tidak bijaksana. Mereka juga setuju bahwa lebih baik mereka mengundurkan diri, secepatnya. Sehingga mereka bisa keluar sekalian.

Maka Jobs menulis surat resmi yang memberi tahu Sculley nama kelima pegawai yang akan keluar, lalu menandatangani dengan tanda tangan huruf kecil semua. Dan keesokan paginya Jobs pergi ke Apple untuk menyerahkan surat tersebut kepada Sculley sebelum rapat pegawai pukul 07.30.

"Steve, mereka ini bukan pegawai rendahan," kata Sculley ketika dia selesai membaca surat itu.

"Ya, orang-orang ini nantinya juga akan mengundurkan diri," jawab Jobs. "Mereka akan menyerahkan surat pengunduran diri mereka pukul 9 pagi ini."

Menurut Jobs, dia telah berkata jujur. Lima pegawai yang meninggalkan "kapal" bukanlah manajer divisi ataupun anggota manajemen puncak Sculley. Sebenarnya, mereka semua merasa kurang setuju dengan organisasi baru perusahaan tersebut. Namun, menurut Sculley, mereka adalah para pegawai penting. Page adalah Apple Fellow, dan Lewin sangat penting untuk pasar pendidikan tinggi. Selain itu, mereka mengetahui rencana Big Mac. Meskipun proyek Big Mac ditangguhkan, tetapi tetap merupakan informasi rahasia.

Namun, Sculley terlihat optimis, setidaknya di awal. Alih-alih terus menekankan hal tersebut, dia bertanya kepada Jobs apakah dia bersedia tetap menjadi anggota dewan direksi. Jobs menjawab bahwa dia akan memikirkannya.

Pukul 07.30 Sculley memasuki ruang rapat anggota. Dia mengatakan kepada para anggota manajemen puncak siapa saja yang keluar. Dan, seketika terjadi kegemparan. Sebagian besar dari mereka merasa Jobs telah melanggar tugasnya sebagai komisaris dan sangat tidak setia kepada perusahaan. "Kita harus mengungkapkan kecurangan yang dilakukannya sehingga orang-orang di sini berhenti menganggapnya sebagai seorang Imam Mahdi," teriak Campbell, seperti yang diceritakan Sculley.

Campbell mengakui bahwa meskipun nantinya dia menjadi pembela terbesar dan anggota dewan direksi yang mendukung Jobs, pagi itu dia sangat marah. "Aku sangat marah, khususnya karena dia mengajak Dan'l Lewin," katanya. "Lewin telah menjalin hubungan dengan beberapa universitas. Dia selalu mengatakan betapa sulitnya bekerja dengan Steve, dan kemudian dia pergi." Campbell memang sangat marah sehingga dia keluar dari ruang rapat dan menelepon Lewin di rumah.

Ketika istri Lewin mengatakan bahwa suaminya sedang mandi, Campbell berkata, "Akan kutunggu." Beberapa menit kemudian, istri Lewin mengatakan kalau suaminya masih mandi. Campbell berkata, "Akan kutunggu." Ketika akhirnya Lewin menjawab telepon tersebut, Campbell bertanya apakah kabar itu benar. Lewin membenarkan kabar tersebut. Campbell tidak berkata apa-apa, lalu menutup telepon.

Setelah melihat kemarahan pegawai seniornya, Sculley mengamati anggota dewan direksi lainnya. Mereka merasa Jobs telah membohongi mereka

dengan janjinya bahwa tidak akan merampas para pegawai penting. Arthur Rock merasa sangat marah. Meskipun dia membela Sculley selama perselisihan di Memorial Day, dia berhasil memperbaiki hubungannya dengan Jobs.

Baru satu minggu yang lalu, dia mengundang Jobs untuk mengajak kekasihnya, Tina Redse, ke San Francisco sehingga dia dan istrinya bisa bertemu dengan wanita itu. Mereka berempat menikmati makan malam yang indah di rumah Rock di Pacific Heights. Jobs tidak menceritakan perusahaan baru yang sedang didirikannya sehingga Rock merasa dikhianati ketika dia mendengarnya dari Sculley. "Dia datang ke rapat dan membongki kita," teriak Rock kemudian. "Dia mengatakan kepada kita kalau dia berencana akan mendirikan sebuah perusahaan padahal kenyataannya dia telah mendirikan perusahaan itu. Dia bilang akan mengajak beberapa pegawai tingkat menengah. Ternyata mereka adalah lima pegawai senior."

Markkula, dengan caranya yang lembut, juga menyatakan merasa tersinggung. "Dia mengambil beberapa eksekutif tingkat atas yang secara diam-diam dipersiapkannya sebelum pergi. Bukan begitu caranya bekerja. Itu sangat tidak sopan."

Selama akhir pekan, dewan direksi dan para pegawai eksekutif meyakinkan Sculley agar Apple mengumumkan perang terhadap wakil pendirinya. Markkula mengeluarkan pernyataan resmi yang menuduh Jobs bertindak "sangat bertentangan dengan pernyataannya bahwa dia tidak akan merekrut pegawai penting Apple untuk perusahaannya." Pernyataan tersebut ditambah dengan perkataan tidak menyenangkan, "Kami sedang mengevaluasi tindakan apa yang harus diambil."

Bill Campbell seperti yang dikutip dalam *Wall Street Journal* mengatakan bahwa dia "tercengang dan sangat terkejut" melihat perilaku Jobs. Direktur yang lain dikutip tanpa disebutkan namanya mengatakan, "Aku tidak pernah melihat sekelompok orang yang marah seperti itu di semua perusahaan yang pernah berbisnis denganku. Kami semua menganggap dia berusaha untuk menipu kami."

Ketika meninggalkan pertemuannya dengan Sculley, Jobs berpikir keadaan mungkin akan berjalan dengan baik sehingga dia diam saja. Namun, setelah membaca surat kabar, dia merasa harus mengklarifikasi. Dia menelepon beberapa wartawan yang disukainya dan mengundang mere-

ka ke rumahnya untuk bertemu secara pribadi keesokan hari. Kemudian dia menelepon Andrea Cunningham, yang pernah menangani masalah publisitasnya di Regis McKenna untuk datang membantu. "Aku datang ke rumah besar tanpa perabotan di Woodside," kenang wanita itu, "dan aku menemukan Steve sedang berkumpul di dapur dengan lima rekannya dan beberapa wartawan berkeliaran di halaman." Jobs mengatakan kepada wanita itu bahwa dia akan mengadakan konferensi pers besar dan memuntahkan beberapa kalimat bernada menghina yang telah disimpannya.

Cunningham sangat terkejut. "Ini akan memberikan kesan yang buruk tentang dirimu," katanya kepada Jobs. Akhirnya, Jobs mengalah. Dia memutuskan akan memberi para wartawan salinan surat pengunduran dirinya, dan dia akan membatasi komentar yang dicatat menjadi beberapa pernyataan lunak.

Jobs berpikir akan mengirimkan surat pengunduran diri melalui pos, tetapi Susan Barnes meyakinkannya bahwa hal tersebut terlalu menghina. Alih-alih, Jobs pergi ke rumah Markkula, di mana dia juga menemukan penasihat umum Apple, Al Eisenstat. Percakapan selama sekitar lima belas menit tersebut berlangsung dengan tegang, kemudian Barnes muncul di pintu untuk menyelamatkannya sebelum dia mengatakan sesuatu yang akan disesalinya. Jobs meninggalkan surat pengunduran diri yang diketiknya menggunakan komputer Macintosh dan mencetaknya menggunakan mesin cetak LaserWriter baru:

17 September 1985

Yang Terhormat Mike,

Surat kabar pagi ini memuat beberapa saran agar Apple mempertimbangkan mengeluarkanku sebagai Komisaris. Aku tidak tahu dari mana sumber laporan ini, tetapi laporan tersebut menyesatkan masyarakat dan tidak adil bagiku.

Kau pasti ingat saat rapat dewan direksi pada Kamis yang lalu aku mengatakan bahwa aku telah memutuskan untuk mendirikan sebuah usaha baru dan aku mengajukan pengunduran diriku sebagai Komisaris.

Dewan direksi menolak menerima pengunduran diriku dan mintaku untuk menundanya selama satu minggu. Aku setuju untuk melakukannya setelah melihat dukungan yang diberikan oleh Dewan Direksi terhadap usaha baru yang kuusulkan dan indikasi bahwa Apple



akan berinvestasi dalam usaha tersebut. Pada Jumat, setelah aku memberi tahu John Sculley siapa yang akan bergabung bersamaku, dia menegaskan kesediaan Apple untuk mendiskusikan masalah kerja sama antara Apple dan usaha baruku.

Selanjutnya perusahaan tampaknya bersikap memusuhi diriku dan usaha baru tersebut. Oleh karena itu, aku mendesak agar pengunduran diriku segera diterima ....

Seperti yang kau ketahui, reorganisasi yang baru-baru ini dilakukan oleh perusahaan membuatku tidak melakukan apa pun dan bahkan tidak ada akses untuk membaca laporan manajemen harian. Usiaku masih 30 tahun dan masih ingin berkontribusi serta berprestasi.

Setelah apa yang sudah kita raih bersama, aku berharap perpisahan kita dilakukan dengan baik dan penuh martabat.

Salam hormat, Steven P. Jobs.

Ketika pria dari tim fasilitas datang ke kantor Jobs untuk mengemas barang-barangnya, pria tersebut melihat sebuah pigura di atas lantai. Pigura tersebut berisi foto Jobs dan Sculley sedang berbincang-bincang hangat, dengan sebuah persembahan yang dituliskan tujuh bulan yang lalu, "Ini untuk Ide yang Hebat, Pengalaman yang Hebat, dan Persahabatan yang Hebat! John." Kaca pigura tersebut pecah. Jobs melemparkan pigura itu ke seberang ruangan sebelum pergi. Sejak hari itu, dia tidak pernah berbicara lagi dengan Sculley.

Saham Apple melonjak tajam, atau hampir 7%, ketika pengunduran diri Jobs diumumkan. "Pemegang saham East Coast selalu khawatir jika orang-orang gila California yang memimpin perusahaan," jelas editor buletin saham teknologi. "Sekarang dengan keluarnya Wozniak dan Jobs, para pemegang saham merasa lega." Namun, Nolan Bushnell, pendiri Atari yang menjadi guru menyenangkan sejak sepuluh tahun yang lalu, mengatakan kepada *Time* bahwa Jobs akan sangat dirindukan. "Dari mana lagi inspirasi Apple akan muncul? Apakah Apple akan menjadi semenarik merek baru Pepsi?"

Setelah beberapa hari gagal mencapai kesepakatan dengan Jobs, Sculley dan Dewan Direksi Apple memutuskan untuk menuntutnya "karena melanggar kewajiban yang dipercayakan." Tuntutan tersebut mengungkapkan adanya dugaan pelanggaran hukum.

Meskipun memiliki kewajiban yang dipercayakan oleh Apple, Jobs, ketika masih menjabat sebagai Komisaris Dewan Direksi Apple dan pegawai Apple berpura-pura setia kepada kepentingan Apple ....

- (1) diam-diam merencanakan mendirikan sebuah perusahaan untuk bersaing dengan Apple;
- (2) diam-diam merencanakan perusahaan pesaingnya yang secara tidak sah memanfaatkan dan menggunakan rencana Apple untuk mendesain, mengembangkan, dan memasarkan Produk Generasi Masa Depan ....
- (3) diam-diam membujuk para pegawai penting Apple agar keluar ....

Pada saat itu, Jobs memiliki 6,5 juta lembar saham Apple, 11% dari saham perusahaan tersebut, yang nilainya melebihi \$100 juta. Dia segera mulai menjual sahamnya. Dalam waktu lima bulan, dia berhasil menjual semua saham tersebut dan hanya mempertahankan satu lembar saham sehingga dia bisa menghadiri rapat pemegang saham jika mau.

Dia sangat marah, dan itu tercermin dalam hasratnya untuk mendirikan, entah bagaimana dia akan mendirikannya, sebuah perusahaan pesaing. "Dia sangat marah kepada Apple," kata Joanna Hoffman, yang bekerja sebentar untuk perusahaan baru tersebut. "Membidik pasar pendidikan, yang merupakan kekuatan Apple, jelas merupakan tanda bahwa Steve menaruh dendam dan berpikiran sempit. Dia melakukannya untuk membalas dendam."

Tentu saja, Jobs tidak menganggapnya seperti itu. "Aku sama sekali tidak memiliki keluhan," katanya kepada *Newsweek*. Sekali lagi, dia mengundang para wartawan favoritnya ke rumah di Woodside, dan kali ini tidak ada Andy Cunningham yang mendesaknya agar hati-hati. Dia menepis dugaan bahwa dia telah membujuk secara tidak pantas lima rekannya dari Apple. "Mereka semua meneleponku," katanya kepada sekelompok wartawan yang memenuhi ruang tamu tanpa perabotan itu. "Mereka berpikir untuk meninggalkan perusahaan tersebut. Apple suka mengabaikan pegawainya."

Jobs memutuskan untuk bekerja sama dengan *Newsweek* agar versi kisahnya dimuat, dan wawancaranya untuk majalah tersebut benar-benar membuka pikiran. "Keahlianku adalah menemukan sekelompok orang berbakat dan memproduksi sesuatu dengan mereka," katanya kepada majalah tersebut. Dia mengatakan bahwa dia akan selalu menyayangi Apple. "Aku

akan selalu mengingat Apple seperti seorang pria mengingat wanita pertama yang membuatnya jatuh cinta." Namun, dia juga bersedia bertengkar dengan manajemen Apple jika memang harus.

"Ketika seseorang memanggilmu pencuri di hadapan khalayak ramai, kau harus merespons." Ancaman Apple untuk menuntutnya dan rekan kerjanya sangat menyakitkan hati. Selain itu juga menyedihkan. Itu menunjukkan bahwa Apple bukan lagi sebuah perusahaan yang percaya diri dan berani. "Sulit dipercaya sebuah perusahaan bernilai \$2 miliar dengan 4.300 pegawai tidak bisa bersaing dengan enam orang berceles jin."

Sebagai upaya menjawab pendapat bias Jobs, Sculley menelepon Wozniak dan mendesaknya berbicara. Wozniak bukan orang yang manipulatif atau pendendam, tetapi dia juga tidak pernah ragu untuk menyampaikan perasaannya dengan jujur. "Steve terkadang bisa menjadi pria yang suka menghina dan menyakitkan," katanya kepada *Time* minggu itu. Dia mengungkapkan bahwa Jobs telah meneleponnya untuk bergabung dalam perusahaan baru Jobs—itu akan menjadi cara licik untuk menghantam manajemen Apple saat ini—tetapi Wozniak mengatakan bahwa dia tidak akan mau menjadi bagian dari permainan seperti itu dan tidak menelepon balik Jobs.

Kepada *San Francisco Chronicle*, dia menceritakan bagaimana Jobs melarang Frogdesign agar tidak mengerjakan desain alat pengendali jarak jauh miliknya dengan dalih desain tersebut dapat bersaing dengan produk Apple. "Aku menantikan sebuah produk yang hebat dan kuucapkan semoga sukses untuknya, tetapi aku tidak bisa memercayai integritasnya," kata Wozniak kepada surat kabar tersebut.

### *Sendirian*

"Hal terbaik yang pernah terjadi kepada Steve adalah ketika kami memecatnya, lalu memintanya untuk pergi," kata Arthur Rock kemudian. Banyak orang yang yakin bahwa secara teori, cinta yang sulit membuat Jobs lebih bijaksana dan dewasa. Namun, tidak semudah itu. Di perusahaan yang didirikannya setelah dikeluarkan dari Apple, Jobs bisa mengeluarkan semua instingnya, mulai dari yang baik hingga yang buruk. Dia tidak dibatasi. Hasilnya adalah serangkaian produk spektakuler yang gagal di pasaran.

*Ini* merupakan pengalaman penuh pelajaran yang sebenarnya. Faktor yang mempersiapkannya agar bisa sukses besar dalam tindakan ketiganya bukan karena dia dikeluarkan atas tindakan satunya di Apple. Melainkan kegagalan brilian dalam tindakan keduanya.

Insting pertama yang ditunjukkannya adalah minat pada desain. Nama yang dipilih untuk perusahaan baru itu: Next. Agar nama tersebut terlihat berbeda, dia memutuskan membuat logo kelas-dunia. Dia pun mencari ahli pembuat logo perusahaan, Paul Rand. Pada usia yang ke-71, desainer grafis kelahiran Brooklyn tersebut telah menciptakan beberapa logo yang terkenal dalam dunia bisnis, termasuk logo Esquire, IBM, Westinghouse, ABC, dan UPS. Pria tersebut juga sedang dikontrak oleh IBM, dan penelitiannya di perusahaan tersebut mengatakan bahwa Rand jelas akan menemui masalah jika menciptakan sebuah logo untuk perusahaan komputer lain. Maka Jobs mengangkat telepon dan menelepon CEO IBM, John Akers. Pria tersebut sedang keluar kota, tetapi Jobs sangat gigih sehingga akhirnya dia bisa berbicara dengan wakil komisaris Paul Rizzo. Setelah dua hari, Rizzo memutuskan sia-sia saja menolak Jobs, dan dia mengizinkan Rand untuk membuat logo tersebut.

Rand terbang ke Palo Alto dan menyempatkan berjalan-jalan dan mendengar visi Jobs. Komputer tersebut akan berbentuk kubus, kata Jobs. Dia sangat menyukai bentuk itu. Bentuk itu sempurna dan sederhana. Maka Rand memutuskan logonya juga harus berbentuk kubus, yaitu kubus yang miring membentuk sudut 28°. Ketika Jobs bertanya apakah Rand bersedia membuat sejumlah pilihan desain agar bisa dia pertimbangkan. Rand menegaskan bahwa dia tidak membuat beberapa *pilihan* desain yang berbeda untuk klien. "Aku akan menyelesaikan masalahmu, dan kau akan membayarku," katanya kepada Jobs. "Kau bisa menggunakan apa yang sudah kubuat, atau tidak, tetapi aku tidak akan membuat beberapa pilihan desain, dan kau tetap harus membayarku."

Jobs mengagumi pemikiran seperti itu. Dia bisa menghargainya. Maka dia melakukan spekulasi yang cukup berani. Perusahaan akan membayar \$100.000 untuk mendapatkan *satu* desain. "Hubungan kami sangat jelas," kata Jobs. "Dia memiliki kemurnian seorang seniman, tetapi dia ahli dalam menyelesaikan masalah bisnis. Dari luar dia terlihat keras dan kesannya

pemarah, tetapi hatinya sangat lembut.” Itu adalah salah satu pujian paling tinggi yang pernah diberikan Jobs atas kemurnian seorang seniman.

Rand hanya membutuhkan waktu dua minggu. Dia terbang kembali ke Palo Alto untuk mengirimkan hasilnya kepada Jobs di rumahnya di Woodside. Pertama mereka makan malam, kemudian Rand menyerahkan sebuah brosur yang elegan dan menarik yang menjelaskan proses berpikirnya. Di akhir brosur tersebut, Rand menampilkan logo yang telah dipilihnya. “Dalam desain, pengaturan warna, dan orientasinya, logo ini sangatlah berbeda,” tulisnya dalam brosur tersebut. “Dengan sudut kemiringan yang tepat, logo ini menggambarkan segel Natal dan wewenang stempel karet yang tidak resmi, ramah, dan spontan.” Kata Next dipisah menjadi dua baris, untuk mengisi permukaan kubus tersebut yang berbentuk kotak, dengan hanya huruf “e” yang ditulis menggunakan huruf kecil. Brosur Rand menjelaskan bahwa huruf kecil tersebut mengandung arti “*education* (pendidikan), *excellence* (keunggulan) ...  $e=mc^2$ ”.

Terkadang sulit sekali meramalkan bagaimana Jobs akan bereaksi terhadap sebuah presentasi. Dia bisa menyebutnya sampah atau brilian, dan Anda tidak pernah tahu dia akan berpendapat yang mana. Namun, dengan desainer legendaris seperti Rand, kemungkinan besar Jobs akan menerima usulan tersebut. Jobs menatap halaman terakhir, lalu mendongak menatap Rand, dan kemudian memeluknya. Mereka memiliki satu perselisihan kecil, yaitu Rand menggunakan kuning gelap untuk huruf “e” dalam logo tersebut dan Jobs meminta warna tersebut diubah menjadi kuning yang lebih terang dan lebih tradisional. Rand memukulkan tinjunya ke atas meja dan berkata, “Aku sudah melakukan pekerjaan ini selama lima puluh tahun, dan aku tahu apa yang sedang kulakukan.” Jobs mengalah.

Perusahaan tidak hanya memiliki sebuah logo baru, tetapi juga nama baru. Nama perusahaan tersebut bukan lagi Next. Nama perusahaan tersebut NeXT. Orang lain mungkin tidak memahami pentingnya sebuah logo, apalagi sampai membayar \$100.000 hanya untuk satu logo. Namun, bagi Jobs, hal itu mengartikan bahwa NeXT akan mulai berdiri dengan perasaan dan identitas kelas-dunia, meskipun perusahaan tersebut belum mendesain produk pertamanya. Seperti yang pernah diajarkan Markkula kepadanya, kau bisa menilai sebuah buku dari sampulnya, dan sebuah perusahaan besar

harus bisa menunjukkan nilai-nilainya dari kesan pertama yang ditunjukkan. Lagi pula, logo tersebut sangat keren.

Sebagai bonus, Rand setuju untuk mendesain kartu nama pribadi Jobs. Rand membuat sebuah kartu nama yang sangat berwarna, yang disukai oleh Jobs, tetapi akhirnya mereka terlibat dalam perselisihan yang panjang dan panas tentang penempatan tanda titik setelah huruf "P" dalam nama Steven P. Jobs. Rand meletakkan tanda titik di sebelah kanan huruf "P", seperti yang akan terlihat jika ditulis menggunakan huruf besar. Jobs lebih memilih tanda titik tersebut ditulis di sebelah kiri, di bawah lengkungan huruf "P", yang bisa dilakukan dengan menggunakan tipografi digital. "Itu adalah perselisihan sangat besar tentang sesuatu yang sangat tidak penting," kenang Susan Kare. Untuk yang satu ini, Jobs menang.

Untuk menerjemahkan logo NeXT ke tampilan produk yang sebenarnya, Jobs membutuhkan seorang desainer industri yang dipercayainya. Dia berbicara dengan beberapa kandidat, tetapi tak satu pun dari mereka yang membuatnya terkesan seperti yang dirasakannya terhadap Hartmut Esslinger. Hartmut Esslinger adalah orang Jerman yang dipekerjakannya di Apple, yang mendirikan kantor Frogdesign di Silicon Valley dan, berkat Jobs, dia mendapatkan kontrak sangat besar dengan Apple.

Meminta IBM mengizinkan Paul Rand bekerja untuk NeXT merupakan sebuah keajaiban kecil yang menjadi kenyataan bagi keyakinan Jobs bahwa kenyataan bisa diubah. Namun, hal tersebut sangat mudah jika dibandingkan dengan kemungkinan dia bisa meyakinkan Apple agar mengizinkan Esslinger bekerja untuk NeXT.

Hal tersebut tidak menghentikan Jobs untuk berusaha. Pada awal November 1985, tepat lima minggu setelah Apple mengajukan tuntutan terhadapnya, Jobs menulis surat kepada Eisenstat (penasihat umum Apple yang telah mengajukan tuntutan tersebut) dan meminta dispensasi. "Aku berbicara dengan Hartmut Esslinger akhir pekan ini dan dia menyarankan agar aku menulis surat kepadamu untuk menjelaskan mengapa aku ingin bekerja dengannya dan Frogdesign untuk produk baru NeXT," kata Jobs. Herannya, Jobs mengatakan bahwa dia tidak tahu apa yang dikerjakan oleh Apple, tetapi Esslinger tahu. "NeXT tidak mengetahui arah desain produk Apple saat ini atau di masa depan, begitu juga perusahaan desain lain yang

mungkin bekerja sama dengan kami. Oleh karena itu, jika kurang hati-hati bisa saja desain produk yang dibuat terlihat sama. Kepentingan terbesar Apple dan NeXT tergantung pada profesionalisme Hartmut untuk memastikan hal ini tidak terjadi.”

Eisenstat ingat dirinya sangat terkejut melihat keberanian Jobs, dan dia menjawab dengan kasar. “Sebelumnya aku telah menunjukkan keprihatinanku atas nama Apple bahwa kau terlibat dalam sebuah bisnis yang menggunakan informasi rahasia bisnis milik Apple,” tulisnya. “Suratmu sama sekali tidak mengurangi keprihatinanku. Sebenarnya ini memperbesar keprihatinanku karena kau menuliskan bahwa kau ‘tidak mengetahui arah desain produk Apple saat ini atau di masa depan,’ sebuah pernyataan yang tidak benar.” Permintaan tersebut semakin mengejutkan bagi Eisenstat karena baru satu tahun yang lalu Jobs memaksa Frogdesign menghentikan tugasnya untuk mengerjakan desain alat pengendali jarak jauh milik Wozniak.

Jobs menyadari bahwa agar bisa bekerja dengan Esslinger (dan untuk berbagai alasan lainnya) maka dia harus menyelesaikan tuntutan hukum yang diajukan oleh Apple. Untungnya, Sculley bersedia melakukannya. Pada Januari 1986, mereka mencapai kesepakatan damai yang tidak melibatkan kerugian material. Untuk membalas budi Apple yang bersedia menarik tuntutananya, NeXT setuju dengan sejumlah pembatasan, yaitu produknya akan dipasarkan sebagai terminal komputer mahal, yang akan dijual langsung ke perguruan tinggi dan universitas, dan tidak akan dijual sebelum Maret 1987. Apple juga bersikeras agar komputer NeXT “tidak menggunakan sistem operasi yang bisa digunakan dengan Macintosh,” meskipun bisa dikatakan bahwa mereka akan mendapatkan hasil yang lebih baik jika bersikeras dengan hal yang sebaliknya.

Setelah penyelesaian tersebut, Jobs terus mendekati Esslinger sampai desainer tersebut memutuskan untuk menghentikan kontraknya dengan Apple. Sehingga pada akhir 1986, Frogdesign bisa bekerja dengan NeXT. Esslinger bersikeras agar tidak dikekang, seperti yang dilakukan oleh Paul Rand. “Terkadang kau harus menggunakan ancaman dengan Steve,” katanya. Namun, seperti halnya Rand, Esslinger adalah seorang seniman maka Jobs bersedia memberi pria tersebut pengecualian yang tidak diberikannya kepada orang lain.

Jobs memerintahkan bahwa komputer tersebut harus berbentuk kubus yang sempurna, yang panjang kedua sisinya tepat satu kaki dan setiap sudutnya tepat 90 derajat. Dia menyukai kubus. Kubus terlihat serius, tetapi juga agak seperti mainan. Namun, kubus NeXT adalah contoh keyakinan Jobs terhadap bentuk yang mengikuti fungsi—alih-alih sebaliknya, seperti yang dituntut oleh Bauhaus dan desainer fungsional lainnya. Papan sirkuit, yang sangat pas dengan bentuk kotak piza kuno, harus dikonfigurasi ulang dan disusun agar bisa dimasukkan ke dalam sebuah kubus.

Parahnya lagi, kesempurnaan bentuk kubus tersebut membuatnya sulit untuk diproduksi. Sebagian besar komponen yang dipasang dalam cetakan memiliki sudut yang sedikit lebih besar dari 90 derajat sehingga lebih mudah dikeluarkan dari cetakan. Hal itu sama mudahnya seperti mengeluarkan kue dari sebuah cetakan kue yang sudutnya sedikit lebih besar dari 90 derajat. Namun, Esslinger menegaskan, dan Jobs dengan penuh semangat menyetujuinya, tidak akan ada “sudut draft” seperti itu yang akan menghancurkan kemurnian dan kesempurnaan kubus tersebut. Sehingga bagian sisinya harus dibuat secara terpisah, dengan menggunakan cetakan seharga \$650.000, di sebuah toko khusus mesin di Chicago.

Obsesi Jobs pada kesempurnaan tidak terkendali. Ketika dia melihat garis kecil pada kerangka yang disebabkan oleh cetakan tersebut, dia terbang ke Chicago dan meyakinkan pabrik cetakan logam tersebut agar mengulanginya lagi dan mengerjakannya dengan sempurna. Padahal bagi pabrik komputer lainnya hal itu dianggap sebagai sesuatu yang tak terelakkan.

“Tak banyak pabrik cetakan logam yang berharap dikunjungi oleh seorang selebritas,” kata David Kelley, salah seorang ahli teknik. Jobs juga menggunakan uang perusahaan untuk membeli sebuah mesin ampelas seharga \$150.000 untuk menghilangkan semua garis yang disebabkan cetakan tersebut. Jobs bersikeras agar kotak magnesiumnya berwarna hitam tidak mengilap sehingga goresannya akan lebih mudah terlihat.

Kelley juga harus memikirkan bagaimana penyangga monitor yang melengkung elegan tersebut bisa berfungsi, sebuah tugas yang menjadi jauh lebih sulit ketika Jobs bersikeras agar penyangganya bisa miring. “Kau ingin memberikan alasan,” kata Kelley kepada *Business Week*. “Tetapi ketika



aku berkata, 'Steve itu mahal sekali,' atau 'itu tidak bisa dikerjakan.' Jawabannya adalah, 'kau pengecut.' Dia membuatmu merasa seolah-olah kau berpikiran sempit." Maka, Kelley dan timnya bekerja hingga larut malam untuk mencari cara mengerjakan setiap perubahan mendadak dari segi estetika menjadi sebuah produk yang bisa berfungsi.

Salah seorang kandidat yang sedang diwawancarai untuk posisi staf pemasaran hanya menatap ketika Jobs dengan dramatis menarik selembur kain untuk memperlihatkan penyangga monitor melengkung dengan *cinderblock*, tempat monitor berada nantinya. Ketika tamu yang tercengang tersebut terus menatap, Jobs dengan penuh semangat memamerkan monitornya yang bisa miring, yang secara pribadi dipatenkan menggunakan namanya.

Jobs selalu memiliki obsesi bahwa bagian yang tak terlihat dari sebuah produk harus dibuat indah bagian yang terlihat, sama seperti ayahnya yang menggunakan sepotong kayu yang baik untuk membuat bagian belakang laci yang tersembunyi. Obsesi ini juga semakin menjadi-jadi ketika tidak ada yang mengendalikannya di NeXT. Dia memastikan semua sekrup di dalam komputer tersebut memiliki pelat yang mahal. Dia bahkan bersikeras agar bagian dalam kotak kubus juga dilapisi cat hitam tidak mengilap, meskipun hanya tukang reparasi yang akan melihatnya.

Joe Nocera, yang saat itu menulis untuk *Esquire*, menceritakan semangat Jobs saat rapat staf NeXT:

"Sama sekali salah jika mengatakan dia duduk di sepanjang rapat staf, karena Jobs sama sekali tidak duduk sepanjang rapat. Salah satu cara Jobs untuk mendominasi adalah dengan bergerak pelan. Pada suatu ketika dia berlutut di kursinya, semenit berikutnya dia membungkuk di kursinya, kemudian dia melompat berdiri dari kursinya dan menulis di papan tulis yang berada tepat di belakangnya. Dia memang banyak gaya. Dia menggigiti kuku jemarinya. Dia menatap dengan sangat bersungguh-sungguh ke siapa pun yang sedang berbicara. Tangannya, yang entah mengapa agak berwarna kuning, terus bergerak."

Hal yang membuat Nocera sangat terkejut adalah "sifat kurang bijaksana Jobs yang hampir seperti disengaja." Dia tidak hanya tidak bisa menahan pendapatnya ketika orang lain mengatakan sesuatu yang menu-

rutnya bodoh, tetapi dia juga sangat siap—atau bahkan ingin sekali—menjatuhkan, mempermalukan mereka, menunjukkan bahwa dia lebih pintar. Misalnya seperti ketika Dan'l Lewin menyerahkan daftar susunan organisasi, Jobs memutar bola matanya. "Susunan ini omong kosong," akhirnya dia menyela. Namun, suasana hatinya berubah-ubah, seperti saat berada di Apple, dari orang yang menyenangkan menjadi orang yang menjengkelkan. Bagian keuangan datang ke rapat dan Jobs memuji pria tersebut karena "mengerjakan ini dengan sangat baik," padahal kemarin Jobs mengatakan pada pria tersebut, "transaksi ini sampah."

Salah satu dari puluhan pegawai pertama NeXT adalah seorang desainer interior yang ditempatkan di kantor pusat di Palo Alto. Meskipun Jobs menyewa sebuah gedung yang masih baru dan didesain dengan baik, dia merobohkan gedung tersebut dan membangunnya kembali. Dinding diganti dengan kaca, karpet diganti dengan lantai dari kayu ringan. Proses tersebut diulangi lagi ketika NeXT pindah ke tempat yang lebih besar di Redwood City pada 1989. Meskipun gedung tersebut masih baru, Jobs bersikeras agar tangga berjalannya dihilangkan sehingga lobi depan akan lebih dramatis. Sebagai hiasan di tengah lobi, Jobs menugaskan kepada I. M. Pei untuk mendesain tangga besar yang seperti melayang di udara. Kontraktornya mengatakan tangga tersebut tidak bisa dibuat, Jobs mengatakan bisa, dan memang bisa. Bertahun-tahun kemudian, Jobs menjadikan tangga seperti itu sebagai ciri toko khusus Apple.

### ***Komputer***

Bulan-bulan pertama NeXT berdiri, Jobs, Dan'l Lewin, dan ditemani beberapa rekan sering melakukan lawatan ke beberapa kampus dan mengumpulkan pendapat. Di Harvard, mereka bertemu dengan Mitch Kapor, komisar perangkat lunak Lotus. Mereka makan malam bersama di restoran Harvest. Ketika Kapor mulai mengoleskan banyak mentega di atas rotinya, Jobs menatap pria itu dan bertanya, "Apa kau pernah mendengar tentang kolesterol serum?" Kapor menjawab, "Kita buat kesepakatan saja. Berhenti mengomentari kebiasaan makanku, dan aku tidak akan mengomentari kepribadianmu." Ucapan tersebut hanya bercanda, dan Lotus setuju membuat program *spreadsheet* untuk sistem operasi NeXT. Namun,

seperti yang kemudian dikatakan Kapur, "Hubungan antar manusia bukanlah minat terbesarnya."

Jobs ingin memasukkan konten keren dalam komputernya sehingga Michael Hawley, salah satu perekayasa perangkat lunak, mengembangkan sebuah kamus digital. Suatu hari Jobs membeli edisi terbaru karya Shakespeare dan membaca bahwa salah seorang temannya, yang bekerja di Oxford University Press, terlibat dalam penyusunan komposisi teksnya. Itu berarti kemungkinan ada pita komputer yang bisa dia gunakan. Dan, jika memang benar, dia ingin memasukkan ke dalam memori NeXT.

"Lalu aku menelepon Steve. Dia bilang itu mengagumkan, dan kami terbang ke Oxford bersama." Pada musim semi yang indah pada 1986, mereka bertemu di gedung mewah perusahaan penerbitan tersebut di jantung kota Oxford. Jobs memberikan tawaran sebesar \$2.000 ditambah dengan 74 sen untuk setiap komputer yang terjual agar bisa membeli edisi Shakespeare cetakan Oxford. "Ini akan sangat menguntungkan bagi kalian," katanya. "Kalian akan mengungguli pesaing-pesaing kalian. Ini tidak pernah dilakukan sebelumnya." Pada dasarnya mereka setuju dan kemudian pergi keluar untuk bermain catur sambil minum bir di sebuah pub terdekat, tempat Lord Byron dahulu sering minum. Pada saat diluncurkan, NeXT akan memasukkan kamus, tesaurus, dan Kamus Kutipan Oxford sehingga komputer ini menjadi salah satu pelopor konsep buku elektronik yang bisa dicari.

Jobs meminta para tenaga ahlinya mendesain cip khusus yang memasukkan berbagai fungsi dalam satu cip. Tugas itu sudah cukup sulit, dan Jobs membuatnya menjadi hampir mustahil dikerjakan karena terus memperbaiki fungsi yang dia inginkan. Setelah satu tahun, hal ini jelas menjadi penyebab utama keterlambatan produksi komputer mereka.

Dia juga bersikeras membangun pabrik yang serbaotomatis dan futuristik miliknya sendiri, seperti yang dibangunnya untuk Macintosh. Dia tidak hati-hati dengan pengalaman tersebut. Kali ini dia melakukan kesalahan yang sama, hanya saja kali ini jauh lebih besar. Mesin dan robot dicat dan dicat ulang karena dia sering sekali mengubah pilihan warnanya. Dindingnya dicat putih bak museum, seperti dinding di pabrik Macintosh, dan ada beberapa kursi kulit hitam seharga \$20.000 dan sebuah tangga yang dibuat khusus, sama seperti di kantor pusat perusahaan.

Jobs bersikeras semua mesin yang diletakkan setinggi 165 kaki diatur agar menggerakkan papan sirkuit dari kanan ke kiri saat diproduksi. Sehingga proses tersebut akan bisa dilihat dengan baik oleh para pengunjung yang melihat dari galeri pengamatan. Papan sirkuit kosong dimasukkan ke salah satu ujung dan dua puluh menit kemudian, tanpa disentuh oleh manusia, keluar di ujung yang lain sebagai papan yang telah jadi. Proses tersebut mengikuti prinsip Jepang yang disebut “Kanban,” di mana setiap mesin melakukan tugasnya jika mesin di sebelahnya siap menerima komponen yang lain.

Jobs tidak memperlunak sikapnya yang terlalu banyak menuntut ketika berhadapan dengan para pegawainya. “Dia menggunakan pesonanya atau memperlakukan orang di depan umum dengan cara yang dalam sebagian besar kasus terbukti sangat efektif,” kenang Tribble. Namun, terkadang cara tersebut tidak efektif. Salah seorang insinyur, David Paulsen, bekerja 90 jam selama sepuluh bulan pertama di NeXT. Dia ingat bahwa dia berhenti ketika “Steve datang pada suatu Jumat siang dan mengatakan kepada kami bahwa dia tidak terkesan dengan apa yang sedang kami kerjakan.” Ketika *Business Week* bertanya kepada Jobs mengapa dia memperlakukan para pegawai dengan sangat kasar, Jobs mengatakan bahwa itu membuat perusahaan menjadi lebih baik. “Sebagian dari tanggung jawabku adalah menjadi alat pengukur kualitas. Sebagian orang tidak terbiasa berada dalam sebuah lingkungan yang mengharapkan kualitas yang sangat baik.” Sebaliknya, dia masih memiliki semangat dan karismanya.

Mereka mengadakan banyak kunjungan lapangan, kunjungan ke ahli *akido*, dan liburan ke luar kota. Dan, dia masih memancarkan keberanian “bendera bajak laut”. Ketika Apple memecat Chiat/Day, perusahaan periklanan yang membuat iklan “1984” dan mengeluarkan iklan surat kabar yang berbunyi “Selamat Datang IBM—sungguh,” Jobs memasang iklan satu halaman penuh di *Wall Street Journal* berbunyi “Selamat Chiat/Day—sungguh .... Karena Aku bisa menjamin, ada kehidupan lain setelah Apple.”

Kesamaan terbesar Jobs dengan saat bekerja di Apple adalah bahwa ia masih tetap membawa distorsi realitas lapangannya. Hal tersebut terlihat saat liburan pertama perusahaan di Pebble Beach, pada akhir 1985. Jobs mengumumkan kepada timnya bahwa komputer pertama NeXT akan

dipasarkan hanya dalam waktu 18 bulan lagi. Hal tersebut jelas mustahil, tetapi Jobs menolak saran dari seorang insinyur agar mereka realistis dan merencanakan untuk memasarkannya pada 1988. "Jika kita melakukannya, dunia tidak akan tinggal diam. Peluang akan meninggalkan kita, dan semua karya yang telah kita selesaikan harus kita buang ke dalam toilet," katanya.

Joanna Hoffman, pegawai senior tim Macintosh yang merupakan salah satu orang yang berani melawan Jobs, menentangnya. "Distorsi realitas bisa memotivasi, dan menurutku itu bagus," katanya ketika Jobs berdiri di dekat papan tulis. "Tetapi, jika digunakan untuk menetapkan tanggal yang akan memengaruhi desain produk maka kita pasti akan hancur." Jobs tidak setuju. "Menurutku kita harus memulai dari suatu tempat, dan menurutku jika kita ketinggalan peluang ini maka kredibilitas kita akan mulai terkikis."

Satu hal yang tidak dikatakan Jobs, meskipun semua orang mencurigainya, adalah jika target mereka meleset maka mereka mungkin akan kehabisan uang. Jobs berjanji akan menggunakan uang pribadinya sebesar \$7 juta. Namun, dengan kondisi mereka saat ini, uang tersebut akan habis dalam delapan belas bulan jika mereka tidak mulai mendapatkan pendapatan dari produk yang dipasarkan.

Tiga bulan kemudian, ketika mereka kembali ke Pebble Beach pada awal 1986 untuk liburan selanjutnya, Jobs mengatakan, "Bulan madu telah selesai." Pada liburan ketiga, di Sonoma pada September 1986, seluruh jadwal tersebut molor, dan kelihatannya perusahaan akan mengalami krisis keuangan.

### *Diselamatkan oleh Perot*

Pada akhir 1986, Jobs mengirim sebuah prospektus ke beberapa perusahaan modal ventura untuk menawarkan 10% saham NeXT seharga \$3 juta. Sehingga seluruh perusahaan tersebut nilainya ditaksir sebesar \$30 juta, angka yang direkayasa Jobs. Sejauh ini perusahaan sudah menghabiskan uang kurang dari \$7 juta, dan sedikit sekali hasil yang ditunjukkan kecuali sebuah logo yang sangat bagus dan beberapa kantor yang indah. Perusahaan ini tidak memiliki pendapatan, produk, atau apa pun dalam waktu dekat. Sehingga tidak mengejutkan jika semua pemodal ventura melewati tawaran untuk berinvestasi.

Namun, ada seorang “koboi pemberani” yang terpesona. Ross Perot, pria kelahiran Texas yang mendirikan Electronic Data Systems dan kemudian menjualnya kepada General Motors seharga \$2,4 miliar. Pada November 1986 kebetulan dia menonton film dokumenter PBS *The Entrepreneurs* yang membahas tentang Jobs dan NeXT. Dia langsung sehati dengan Jobs dan timnya, sangat sehati sehingga ketika dia menonton mereka di televisi, “Aku menyelesaikan kalimat mereka.” Itu adalah ucapan menakutkan yang sama dengan ucapan yang sering dikatakan oleh Sculley. Perot menelepon Jobs keesokan harinya dan menawarkan, “kalau kau membutuhkan seorang investor, teleponlah aku.”

Jobs memang sangat membutuhkan seorang investor. Namun, dia dengan cukup tenang tidak menunjukkannya. Dia menunggu selama satu minggu sebelum menelepon kembali. Perot mengirimkan beberapa analisisnya untuk menilai NeXT, tetapi Jobs lebih memilih berhadapan langsung dengan Perot. Perot kemudian mengatakan bahwa salah satu penyesalan terbesar dalam hidupnya adalah tidak membeli Microsoft, atau membeli sebagian besar sahamnya, ketika Bill Gates yang masih sangat muda datang mengunjunginya di Dallas pada 1979. Pada saat Perot menelepon Jobs, Microsoft baru saja menjual sahamnya yang ditaksir senilai \$1 miliar. Perot telah melewatkan peluang untuk mendapatkan banyak uang dan petulangan yang menyenangkan. Dia ingin sekali tidak melakukan kesalahan yang sama lagi.

Jobs memberikan tawaran kepada Perot tiga kali lebih mahal dibandingkan yang secara diam-diam ditawarkan kepada pemodal ventura yang tidak tertarik beberapa bulan sebelumnya. Untuk investasi senilai \$20 juta, Perot akan mendapati 16 % saham perusahaan tersebut setelah Jobs menambahkan \$5 juta lagi. Itu berarti perusahaan akan bernilai sekitar \$126 juta. Namun, uang bukanlah pertimbangan utama bagi Perot. Setelah bertemu dengan Jobs, dia mengatakan bahwa dia akan bergabung. “Aku memilih jokinya, dan sang joki memilih kuda dan menungganginya,” katanya kepada Jobs. “Aku bertaruh pada kalian, jadi kalian mengerti sekarang.”

Perot membawa sesuatu yang sama berharganya dengan investasi penyelamatnya sebesar \$20 juta ke dalam NeXT. Dia adalah pendukung penuh semangat bagi perusahaan, seseorang yang bisa membangkitkan

kredibilitas di hadapan khalayak. “Untuk sebuah perusahaan pemula, perusahaan ini memiliki risiko paling kecil dari yang pernah saya lihat selama 25 tahun dalam industri komputer,” katanya kepada *New York Times*. “Ada beberapa orang penting yang melihat perangkat kerasnya—perangkat keras tersebut membuat mereka sangat terkesan. Steve dan seluruh tim NeXT adalah orang paling perfeksionis yang pernah kukenal.”

Perot tidak memiliki banyak teman sosial dan bisnis sehingga cocok dengan Jobs. Dia mengajak Jobs ke sebuah pesta dansa dan makan malam resmi di San Francisco. Pesta itu diadakan oleh Gordon dan Ann Getty untuk Raja Juan Carlos I dari Spanyol. Ketika sang raja bertanya kepada Perot siapa yang harus ditemuinya, Perot segera memperkenalkan Jobs. Tak lama kemudian mereka terlibat dalam apa yang kemudian disebut Perot dengan “percakapan penuh semangat”. Jobs menjelaskan gelombang baru dalam dunia komputer dengan penuh semangat. Di akhir percakapan, sang raja menulis sebuah pesan dan menyerahkannya kepada Jobs. “Apa yang terjadi?” tanya Perot. Jobs menjawab, “Aku menjual sebuah komputer kepadanya.”

Kisah ini dan beberapa kisah lainnya termasuk dalam kisah kehidupan Jobs yang diceritakan Perot kemana pun dia pergi. Saat pengarahan singkat di National Press Club di Washington, dia mengubah kisah kehidupan Jobs menjadi kisah khas Texas tentang seorang anak muda yang:

... sangat miskin sehingga dia tidak bisa kuliah. Dia bekerja di garasinya tiap malam, mengotak-atik cip komputer, yang merupakan hobinya. Dan, ayahnya yang mirip tokoh dalam lukisan Norman Rockwell masuk pada suatu hari dan berkata, “Steve, buatlah sesuatu yang bisa kau jual atau carilah pekerjaan.” Enam puluh hari kemudian, dalam sebuah kotak kayu yang dibuat oleh ayahnya, komputer Apple pertama telah diciptakan. Dan, lulusan sekolah menengah atas ini benar-benar mengubah dunia.

Satu kalimat yang benar adalah kalimat tentang Paul Jobs yang mirip dengan seseorang dari lukisan Rockwell. Dan, mungkin kalimat terakhir, yaitu kalimat tentang Jobs yang mengubah dunia. Tentu saja, Perot memercaiyai itu. Seperti halnya Sculley, dia melihat dirinya sendiri dalam diri Jobs. “Steve itu seperti aku,” kata Perot kepada wartawan *Washington Post*, David Remnick. “Kami memiliki sifat aneh yang sama. Kami sehati.”

## *Gates dan NeXT*

Jika Perot dan Jobs sehati, tidak demikian dengan Bill Gates. Jobs telah meyakinkan pria itu untuk membuat aplikasi perangkat lunak untuk Macintosh, yang ternyata menjadi sangat menguntungkan bagi Microsoft. Namun, Gates adalah orang yang kebal terhadap distorsi realitas lapangan Jobs. Akibatnya, dia memutuskan untuk tidak menciptakan perangkat lunak yang khusus dibuat untuk komputer NeXT. Gates pergi ke California untuk melakukan peragaan berkala, tetapi sering kali dia merasa tidak terkesan. "Macintosh sangat khas, tetapi aku sendiri tidak mengerti apa yang khas dari komputer baru Steve," katanya kepada *Fortune*.

Sebagian masalahnya adalah kedua perusahaan besar yang saling bersaing ini tidak mampu membedakan diri mereka masing-masing. Ketika Gates kali pertama mengunjungi kantor pusat NeXT di Palo Alto pada musim panas 1987, Jobs membiarkannya menunggu selama setengah jam di lobi. Padahal Gates bisa melihat dari dinding kaca kalau Jobs sedang berjalan-jalan sambil berbincang santai. "Aku pergi ke NeXT dan aku diberi *Odwalla*, jus wortel paling mahal, dan aku tidak pernah melihat kantor perusahaan teknologi yang sangat mewah seperti itu," kenang Gates sambil menggeleng dan tersenyum kecil. "Dan, Steve terlambat datang setengah jam ke pertemuan kami."

Menurut Gates, strategi penjualan Jobs sangat sederhana. "Kita mengerjakan Mac bersama," kata Jobs. "Bagaimana hasilnya menurutmu? Sangat baik. Sekarang, kita akan mengerjakan ini bersama dan ini akan sangat hebat."

Namun, Gates bersikap sangat kasar kepada Jobs, seperti yang dilakukan Jobs kepada orang lain. "Mesin ini sampah," katanya. "Kekuatan cakram optiknya terlalu kecil, kotak jeleknya terlalu mahal. Benda ini menggelikan." Kemudian dia memutuskan dan menegaskan kembali dalam setiap kunjungan sesudahnya, bahwa tidak masuk akal bagi Microsoft untuk mengalihkan sumber dayanya dari beberapa proyek lain untuk mengembangkan aplikasi bagi NeXT. Parahnya lagi, dia berulang-ulang mengatakannya di depan umum. Hal ini membuat perusahaan lain semakin tidak ingin mengembangkan perangkat lunak untuk NeXT. "Mengembangkan perangkat lunak untuk komputer itu? Aku akan mengencinginya," kata Gates kepada *InfoWorld*.



Ketika mereka kebetulan bertemu di sebuah konferensi, Jobs mulai mencaci maki Gates karena menolak mengerjakan perangkat lunak untuk NeXT. "Kalau kau sudah mendapatkan pasar, aku akan mempertimbangkannya," jawab Gates. Jobs sangat marah. "Mereka bertengkar sambil berteriak, tepat di depan semua orang," kata Adele Goldberg, insinyur Xerox PARC, yang berada di sana. Jobs bersikeras bahwa NeXT komputer adalah generasi baru. Gates, seperti yang sering dilakukannya, tidak banyak bereaksi sedangkan Jobs semakin marah. Akhirnya, Gates hanya menggeleng dan berjalan pergi.

Di balik persaingan pribadi mereka—dan terkadang saling menghormati dengan enggan—ada perbedaan mendasar dalam diri mereka. Jobs percaya, dengan integrasi menyeluruh dari perangkat keras dan perangkat lunak. Menurutny hal itu membuat sebuah komputer tidak bisa digunakan dengan komputer lain. Gates percaya, dan mendapatkan laba dari, dunia di mana berbagai perusahaan yang berbeda membuat komputer yang bisa digunakan dengan komputer lain. Perangkat keras mereka menggunakan sistem operasi standar (Windows milik Microsoft) dan semuanya bisa menggunakan aplikasi perangkat lunak yang sama (seperti Word dan Excel milik Microsoft).

"Produknya memiliki sebuah fitur menarik bernama *incompability*," kata Gates kepada *Washington Post*. "Komputernya tidak bisa menggunakan perangkat lunak yang ada. Komputer itu luar biasa bagus. Kurasa jika aku mendesain komputer yang *incompatible* maka aku tidak akan bisa melakukan sebaik yang dia lakukan."

Dalam sebuah forum di Cambridge, Mass., pada 1989, Jobs dan Gates tampil bergantian menyampaikan pendapat mereka yang berbeda. Jobs membicarakan bagaimana generasi baru lahir dalam industri komputer setiap beberapa tahun sekali. Macintosh telah meluncurkan pendekatan baru revolusioner dengan penggunaan program antarmuka grafis. Sekarang NeXT sedang melakukan hal yang sama dengan pemrograman yang berorientasi pada objek yang dilekatkan pada sebuah komputer baru berkekuatan besar berbasis cakram optik. Setiap perusahaan perangkat lunak besar menyadari bahwa mereka harus menjadi bagian dari generasi baru ini, katanya, "kecuali Microsoft."

Ketika Gates tampil, dia mengulangi keyakinannya bahwa kendali menyeluruh Jobs terhadap perangkat lunak dan perangkat keras ditakdirkan untuk gagal, seperti Apple yang kalah bersaing dengan standar Windows Microsoft. "Pasar perangkat keras dan pasar perangkat lunak itu berbeda," kata Gates. Ketika ditanya tentang desain hebat yang bisa lahir menggunakan pendekatan Jobs, Gates menunjuk ke prototipe NeXT yang masih ada di atas panggung dan menyeringai, "Kalau kalian mau warna hitam, aku bisa memberi kalian sekaleng cat."

## **IBM**

Jobs mendapatkan ide manuver sangat brilian untuk melawan Gates, manuver yang dapat mengubah keseimbangan kekuasaan dalam industri komputer untuk selamanya. Untuk itu, Jobs harus melakukan dua hal yang bertentangan dengan kata hatinya, yaitu memberikan lisensi perangkat lunaknya ke pabrik perangkat keras lainnya dan bekerja sama dengan IBM. Dia memiliki sifat yang pragmatis, meskipun hanya sedikit sehingga dia bisa mengatasi keengganannya. Namun, dia tidak pernah melakukannya dengan sepenuh hati sehingga kerja sama tersebut akhirnya tidak berlangsung lama.

Semuanya berawal di sebuah pesta pada Juni 1987. Pesta ulang tahun ke-70 Katharine Graham, pemilik penerbitan *Washington Post*. Enam ratus tamu menghadiri pesta tersebut, termasuk Presiden Ronald Reagan. Jobs terbang dari California, dan komisaris IBM John Akers datang dari New York. Itu adalah kali pertama mereka bertemu.

Jobs menggunakan peluang tersebut untuk menjelek-jelekkan Microsoft dan berusaha menghentikan IBM menggunakan sistem operasi Windows milik perusahaan tersebut. "Aku tidak bisa menahan diri untuk tidak mengatakan kepadanya bahwa menurutku IBM sedang melakukan sebuah spekulasi besar karena mempertaruhkan seluruh strategi perangkat lunaknya kepada Microsoft. Karena menurutku perangkat lunak Microsoft sangat buruk."

Jobs sangat senang ketika Akers menjawab, "Maukah kau membantu kami?" Dalam beberapa minggu, Jobs muncul di kantor pusat IBM di Armonk, N.Y., dengan perekaayasa perangkat lunak Bud Tribble. Mereka

memperagakan komputer NeXT, yang membuat para insinyur IBM. Salah satu yang paling penting adalah NeXTSTEP, sistem operasi berorientasi objek dari komputer tersebut. "NeXTSTEP mengerjakan banyak sekali pekerjaan pemrograman sepele yang memperlambat proses pengembangan perangkat lunak," kata Andrew Heller, manajer umum unit terminal komputer IBM. Andrew Heller sangat terkesan dengan Jobs, sampai-sampai memberi nama putranya dengan Steve.

Perundingan tersebut berlangsung hingga 1988, dengan Jobs yang menjadi semakin cerewet dengan berbagai masalah kecil. Dia keluar meninggalkan rapat karena berselisih masalah warna atau desain, dan kemudian harus ditenangkan oleh Tribble atau Dan'l Lewin. Jobs tampaknya tidak tahu apa yang lebih membuatnya takut, IBM atau Microsoft.

Pada April, Perot memutuskan menjadi tuan rumah untuk sesi medi-asi di kantor pusatnya di Dallas, dan tercapailah sebuah kesepakatan. IBM akan meminta lisensi perangkat lunak NeXTSTEP terbaru dan jika menyukainya maka perusahaan tersebut akan menggunakan perangkat lunak tersebut untuk beberapa terminal komputernya. IBM mengirimkan kontrak setebal 125 halaman mengenai kesepakatan tersebut ke Palo Alto. Jobs melemparkan kontrak itu tanpa membacanya. "Kau tidak mengerti," katanya sambil berjalan keluar dari ruangan. Dia meminta kontrak setebal beberapa halaman yang lebih sederhana, yang didapatkannya dalam waktu satu minggu.

Jobs ingin merahasiakan perjanjian tersebut dari Bill Gates sampai peluncuran perdana komputer NeXT, yang dijadwalkan pada Oktober. Namun, IBM bersikeras agar informasi tersebut diumumkan. Gates sangat marah. Dia menyadari kesepakatan ini dapat menghilangkan ketergantungan IBM pada sistem operasi Microsoft. "NeXTSTEP tidak bisa digunakan dengan komputer apa pun," katanya dengan sangat marah kepada para eksekutif IBM.

Awalnya, Jobs seperti menjadi mimpi buruk Gates. Perusahaan komputer lain yang berutang budi kepada sistem operasi Microsoft, terutama Compaq dan Dell, menemui Jobs untuk meminta hak meniru NeXT dan membeli lisensi NeXTSTEP. Bahkan, ada tawaran untuk membayar jauh lebih besar jika NeXT keluar dari bisnis perangkat keras itu sendiri.

Itu sangat berlebihan bagi Jobs, setidaknya untuk saat ini. Dia mengabaikan diskusi tentang tiruan NeXT. Dan, dia mulai bersikap tenang terhadap IBM. Kedua belah pihak bersikap tenang. Ketika orang yang mengadakan perjanjian di IBM pindah, Jobs pergi ke Armonk untuk menemui penggantinya, Jim Cannavino. Mereka mengosongkan ruangan dan berbicara berdua. Jobs meminta lebih banyak uang agar hubungan mereka terus berlangsung dan untuk memberikan lisensi versi NeXTSTEP yang lebih baru kepada IBM. Cannavino tidak mau berjanji, dan selanjutnya dia berhenti membalas telepon Jobs. Perjanjian tersebut batal. NeXT mendapatkan uang yang sedikit untuk biaya lisensi, tetapi tidak pernah mendapatkan kesempatan untuk mengubah dunia.

### ***Peluncuran, Oktober 1988***

Jobs dengan sempurna mengubah peluncuran produk menjadi drama teater. Itu digunakan untuk peluncuran perdana komputer NeXT ke seluruh dunia pada 12 Oktober 1988, di Symphony Hall, San Francisco. Dia ingin melakukan semuanya sendiri. Dia harus mengesankan semua orang yang meragukannya.

Beberapa minggu sebelum acara tersebut, dia pergi ke San Francisco hampir setiap hari untuk menyepi di rumah bergaya Victoria milik Susan Kare. Susan Kare adalah desainer grafis NeXT yang pernah mengerjakan bentuk huruf dan ikon awal Macintosh. Wanita tersebut membantu mempersiapkan bahan presentasi yang diributkan Jobs meributkan semua hal, mulai susunan kalimat hingga warna hijau yang tepat sebagai latar belakangnya.

“Aku menyukai warna hijau itu,” kata Jobs bangga saat mereka sedang melakukan percobaan di hadapan beberapa pegawai. “Hijau yang indah, hijau yang indah,” mereka semua berbisik setuju. Jobs menyusun, memperbaiki, dan merevisi setiap bahan presentasi seolah-olah dia adalah T.S. Eliot yang menggabungkan berbagai saran Ezra Pound ke dalam *The Waste Land*.

Tidak ada detail yang sepele. Jobs sendiri yang meneliti daftar undangan dan bahkan menu makan siang (air putih, roti *croissants*, keju krim, taoge). Dia memilih sebuah perusahaan proyeksi video dan membayar

\$60.000 untuk mendapatkan dokumentasi audio-visual. Dia juga menyewa produser teater pascamodern George Coates untuk mementaskan pertunjukan. Coates dan Jobs memutuskan, yang tidak mengejutkan, untuk membuat tampilan panggung yang cermat dan sangat sederhana. Peluncuran kubus sempurna berwarna hitam tersebut akan terjadi di atas panggung kelap-kelip yang minimalis dengan latar belakang hitam. Sebuah meja ditutupi selembar kain hitam, selembar kain hitam menutupi seluruh bagian komputer tersebut, dan sebuah vas bunga sederhana. Oleh karena tidak ada perangkat keras atau sistem operasi yang benar-benar siap maka Jobs didesak agar melakukan sebuah simulasi. Namun, Jobs menolak. Karena menyadari hal tersebut sama dengan bunuh diri maka dia memutuskan untuk melakukan peragaan secara langsung.

Lebih dari 3.000 orang hadir dalam acara tersebut, dan mereka mengantre untuk memasuki Symphony Hall dua jam sebelum acara dimulai. Mereka tidak kecewa, setidaknya terhadap pertunjukannya. Jobs berada di atas panggung selama tiga jam, dan sekali lagi dia terbukti menjadi, mengutip kalimat Andrew Pollack dari *New York Times*, “Andre Lloyd Webber dari pengenalan produk, seorang ahli pemilihan panggung dan efek khusus.” Wes Smith dari *Chicago Tribune* mengatakan peluncuran tersebut “peragaan produknya sama seperti Vatikan II saat rapat gereja.”

Jobs membuat hadirin bersorak-sorai setelah mendengar kalimat pembukanya, “Senang sekali bisa kembali.” Dia mengawali dengan menceritakan kisah arsitektur komputer pribadi. Dan, dia berjanji bahwa sekarang mereka akan menyaksikan sebuah acara “yang terjadi hanya satu atau dua kali dalam satu dekade—zaman ketika sebuah komputer baru diluncurkan yang akan mengubah wajah dunia komputer.” Jobs mengatakan bahwa perangkat lunak dan perangkat keras NeXT didesain setelah tiga tahun berkonsultasi dengan berbagai universitas di seluruh penjuru negara. “Kami menyadari bahwa pendidikan tinggi menginginkan sebuah komputer pribadi.”

Seperti biasanya, Jobs selalu melebih-lebihkan. Produk ini “luar biasa,” katanya, “produk terbaik yang bisa kita bayangkan.” Dia bahkan memuji bagian yang tak terlihat. Sambil menyeimbangkan ujung jemarinya di papan sirkuit berbentuk persegi yang akan dimasukkan ke dalam kotak kubus sebesar satu kaki. Dia dengan gembira mengatakan, “Saya berharap Anda

mendapatkan kesempatan untuk melihat ini sebentar lagi. Ini adalah papan sirkuit cetak paling indah yang pernah saya lihat dalam hidup saya.”

Kemudian Jobs menunjukkan bagaimana komputer tersebut dapat menampilkan pidato. Dia menampilkan pidato “I Have A Dream” dari King dan “Ask Not” dari Kennedy, dan mengirimkan *email* dengan lampiran suara. Dia membungkuk ke mikrofon di komputer tersebut untuk merekam suaranya sendiri. “Hai, ini Steve, sedang mengirimkan pesan pada hari bersejarah yang indah.” Kemudian dia meminta hadirin untuk menambahkan “suara tepukan” ke pesan tersebut, dan mereka melakukannya.

Salah satu filosofi manajemen Jobs adalah bahwa sesekali sangat penting untuk berspekulasi dan “mempertaruhkan perusahaan” pada ide atau teknologi baru. Di peluncuran NeXT, dia membanggakan filosofi tersebut. Yang ternyata bukan merupakan spekulasi yang bijaksana, yaitu menggunakan cakram pembaca/penulis optik berkapasitas besar (tetapi lambat) dan tidak menggunakan cakram flopi sebagai cadangan. “Dua tahun yang lalu kami memutuskan,” katanya. “Kami melihat sebuah teknologi baru dan kami memutuskan untuk membahayakan perusahaan kami.”

Kemudian dia beralih ke sebuah fitur yang akan terbukti lebih bisa diramalkan. “Apa yang telah kami lakukan adalah membuat buku digital riil pertama,” katanya, sambil menyampaikan penggunaan Shakespeare edisi Oxford dan buku terkenal lainnya. “Tidak ada kemajuan dalam teknologi buku cetak canggih sejak Gutenberg.”

Terkadang, dia bisa sangat sadar-diri, dan dia menggunakan peragaan buku elektronik tersebut untuk memperolok dirinya sendiri. “Satu kata yang terkadang digunakan untuk menggambarkan diri saya adalah ‘*mercurial*’ (suka berubah suasana hati dan pikiran),” katanya, kemudian berhenti sejenak. Hadirin tertawa setelah menyadarinya, khususnya mereka yang duduk di barisan depan, yang dipenuhi oleh para pegawai NeXT dan bekas anggota tim Macintosh.

Jobs kemudian memilih kata dalam kamus komputer tersebut dan membacakan definisi pertamanya. “Mengenai atau berkaitan dengan, atau lahir di bawah planet Merkurius.” Sambil menggerakkan kursornya ke bawah dia berkata, “Kurasa arti ketiga adalah arti yang sebenarnya, ‘memiliki ciri suasana hati sering berubah tanpa bisa ditebak.’” Hadirin tertawa lagi.

"Tetapi jika kita melihat sinonimnya maka kita melihat bahwa lawan katanya adalah '*saturnine*'. Nah, kata apa lagi itu? Hanya dengan mengeklik dua kali di kata tersebut, kita bisa langsung kembali ke kamus, dan ini dia artinya, 'suasana hatinya tenang dan tetap. Lambat bertindak atau berubah. Mengenai sifat yang murung atau suka cemberut.'" Seulas senyum kecil merekah di wajahnya saat dia menunggu hadirin tertawa. "Ya," katanya menyimpulkan, "Menurutku '*mercurial*' tidak terlalu buruk."

Setelah hadirin bertepuk tangan, Jobs menggunakan buku kutipan untuk semakin menjelaskan tentang distorsi realitas lapangannya. Kutipan yang dipilihnya berasal dari *Through the Looking Glass* karya Lewis Carroll. Setelah Alice mengeluh bahwa sekeras apa pun wanita tersebut berusaha dia tidak bisa memercayai hal yang mustahil, si Ratu Putih menjawab dengan tajam, "Mengapa, terkadang aku percaya enam hal mustahil sebelum makan pagi." Terdengar ledakan tawa keras, khususnya dari barisan depan.

Semua sorak-sorai kegembiraan berfungsi menutupi, atau mengalihkan perhatian dari kabar buruk. Ketika tiba saatnya untuk mengumumkan harga mesin baru tersebut, Jobs melakukan apa yang sering dilakukannya dalam peragaan produk. Yaitu menyebutkan semua fiturnya, menjelaskan semua fitur tersebut sebagai "bernilai ribuan dolar," dan membuat hadirin membayangkan seberapa mahal produk tersebut sebenarnya. Kemudian dia mengumumkan apa yang diharapkannya akan terdengar seperti harga yang murah, "Kami akan memberi pendidikan tinggi harga \$6.500."

Dari para pendukung setianya, terdengar tepuk tangan di sana sini. Namun, kelompok penasihat akademisnya sudah lama mendesak agar harga komputer tersebut dipertahankan antara \$2.000 dan \$3.000, dan mereka berpikir Jobs berjanji untuk melakukannya. Sebagian penasihat akademis tersebut sangat terkejut. Mereka semakin terkejut lagi setelah mereka mengetahui bahwa mesin cetak yang bersifat pilihan akan berharga \$2.000. Dan karena cakram optiknya lambat maka disarankan untuk membeli cakram keras eksternal seharga \$2.500.

Ada kekecewaan lain yang berusaha ditutupi oleh Jobs di akhir acara. "Awal tahun depan, kami akan meluncurkan 0.9, yang diperuntukkan bagi pengembang perangkat lunak dan pengguna yang agresif." Terdengar beberapa orang tertawa gugup. Apa yang sedang dia katakan adalah pelun-

curan sebenarnya dari mesin dan perangkat lunaknya—yang disebut dengan peluncuran 1.0—tidak akan terjadi di awal 1989.

Sebenarnya, Jobs tidak menetapkan tanggal pasti. Dia hanya mengatakan bahwa komputer tersebut akan dijual triwulan kedua tahun itu. Di liburan NeXT pertama pada akhir 1985, dia telah menolak untuk mengalah, meskipun Joanna Hoffman terus mendesak untuk menyelesaikan mesin itu pada awal 1987. Sekarang jelas bahwa komputer tersebut akan selesai lebih dari dua tahun kemudian.

Acara tersebut diakhiri dengan sesuatu yang lebih meriah. Jobs menampilkan seorang pemain biola dari simfoni San Francisco, yang memainkan *A Minor Violin Concerto* karya Bach berduet dengan komputer NeXT di atas panggung. Orang-orang berdiri untuk memberikan tepuk tangan meriah. Harga dan peluncuran yang ditunda terlupakan dalam kegembiraan tersebut. Ketika salah seorang wartawan bertanya kepada Jobs tepat sesudah acara tersebut tentang mengapa mesin tersebut akan dijual sangat terlambat, Jobs menjawab, “tidak terlambat. Komputer ini lebih cepat lima tahun dari zamannya.”

Seperti yang selalu dilakukannya, Jobs menawarkan untuk memberikan wawancara “eksklusif” kepada surat kabar yang dipilih asal berjanji memuat kisah tersebut sebagai sampul cerita. Kali ini dia melakukan wawancara “eksklusif” yang keterlaluan, meskipun tidak begitu menyakitkan. Dia menyetujui permintaan Katie Hafner dari *Business Week* untuk melakukan wawancara eksklusif dengannya sebelum peluncuran. Dia juga membuat kesepakatan yang sama dengan *Newsweek* dan kemudian dengan *Fortune*. Faktor yang tidak dipertimbangkan oleh Jobs adalah salah satu penyunting *Fortune*, Susan Fraker, menikahi penyunting *Newsweek* Maynard Parker.

Pada rapat redaksi untuk membahas isi artikel *Fortune*, ketika mereka dengan semangat membicarakan wawancara eksklusif mereka, Fraker mengatakan bahwa dia mengetahui *Newsweek* juga dijanjikan untuk mendapatkan wawancara eksklusif, dan wawancara tersebut akan dimuat beberapa hari kemudian di *Fortune*. Maka pada akhirnya, Jobs menjadi bintang sampul hanya di dua majalah pada minggu tersebut. *Newsweek* menggunakan judul “Mr. Chips” dan menampilkan Jobs sedang bersandar di sebuah komputer NeXT yang indah, yang diklaim sebagai “mesin



paling menarik selama bertahun-tahun." *Business Week* menampilkan Jobs yang terlihat seperti malaikat dengan mengenakan setelan jas gelap, ujung jemarinya saling menekan seperti seorang pendeta atau profesor. Namun, Hafner dengan tajam melaporkan mengenai manipulasi yang menyelimuti wawancara eksklusifnya.

"NeXT dengan hati-hati mengadakan wawancara dengan para pegawai dan pemasoknya, sambil mengawasi mereka dengan saksama," tulis wanita tersebut. "Strategi tersebut berhasil, tetapi dengan satu konsekuensi, manuver semacam itu—melayani diri sendiri dan tanpa belas kasih—menunjukkan sifat Steve Jobs yang sangat menyakiti dirinya sendiri saat di Apple. Sifat yang paling menonjol adalah keinginan Jobs untuk mengendalikan keadaan."

Ketika berita heboh tersebut mereda, tidak ada reaksi terhadap komputer NeXT, khususnya karena komputer tersebut belum dijual secara bebas. Billy Joy, kepala ilmuwan yang brilian dan masam di perusahaan pesaingnya, Sun, menyebut komputer tersebut "terminal komputer Yuppie pertama". Pernyataan itu sama sekali bukan pujian.

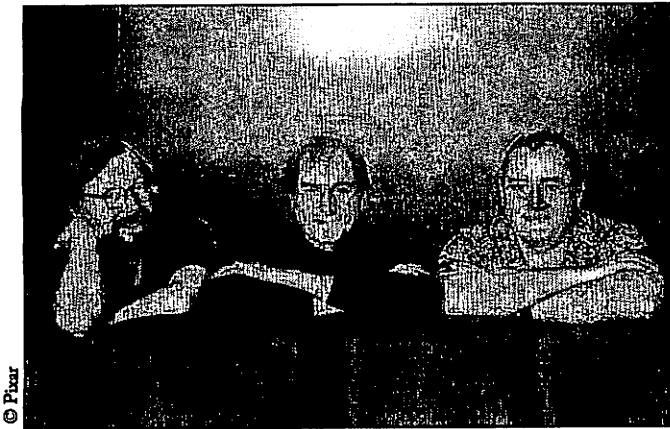
Bill Gates, seperti yang mungkin sudah diduga, terus menyampaikan rasa tidak sukanya secara blakblakan. "Jujur saja, aku kecewa," katanya kepada *Wall Street Journal*. "Pada 1981, kami sangat gembira dengan Macintosh ketika Steve menunjukkannya kepada kami, karena jika disandingkan dengan komputer lain, komputer tersebut tidak seperti komputer yang pernah dilihat siapa pun sebelumnya." Mesin NeXT tidak seperti itu. "Secara garis besar, sebagian besar fiturnya sangat tidak penting." Dia mengatakan bahwa Microsoft akan meneruskan rencananya untuk tidak membuat perangkat lunak untuk NeXT.

Tepat setelah acara pengumuman tersebut, Gates menulis *email* parodi ke pegawainya. Surat tersebut diawali dengan "Semua kenyataan telah ditunda." Ketika memikirkan kembali peristiwa tersebut, Gates tertawa dan menganggap mungkin itu adalah "*email* terbaik yang pernah kutulis."

Ketika komputer NeXT akhirnya dijual pada pertengahan 1989, pabrik tersebut memproduksi 10.000 unit per bulan. Ternyata, penjualannya hanya sekitar 400 buah per bulan. Semua mesin indah pabrik tersebut, yang dicat dengan sangat indah, tetap menganggur, dan NeXT terus merugi. ■

## PIXAR

### Perpaduan Teknologi dan Seni



*Steve Jobs, Ed Catmull, dan John Lasseter, 1999.*

#### ***Divisi Komputer Lucasfilm***

Ketika Jobs kehilangan jabatannya di Apple pada musim panas 1985, dia pergi jalan-jalan dengan Alan Kay, yang pernah bekerja di Xerox PARC dan kemudian menjadi sahabat Apple. Kay tahu bahwa Jobs tertarik untuk menggabungkan kreativitas dan teknologi maka dia menyarankan untuk menemui seorang temannya, Ed Catmull, yang memimpin divisi komputer di studio film George Lucas. Mereka menyewa sebuah mobil Limo dan pergi ke Marin County di pinggiran Skywalker Ranch milik Lucas, tempat Catmull dan divisi komputernya yang kecil berkantor. “Aku sangat terkesan, aku pulang dan berusaha meyakinkan Sculley agar membeli divisi itu untuk Apple,” kenang Jobs. “Tetapi orang-orang yang memimpin Apple tidak tertarik, lagi pula mereka terlalu sibuk untuk menyingkirkanku.”

Divisi Komputer Lucasfilm memiliki dua bagian, mereka mengembangkan komputer khusus yang dapat mengubah film laga sungguhan berdurasi panjang ke dalam bentuk digital dan menggabungkannya dengan efek khusus. Mereka juga memiliki sekelompok penggambar animasi komputer yang membuat film-film pendek, seperti *The Adventures of André and Wally B.* Film pendek ini membuat sutradaranya, John Lasseter, terkenal ketika ditayangkan di sebuah pameran perdagangan pada 1984. Lucas, yang telah menyelesaikan trilogi *Star Wars*, sedang sibuk mengurus perceraian yang penuh perselisihan, dan dia harus menjual divisi tersebut. Dia meminta Catmull mencari seorang pembeli secepat mungkin.

Setelah beberapa calon potensial menolak membeli Divisi Komputer Lucasfilm pada musim gugur 1985, Catmull dan wakil pendirinya, Alvy Ray Smith, memutuskan mencari beberapa investor sehingga mereka bisa membeli sendiri divisi tersebut. Oleh karena itu, mereka menelepon Jobs, mengatur pertemuan lagi, dan mendatangi rumah Jobs di Woodside. Setelah mencerca Sculley yang berkhianat dan sangat bodoh, Jobs mengajukan tawaran untuk membeli divisi itu. Catmull dan Smith terkejut. Mereka menginginkan investasi besar, bukannya pemilik baru. Namun, tak lama kemudian tercapai kesepakatan: Jobs bisa membeli saham mayoritas divisi tersebut, menjabat sebagai komisaris, tetapi tetap membiarkan Catmull dan Smith memimpin.

“Aku mau membelinya karena aku sangat tertarik dengan komputer grafis,” kenang Jobs kemudian. “Ketika melihat pegawai bagian komputer di Lucasfilm, aku menyadari bahwa mereka lebih maju daripada yang lain dalam menggabungkan seni dengan teknologi, yang selama ini menjadi minatkku.” Jobs mengetahui bahwa dalam waktu beberapa tahun ke depan, komputer akan seratus kali lebih hebat, dan dia percaya bahwa hal itu akan mendorong kemajuan besar dalam dunia animasi dan grafis 3D. “Kelompok Lucas sedang mengatasi masalah yang membutuhkan banyak sekali kekuatan pemrosesan sehingga aku menyadari bahwa sejarah akan berpihak kepada mereka. Aku menyukai cara seperti itu.”

Jobs menawarkan untuk membayar \$5 juta kepada Lucas serta menginvestasikan modal tambahan \$5 juta untuk membangun divisi tersebut sebagai perusahaan tersendiri. Itu jauh lebih kecil daripada yang diminta oleh

Lucas, tetapi momentumnya sangat tepat. Mereka memutuskan untuk merundingkan perjanjian tersebut. Kepala Keuangan Lucasfilm menganggap Jobs sombong dan menjengkelkan sehingga ketika tiba saatnya mengadakan rapat dengan semua pihak, pria tersebut mengatakan kepada Catmull, "Kita harus membuat strategi yang tepat." Rencananya adalah mengumpulkan semua orang dalam satu ruangan dengan Jobs, kemudian CFO akan masuk terlambat beberapa menit untuk memastikan bahwa dialah yang akan memimpin rapat. "Tetapi yang terjadi kemudian sangatlah lucu," kenang Catmull. "Steve mengawali rapat tepat pada waktunya tanpa kehadiran CFO, dan pada saat CFO datang, Steve telah mengendalikan rapat."

Jobs hanya bertemu sekali dengan George Lucas, yang mengingatkan bahwa para pegawai di divisi tersebut jauh lebih tertarik membuat film animasi daripada membuat komputer. "Kau tahu, orang-orang ini sangat mencintai animasi," kata Lucas kepadanya. Kemudian Lucas teringat, "Aku memperingatkannya mengenai agenda Ed dan John. Menurutku, dia membeli perusahaan tersebut karena dia juga punya agenda tertentu."

Perjanjian final akhirnya disepakati pada Januari 1986. Perjanjian tersebut menyatakan bahwa, karena telah menginvestasikan \$10 juta maka Jobs akan memiliki 70% saham perusahaan tersebut, sedangkan sisa saham lainnya dibagikan kepada Ed Catmull, Alvy Ray Smith, dan 38 pegawai lain yang ikut mendirikan perusahaan, hingga ke resepsionis. Perangkat keras paling penting yang mereka miliki adalah Pixar Image Computer, dari mesin itulah perusahaan baru tersebut diberi nama. Poin yang belum disepakati adalah di mana mereka akan menandatangani perjanjian itu, karena Jobs ingin melakukannya di kantor NeXT, para pegawai Lucas ingin melakukannya di peternakan Skywalker. Mereka berkompromi dan memutuskan untuk bertemu di sebuah kantor hukum di San Francisco.

Untuk sementara, Jobs membiarkan Catmull dan Smith memimpin Pixar tanpa banyak ikut campur. Kira-kira sebulan sekali, mereka mengadakan rapat dewan direksi, biasanya di kantor pusat NeXT, di mana Jobs hanya fokus membahas masalah keuangan dan strategi. Meski begitu, karena sudah menjadi kepribadiannya dan instingnya untuk mengendalikan maka tak lama kemudian Jobs memainkan peran yang lebih besar yang tentu saja lebih besar dari yang diharapkan oleh Catmull dan Smith. Dia

mengemukakan banyak sekali ide—sebagian masuk akal, sebagian lainnya gila—tentang akan menjadi seperti apa perangkat keras dan perangkat lunak Pixar. Dan, dalam beberapa kali kunjungannya ke kantor Pixar, kehadirannya dirasa sangat menginspirasi. “Aku tumbuh di lingkungan di Gereja Southern Baptist, dan kami mengadakan kebaktian kebangkitan rohani dengan para pendeta yang memesonakan, tetapi korup,” kata Alvy Ray Smith. “Steve memiliki kelebihan itu, yaitu kepandaian berbicara dan merangkai kata yang memikat orang lain. Kami menyadari hal ini. Ketika mengadakan rapat dewan direksi, kami membuat beberapa sinyal—menggaruk hidung atau menggerakkan telinga—ketika seseorang mulai merasa terjebak dalam distorsi realitas lapangan Steve. Orang itu harus ditarik kembali ke dunia nyata.”

Jobs selalu menghargai kualitas yang menggabungkan perangkat keras dan perangkat lunak, seperti yang dilakukan oleh Pixar dengan Image Computer dengan perangkat lunak bawaannya. Sebenarnya, Pixar memasukkan unsur ketiga, yaitu menghasilkan isi keren, seperti film animasi dan grafis. Ketiga unsur tersebut mendapatkan keuntungan dari kecintaan Jobs pada kreativitas artistik dan kegemarannya pada teknologi. “Orang-orang Silicon Valley tidak benar-benar menghormati orang-orang kreatif Hollywood, dan orang-orang Hollywood menganggap bahwa para personel teknik adalah orang-orang yang Anda pekerjakan dan tidak perlu Anda temui,” kata Jobs kemudian. “Pixar adalah tempat di mana kedua budaya tersebut dihormati.”

Pada awalnya, pendapatan perusahaan seharusnya berasal dari perangkat keras. Pixar Image Computer dijual dengan harga \$125.000. Para pelanggan utama mereka adalah para pembuat animasi dan desainer grafis, tetapi tak lama kemudian komputer tersebut juga menemukan pasar khusus dalam industri kedokteran (data pemindai CAT dapat diubah menjadi grafis tiga dimensi) dan bidang intelijen (untuk mendapatkan informasi dari pesawat dan satelit mata-mata). Karena menjual komputer tersebut kepada Badan Keamanan Nasional maka Jobs harus mendapatkan izin keamanan, yang pasti menyenangkan bagi agen FBI yang ditugaskan untuk memeriksanya. Seorang eksekutif Pixar menceritakan bahwa suatu ketika Jobs ditelepon oleh penyelidik untuk menjawab beberapa pertanyaan ten-

tang penggunaan obat-obatan, dan Jobs menjawab pertanyaan tersebut dengan jujur dan tanpa malu. “Kali terakhir aku memakainya ...,” katanya, atau terkadang dia menjawab bahwa dia sebenarnya tidak pernah mencoba obat-obatan semacam itu.

Jobs mendesak Pixar agar membuat versi murah dari komputer tersebut yang akan dijual dengan harga sekitar \$30.000. Dia bersikeras agar Hartmut Esslinger yang mendesainnya, meskipun Catmull dan Smith memprotes soal bayaran Esslinger. Hasilnya komputer tersebut sangat mirip dengan Pixar Image Computer yang asli, berbentuk kubus dengan cekungan bulat di bagian tengah, tetapi memiliki garis tipis khas Esslinger.

Jobs ingin menjual komputer Pixar ke pasar yang lebih luas sehingga dia meminta orang-orang Pixar agar membuka kantor penjualan di beberapa kota besar—yang desainnya dia setuju—dengan alasan para pegawai kreatif tak lama kemudian akan menemukan banyak cara untuk menggunakan komputer tersebut. “Menurutku manusia adalah makhluk kreatif dan mereka akan menemukan berbagai cara baru yang cerdas untuk menggunakan alat, cara yang tidak pernah dibayangkan oleh penemunya,” katanya kemudian. “Menurutku itulah yang akan terjadi dengan komputer Pixar, sama seperti yang pernah terjadi dengan Mac.” Namun, komputer itu tidak terlalu diminati oleh para konsumen biasa. Harganya terlalu mahal, dan tidak banyak aplikasi perangkat lunak yang dibuat untuk komputer tersebut.

Di sisi perangkat lunak, Pixar memiliki sebuah program bawaan, yang disebut dengan Reyes (*Renders Everything You Ever Saw*), untuk membuat grafis dan gambar 3D. Setelah Jobs menjadi komisaris, perusahaan tersebut membuat program bahasa dan antarmuka baru—yang diberi nama RenderMan—yang diharapkan akan menjadi standar untuk menghasilkan grafis 3D, sama seperti PostScript milik Adobe yang menjadi standar untuk percetakan menggunakan laser.

Seperti yang dilakukannya pada perangkat keras, Jobs memutuskan bahwa mereka harus mencoba menemukan pasar yang luas—bukan hanya sebuah pasar khusus—untuk perangkat lunak yang mereka produksi. Dia tidak pernah merasa puas hanya dengan membidik pasar khusus perusahaan atau disebut barang mewah. “Dia sangat terobsesi dengan pasar

yang luas,” kata Pam Kerwin, yang merupakan Direktur Pemasaran Pixar. “Dia memiliki visi hebat yaitu agar RenderMan bisa digunakan oleh semua orang. Dia terus menyampaikan berbagai ide dalam rapat tentang bagaimana orang awam akan bisa menggunakan perangkat lunak tersebut untuk membuat grafis 3D dan gambar seperti nyata yang luar biasa.” Tim Pixar mencoba mengurungkan niat Jobs dengan mengatakan bahwa RenderMan tidak mudah digunakan seperti, misalnya Excel atau Adobe Illustrator. Kemudian Jobs menghampiri papan tulis dan menunjukkan kepada mereka bagaimana membuat perangkat lunak tersebut lebih sederhana dan mudah digunakan. “Kami menganggukkan kepala dan menjadi bersemangat dan berkata, ‘Ya, ya ini pasti akan hebat!’” kenang Kerwin. “Setelah dia pergi, kami memikirkan ulang selama beberapa saat dan kemudian berkata, ‘Apa sebenarnya yang sedang dia pikirkan!’ Dia sangat karismatik sehingga Anda hampir harus diprogram ulang setelah berbicara dengannya.” Ternyata, rata-rata konsumen tidak menginginkan perangkat lunak mahal untuk menghasilkan gambar seperti nyata. RenderMan gagal.

Namun, ada satu perusahaan yang ingin sekali mengotomasikan gambar para penggambar animasi menjadi gambar berwarna untuk sel film. Ketika Roy Disney memimpin revolusi dewan direksi di perusahaan yang didirikan oleh pamannya, Walt, CEO yang baru, Michael Eisner, bertanya jabatan apa yang dia inginkan. Disney mengatakan bahwa dia ingin membangkitkan kembali departemen animasi perusahaan yang sangat terpancang, tetapi mulai dilupakan. Salah satu insiatif awalnya adalah mencari cara untuk mengerjakan proses animasi menggunakan komputer, dan Pixar memenangkan kontraknya. Pixar menciptakan satu paket perangkat keras dan perangkat lunak sesuai pesanan bernama CAPS—*Computer Animation Production System*. Komputer tersebut kali pertama digunakan pada 1988 untuk adegan terakhir dari *The Little Mermaid*, ketika Raja Triton melambaikan tangan kepada Ariel. Disney membeli beberapa lusin Pixar Image Computer dengan CAPS menjadi bagian yang tak terpisahkan.

## ***Animasi***

Bisnis animasi digital di Pixar—kelompok yang membuat beberapa film animasi kecil—awalnya hanyalah bisnis sampingan, tujuan utamanya

adalah untuk menunjukkan hasil dari perangkat keras dan perangkat lunak yang diproduksi perusahaan. Divisi animasi digital dipimpin oleh John Lasseter, seorang pria dengan wajah dan sikap lugu yang berhasil menutupi sifat perfeksionisnya dalam bidang seni seperti halnya Jobs. Lahir di Hollywood, Lasseter tumbuh besar dengan kecintaan yang besar pada acara kartun yang ditayangkan setiap Sabtu pagi. Saat kelas sembilan, dia menulis sebuah makalah mengenai *The Art of Animation*, tentang sejarah Disney Studios, yang membuatnya menemukan tujuan hidupnya.

Ketika lulus dari sekolah menengah atas, Lasseter masuk jurusan animasi di California Institute of the Arts, yang didirikan oleh Walt Disney. Saat liburan musim panas dan waktu senggang, dia meneliti arsip Disney dan bekerja sebagai pemandu di wahana Jungle Cruise di Disneyland. Pengalaman yang terakhir mengajarkan kepadanya tentang pentingnya penentuan waktu dan kecepatan dalam menceritakan sebuah kisah, sebuah konsep penting tetapi sulit untuk dikuasai ketika membuat satu per satu adegan film animasi. Dia memenangkan Student Academy Award berkat film pendek yang dibuatnya saat di kelas junior, *Lady and the Lamp*. Dari judulnya, terlihat bahwa dia sangat terpengaruh oleh berbagai film Disney seperti *Lady and the Tramp* sekaligus menandai bakat alaminya memasukkan kepribadian manusia ke dalam benda tidak bergerak seperti lampu. Setelah lulus, dia menerima pekerjaan yang telah ditakdirkan untuknya, yaitu penggambar animasi di Disney Studios.

Hanya saja pekerjaan tersebut tidak berjalan dengan baik. "Sebagian dari kami yang lebih muda ingin membuat seni animasi yang kualitasnya sama dengan *Star Wars*, tetapi kami terus dikekang," kenang Lasseter. "Aku merasa kecewa, kemudian aku terjebak dalam perseteruan antara dua pimpinan, dan kepala divisi animasi memecatku." Maka pada 1984, Ed Catmull dan Alvy Ray Smith berhasil merekrutnya untuk bekerja di perusahaan yang memproduksi film dengan kualitas setingkat *Star Wars*, yaitu Lucasfilm. Tidak jelas apakah George Lucas, yang sudah cemas dengan biaya divisi komputernya, akan benar-benar menyetujui perekrutan penggambar animasi purnawaktu. Maka Lasseter diberi jabatan "Desainer Antarmuka".

Setelah Jobs mengambil alih perusahaan tersebut, dia dan Lasseter mulai berbagi hasrat mereka pada desain grafis. "Aku satu-satunya orang



di Pixar yang seorang seniman sehingga aku akrab dengan Jobs karena dia juga tertarik dengan desain," kata Lasseter. Lasseter adalah seorang pria yang suka berteman, suka melucu, dan suka memeluk. Dia senang mengenakan kemeja Hawaii bunga-bunga, memenuhi kantornya dengan mainan kuno, dan sangat menyukai burger keju. Jobs adalah vegetarian kurus kering menjengkelkan yang lebih menyenangi tempat yang sederhana dan tidak banyak perabotan. Namun, mereka benar-benar sangat cocok satu sama lain. Lasseter termasuk kelompok seniman, yang membuatnya berada dalam kelompok yang baik karena Jobs terbiasa mengelompokkan orang sebagai pahlawan atau orang bodoh. Jobs memperlakukannya dengan berbeda dan sangat mengagumi bakatnya. Lasseter menganggap Jobs, sebagai seorang panutan yang dapat menghargai seni dan tahu bagaimana menggabungkan seni dengan teknologi dan bisnis.

Jobs dan Catmull memutuskan bahwa, untuk menunjukkan kemampuan perangkat keras dan perangkat lunak mereka, sebaiknya mereka meminta Lasseter membuat film animasi pendek. Pada 1986, dia membuat film animasi pendek untuk SIGGRAPH, konferensi komputer grafis tahunan di mana film mereka yang berjudul *The Adventures of André and Wally B* pernah mendulang sukses besar dua tahun sebelumnya. Pada saat itu, Lasseter menggunakan lampu Luxo di mejanya sebagai contoh untuk membuat grafis, dan dia memutuskan untuk mengubah Luxo menjadi karakter hidup. Anak temannya yang masih kecil menginspirasinya untuk menambahkan Luxo Jr. Dia menunjukkan beberapa contoh adegan kepada penggambar animasi lainnya. Mereka mendesaknya untuk memastikan dia memasukkan sebuah kisah ke dalam film tersebut. Lasseter mengatakan bahwa dia hanya membuat sebuah film animasi pendek, tetapi penggambar animasi lainnya mengingatkan bahwa sebuah kisah bisa diceritakan bahkan dalam waktu beberapa detik. Lasseter mengingat-ingat pelajaran tersebut. *Luxo Jr.* ternyata hanya berlangsung selama dua menit atau lebih, dan menceritakan kisah tentang orangtua lampu dan anak lampu saling melemparkan bola sampai bola tersebut meletus sehingga membuat anak itu kaget.

Jobs sangat senang sehingga dia mengambil cuti dari berbagai masa-lah di NeXT untuk terbang bersama Lasseter ke SIGGRAPH, yang diadakan di Dallas pada Agustus. "Cuacanya sangat panas dan lembap se-

hingga ketika kami berjalan-jalan di luar, udara menghantam kami seperti raket tenis,” kenang Lasseter. Pameran perdagangan tersebut dihadiri oleh 10.000 orang, dan Jobs sangat menyukainya. Kreativitas seni membuatnya bersemangat, apalagi jika dikaitkan dengan teknologi.

Ada antrian panjang untuk memasuki auditorium yang menayangkan film sehingga Jobs, yang tidak sabar menunggu giliran, menipu mereka dengan terus berbicara sehingga bisa masuk pertama. *Luxo Jr.* mendapatkan tepuk tangan meriah yang sangat lama dan disebut sebagai film terbaik. “Oh, *wow!*” seru Jobs di akhir film. “Aku sangat mengerti, aku mengerti apa arti semua ini.” Seperti yang kemudian dijelaskannya, “Film kami adalah satu-satunya film yang memiliki nilai seni di dalamnya, bukan hanya teknologi yang bagus. Pixar akan membuat kombinasi tersebut, sama seperti yang dilakukan oleh Macintosh.”

*Luxo Jr.* masuk dalam nominasi Academy Award, dan Jobs terbang ke Los Angeles untuk menghadiri acaranya. Film tersebut tidak menang, tetapi Jobs berkomitmen untuk membuat film animasi pendek baru setiap tahun, meskipun hasilnya tidak banyak jika dilihat dari sisi bisnis. Saat keadaan Pixar sulit, dia duduk di sepanjang rapat pengurangan anggaran yang berlangsung seru tanpa menunjukkan belas kasihan. Kemudian Lasseter meminta uang yang baru saja mereka hemat untuk digunakan membuat film selanjutnya, dan Jobs menyetujuinya.

### *Tin Toy*

Hubungan Jobs di Pixar sama sekali tidak baik. Perseteruan terburuknya terjadi dengan wakil pendiri Catmull, yaitu Alvy Ray Smith. Dengan latar belakang Gereja Baptist di pinggiran kota utara Texas, Smith menjadi perancang pencitraan komputer bergaya *hippie* yang bebas dengan badan besar, tawa lebar, dan kepribadian yang sombong—dan terkadang ego untuk bersaing. “Alvy sangat bersemangat, dengan mengenakan pakaian warna-warni, tawa ramah, dan banyak sekali teman di konferensi,” kata Pam Kerwin. “Kepribadian seperti Alvy kemungkinan besar mengganggu Steve. Mereka berdua visioner, penuh semangat, dan sangat egois. Alvy tidak bersedia berdamai dan memikirkan ulang semuanya seperti yang dilakukan oleh Ed.”

Smith menganggap Jobs sebagai seseorang yang karismatik dan ego-nya membuatnya menyalahgunakan kekuasaan. “Dia seperti pendeta televisi,” kata Smith. “Dia ingin mengendalikan semua orang, tetapi aku tidak akan menjadi budaknya, karena itulah kami berselisih. Ed jauh lebih bisa mengikuti gayanya.” Jobs terkadang menunjukkan kekuasaannya di rapat dengan mengatakan sesuatu yang menyakitkan hati atau tidak benar sejak awal. Smith sangat menikmati menggoda Jobs mengenai hal tersebut, dan dia melakukannya dengan tertawa lebar dan senyuman menyeringai. Hal tersebut tidak membuatnya disukai oleh Jobs.

Pada suatu hari di rapat dewan direksi, Jobs mulai mencaci maki Smith dan para eksekutif puncak Pixar lainnya karena penundaan dalam menyelesaikan papan sirkuit untuk versi baru Pixar Image Computer. Pada saat itu, NeXT juga sangat terlambat dalam menyelesaikan papan komputernya sendiri, dan Smith menyampaikan hal tersebut. “He, papan NeXT-mu bahkan jauh lebih terlambat, jadi berhentilah menyalahkan kami.” Jobs kembali mencercanya dengan membabi buta, atau dalam kalimat Smith, “sangat tidak linear”. Ketika Smith merasa diserang atau dikonfrontasi, dia cenderung berbicara menggunakan aksen barat dayanya. Jobs mulai menirukan aksen tersebut dengan gayanya yang sinis. “Itu taktik menggertak, dan kemarahanku meledak,” kenang Smith. “Sebelum aku sadari, kami sudah saling berhadapan—hanya terpisah sekitar tujuh sentimeter—saling berteriak.”

Jobs sangat menguasai dengan papan tulis selama rapat sehingga Smith yang berbadan besar dan tegap mendorongnya minggir dan mulai menulis di papan tulis tersebut. “Kau tidak boleh melakukan itu!” teriak Jobs.

“Apa?” jawab Smith, “Aku tidak boleh menulis di papan tulismu? Omong kosong.” Pada saat itulah, Jobs menghambur keluar.

Akhirnya Smith mengundurkan diri untuk mendirikan sebuah perusahaan baru yang memproduksi perangkat lunak untuk menggambar digital dan menyunting gambar. Jobs menolak mengizinkannya menggunakan beberapa kode yang pernah diciptakannya saat bekerja di Pixar, yang semakin memperbesar permusuhan mereka. “Akhirnya Alvy mendapatkan apa yang dibutuhkannya,” kata Catmull, “tetapi dia sangat stres selama satu tahun dan menderita infeksi paru-paru.” Pada akhirnya, semua berjalan de-

ngan cukup baik. Akhirnya Microsoft membeli perusahaan Smith sehingga membuatnya merasa berbeda karena bisa mendirikan sebuah perusahaan yang dia jual kepada Jobs dan perusahaan lain yang dia jual kepada Gates.

Terbiasa berkata kasar, Jobs menjadi semakin sering mengumpat ketika melihat jelas bahwa tiga bisnis Pixar—perangkat keras, perangkat lunak, dan isi animasi—menderita kerugian. “Aku menyusun semua rencana ini, dan pada akhirnya aku harus terus menggelontorkan lebih banyak uang,” kenangnya. Dia memprotes keras, tetapi kemudian menulis ceknya. Setelah dikeluarkan dari Apple, dan keadaan tidak menentu di NeXT, dia tidak bisa lagi menghadapi kegagalan ketiga.

Untuk menutupi kerugian tersebut, dia memerintahkan diadakannya pemecatan besar-besaran, yang dilakukannya tanpa empati sama sekali. Seperti yang dikatakan oleh Pam Kerwin, Jobs “tidak menggunakan perasaan ataupun memberikan pesangon yang layak”. Jobs bersikeras agar pemecatan dilakukan segera, tanpa uang pesangon. Kerwin mengajak Jobs berjalan-jalan mengelilingi tempat parkir dan memohon agar para pegawai diberi pemberitahuan setidaknya dua minggu sebelumnya. “Oke,” bentaknya, “tetapi pemberitahuan itu berlaku mulai dua minggu yang lalu.” Catmull sedang berada di Moskwa, dan Kerwin meneleponnya dalam keadaan kalut. Ketika Catmull kembali, dia berhasil memintakan uang pesangon yang nilainya sangat kecil dan berhasil sedikit menenangkan keadaan.

Pada suatu ketika, tim animasi Pixar sedang berusaha meyakinkan Intel untuk mengizinkan mereka membuat beberapa iklannya, dan Jobs merasa tidak sabar. Selama rapat, di tengah-tengah mencaci maki Direktur Pemasaran Intel, Jobs mengangkat gagang telepon dan menelepon langsung CEO Andy Grove. Grove, yang masih menjadi gurunya, berusaha memberi Jobs pelajaran, yaitu dia tetap mendukung manajer Intel-nya. “Aku mendukung pegawainya,” kenangnya. “Steve tidak suka diperlakukan seperti pemasok.”

Pixar berhasil membuat produk perangkat lunak berkapasitas besar yang ditujukan untuk konsumen biasa, atau setidaknya konsumen yang memiliki hasrat yang sama dengan Jobs dalam mendesain sesuatu. Dia masih berharap kemampuan membuat gambar 3D akan menarik perhatian

produsen *desktop*. Misalnya, Showplace milik Pixar yang memungkinkan pengguna mengubah bayangan benda 3D sehingga mereka bisa menampilkan gambar tersebut dari berbagai sudut dengan bayangan yang tepat.

Jobs menganggap perangkat lunak tersebut sangat luar biasa, tetapi kebanyakan konsumen sudah merasa puas tanpa perangkat lunak tersebut. Ini adalah contoh kasus ketika obsesinya justru membuatnya tersesat. Perangkat lunak buatan Pixar memiliki banyak sekali fitur mengagumkan sehingga tidak sederhana seperti yang diinginkan Jobs. Pixar tidak bisa disaingkan dengan Adobe, yang memproduksi perangkat lunak yang kurang canggih, tetapi jauh lebih sederhana dan tidak terlalu mahal.

Bahkan, ketika lini produk perangkat keras dan perangkat lunak Pixar gagal, Jobs tetap melindungi lini animasi. Baginya animasi telah menjadi sebuah tempat kecil penuh dengan seni ajaib yang memberinya kepuasan batin sangat besar, dan dia bersedia mengembangkannya dengan memper-taruhkannya semuanya. Pada musim semi 1988, perusahaan kehabisan uang sehingga dia mengadakan rapat yang sulit untuk memerintahkan pemotongan anggaran secara besar-besaran kepada seluruh dewan direksi. Ketika rapat tersebut selesai, Lasseter dan kelompok animasinya hampir terlalu takut untuk meminta kepada Jobs agar memberikan dana tambahan untuk membuat film pendek lagi. Akhirnya, mereka membicarakan topik tersebut dan Jobs duduk mematung, terlihat skeptis. Film tersebut membutuhkan dana hampir \$300.000 dari kantongnya sendiri.

Setelah beberapa saat, dia bertanya apakah ada papan ceritanya. Catmull mengajaknya ke kantor bagian animasi, dan begitu Lasseter memulai pertunjukan—menunjukkan papan cerita, menjadi pengisi suara, menunjukkan kecintaan pada karyanya—Jobs mulai bersemangat. Film tersebut tentang kecintaan Lasseter terhadap mainan klasik. Film tersebut diceritakan dari sudut pandang pria mainan bernama Tinny, yang bertemu seorang bayi yang mengguna-gunai dan menerornya. Ketika bersembunyi di bawah sofa, Tinny menemukan beberapa boneka lain yang ketakutan, tetapi ketika bayi itu terantuk kepalanya, Tinny keluar dari persembunyian untuk menghiburnya.

Jobs mengatakan bahwa dia akan menyediakan dananya. “Aku percaya dengan apa yang sedang dilakukan oleh John,” katanya kemudian. “Itu seni.

Dia peduli, dan aku peduli. Aku selalu berkata, ya.” Satu-satunya komentar yang dilontarkannya di akhir pertunjukkan cerita boneka Lasseter adalah, “Aku hanya meminta satu hal darimu, John, buatlah film yang hebat.”

*Tin Toy* memenangkan Academy Award pada 1988 untuk kategori film animasi pendek, film buatan komputer pertama yang memenangkannya. Untuk merayakannya, Jobs mengajak Lasseter dan timnya ke Greens, sebuah restoran vegetarian di San Francisco. Lasseter menyambar piala Oscar, yang diletakkan di tengah meja, mengangkatnya tinggi-tinggi, dan bersulang dengan Jobs sambil berkata, “Kau hanya meminta kami membuat sebuah film yang hebat.”

Tim baru di Disney—CEO Michael Eisner dan Jeffrey Katzenberg di divisi film—mulai berusaha meminta Lasseter kembali bekerja untuk Disney. Mereka menyukai *Tin Toy*, dan menurut mereka masih banyak yang bisa dilakukan dengan kisah animasi tentang mainan yang hidup dan memiliki emosi manusia. Namun, Lasseter, yang berterima kasih atas kepercayaan Jobs kepada dirinya, merasa bahwa Pixar merupakan satu-satunya tempat di mana dia bisa menciptakan sebuah dunia baru animasi yang dibuat menggunakan komputer. Dia mengatakan kepada Catmull, “Aku bisa bekerja di Disney dan menjadi direktur, atau aku bisa tetap bekerja di sini dan menorehkan sejarah.” Sehingga Disney mulai membicarakan mengadakan perjanjian produksi dengan Pixar. “Film pendek Lasseter sangat mengagumkan baik dari segi cerita dan penggunaan teknologi,” kenang Katzenberg. “Aku berusaha keras agar dia bekerja untuk Disney, tetapi dia setia kepada Steve dan Pixar. Jadi, kalau kau tidak bisa mengalahkan mereka, bergabunglah dengan mereka. Kami memutuskan untuk mencari cara agar kami bisa bergabung dengan Pixar dan meminta mereka membuat sebuah film tentang mainan untuk kami.”

Pada saat itu, Jobs telah menggelontorkan dana \$50 juta dari kantongnya sendiri untuk Pixar—lebih dari separuh kekayaannya ketika dia dikeluarkan dari Apple—dan dia juga masih kehilangan uangnya di NeXT. Dia sangat keras kepala mengenai hal tersebut sehingga dia memaksa semua pegawai Pixar agar menjual bagian saham mereka sebagai bagian dari perjanjian untuk menambah dana dari kantong pribadinya pada 1991. Namun, dia juga sangat memercayai apa yang bisa dilakukan oleh gabungan

seni dan teknologi. Keyakinannya bahwa konsumen biasa akan senang sekali membuat model 3D menggunakan perangkat lunak Pixar ternyata salah. Tetapi, tak lama kemudian instingnya terbukti bahwa menggabungkan seni dengan teknologi digital yang hebat akan mengubah film animasi jauh dari yang pernah ada sejak 1937, ketika Walt Disney membuat film animasi *Snow White*.

Saat memikirkan kembali masa-masa itu, Jobs mengatakan bahwa seandainya dia tahu lebih banyak maka dia akan memfokuskan pada animasi jauh lebih cepat, dan tidak perlu mendorong produksi perangkat keras atau aplikasi perangkat lunak Pixar. Sebaliknya, seandainya dia tahu kalau perangkat keras dan perangkat lunak tidak akan pernah menghasilkan laba, dia tidak akan mengambil alih Pixar. "Kehidupan sepertinya mendorongku agar melakukannya, dan mungkin itu terjadi agar semuanya menjadi lebih baik." ■

## SEORANG PRIA BIASA

Cinta Itu Hanya Terdiri Atas Lima Huruf



*Steve Jobs bersama Laurene Powell, 1991.*

### ***Joan Baez***

Pada 1982 Steve Jobs dikenalkan dengan seorang penyanyi *folk* terkenal bernama Joan Baez oleh sang adik, Mimi Fariña. Ketika itu, Jobs masih mengerjakan proyek komputer Macintosh-nya. Pada saat yang sama, Mimi dan Baez sedang bekerja sama menggelar acara amal untuk mengumpulkan sumbangan berupa komputer bagi para penghuni penjara. Beberapa minggu kemudian, Jobs makan siang bersama Baez. “Aku tak berharap banyak, meskipun Joan adalah wanita yang cerdas dan jenaka,” kenang Jobs. Pada saat itu, hubungan Jobs dan Barbara Jasinski—seorang wanita cantik asal Polinesia dan keturunan Polandia yang bekerja pada Regis McKenna—sedang berada di ujung tanduk. Bersama Baez, Jobs berlibur ke Ha-



waii. Mereka tinggal secepat di Pegunungan Santa Cruz, dan menghadiri salah satu konser Baez. Sementara hubungannya dengan Jasinski semakin dingin, Jobs justru kian serius menjalin hubungan dengan Baez. Kala itu usia Jobs masih 27 tahun, sedangkan Baez sudah menginjak usia 41 tahun. Walaupun begitu, jarak usia yang terpaut jauh tidak menghalangi mereka untuk berpacaran. Hubungan mereka bertahan hingga beberapa tahun. “Dari teman yang tak sengaja berkenalan, lalu menjadi sepasang kekasih. Hubungan seperti itu kuanggap cukup serius,” kenang Jobs muram.

Elizabeth Holmes, teman Jobs dari Universitas Reed, merasa yakin bahwa alasan ketertarikan Jobs pada Baez—selain fakta bahwa Baez wanita yang cerdas, jenaka, dan berbakat—adalah karena Baez merupakan mantan kekasih Bob Dylan. “Steve benar-benar tertarik terhadap apa pun yang berkaitan dengan Dylan,” kata Holmes. Pada awal 1960, Baez dan Dylan memang berpacaran, lalu mereka putus. Usai putus, mereka masih melakukan tur bersama sebagai teman. Salah satunya adalah konser Rolling Thunder Revue pada 1975.<sup>1</sup>

Saat berkenalan dengan Jobs, Baez telah memiliki putra yang berusia empat belas tahun. Anak itu bernama Gabriel. Gabe, panggilan Gabriel, merupakan buah pernikahan terdahulu Baez bersama seorang aktivis anti-perang, David Harris. Saat makan siang bersama Jobs, Baez sempat berujar bahwa dia sedang mengajari Gabe cara mengetik. “Maksudmu, untuk menjadi tukang ketik?” tanya Jobs. Saat Baez mengiyakan, Jobs berkomentar, “Tetapi, tukang ketik kan pekerjaan yang ketinggalan zaman.”

“Kalau tukang ketik sudah ketinggalan zaman, lalu bagaimana dengan profesiku?” tanya Baez. Sejenak, ada jeda yang membuat mereka merasa canggung. Belakangan, Baez berkata kepada saya, “Usai Jobs berkomentar seperti itu, aku sadar bahwa jawabannya sangat jelas. Waktu itu, pertanyaanku bagai dibiarkan melayang di udara, sementara aku terheran-heran.”

Keheranan juga dirasakan oleh tim pembuat Macintosh, saat Jobs tiba-tiba datang ke kantor bersama Baez, lalu menunjukkan prototipe Macintosh kepada wanita itu. Mereka tercengang karena Jobs memperlihatkan komputer tersebut kepada orang asing, walaupun sebenarnya mereka

---

<sup>1</sup> Jobs menyimpan sejumlah rekaman ilegal dari konser-konser tersebut.—peny.

lebih terkesima dengan kehadiran seorang bintang, Joan Baez. Padahal, selama ini Jobs selalu dikenal sebagai sosok yang tak tergoyahkan dalam menyimpan rahasia perusahaan.

Jobs lalu menghadiahkan sebuah komputer Apple II untuk Gabe dan sebuah komputer Macintosh untuk Baez di kemudian hari. Jobs juga sering mengundang ibu dan anak itu untuk mengunjungi kantornya, walaupun hanya sekadar ingin memperlihatkan aplikasi favoritnya. "Dia orang yang manis dan sabar, meskipun sering mengalami kesulitan saat menjelaskan kemajuan pemikirannya padaku," kenang Baez.

Sementara Jobs menjadi multijutawan dadakan, Baez justru sosok selebritas dengan popularitas mendunia yang tidak sekaya itu dan tetap sederhana. Baez tidak tahu penyebab Jobs bisa sekaya itu. Bahkan, setelah tiga puluh tahun berlalu, bagi Baez, Jobs adalah sosok yang penuh teka teki. Pada suatu makan malam di masa awal berpacaran, Jobs menyebut-nyebut tentang butik Ralph Lauren dan Polo-nya, yang tak pernah dikunjungi oleh Baez. "Di sana ada sebuah gaun merah indah yang cocok untukmu," ujar Jobs yang kemudian mengantarkan Baez ke butik yang terletak di mal Stanford itu. Baez masih ingat, "Saat itu, aku berkata pada diriku sendiri, 'hebat, aku bersama salah satu pria terkaya di dunia dan dia ingin aku memiliki gaun indah ini.'"

Setibanya di butik, Jobs memborong setumpuk kaus untuk dirinya sendiri. Jobs juga menunjukkan gaun merah itu pada Baez, lalu berujar betapa cantiknya Baez saat mencoba gaun itu. Baez sepakat. "Seharusnya, kau membelinya," ujar Jobs. Baez agak kaget, lalu berujar bahwa dia tidak akan sanggup membeli gaun semahal itu. Jobs terdiam, lalu mereka meninggalkan toko. "Saat seorang pria terus membicarakan sebuah gaun mahal sepanjang malam, tidakkah kau mengira bahwa dia akan membelikannya untukmu?" tanya Baez pada saya, masih saja bingung dengan insiden itu. "Misteri gaun merah itu tetap tak terpecahkan, karena aku masih saja merasa bingung hingga saat ini." Ternyata, Jobs lebih memilih menghadiahkan Baez seperangkat komputer, daripada sebuah gaun. Saat Jobs membawakan bunga untuk Baez, Jobs selalu mengatakan bahwa bunga itu adalah bunga sisa dari kantor. "Dia pria yang romantis, sekaligus takut untuk bersikap romantis," ujar Baez.

Saat menggarap proyek komputer NeXT, Jobs datang ke rumah Baez di Woodside untuk memperlihatkan kecanggihannya komputer tersebut di bidang musik. "Komputer itu bisa memainkan kuartet Brahms, dan kata Jobs, kelak suara musik yang dimainkan komputer itu akan lebih indah daripada permainan musik manusia. Bahkan, irama dan ketukan yang dihasilkan akan terdengar lebih jelas," kenang Baez. Baez berangkat dengan ide Jobs. "Dia merasa kegirangan, padahal darahku mendidih sambil berpikir—teganya kau merusak musik dengan cara itu?" kata Baez.

Jobs pernah bercerita kepada Debi Coleman dan Joanna Hoffman mengenai hubungannya dengan Baez. Jobs merasa ragu apakah dia bisa menikahi seorang wanita yang telah memiliki seorang putra remaja, yang mungkin saja tidak menginginkan tambahan anak lagi. "Kala itu, Jobs cenderung meremehkan Baez, yang menurutnya hanya menjadi seorang penyanyi 'arahan' dan bukan penyanyi 'politis' murni, seperti Dylan," ujar Hoffman. "Baez adalah seorang wanita yang tegar, dan Jobs ingin menunjukkan bahwa dirinyalah yang memegang kendali dalam hubungan mereka. Apalagi, Jobs juga selalu bilang bahwa dia ingin membentuk sebuah keluarga. Jika bersama Baez, Jobs tahu impiannya itu tidak akan terwujud."

Oleh karena itu, setelah tiga tahun, kisah asmara mereka berakhir. Mereka sepakat untuk menjalin hubungan hanya sebatas berteman. "Kukira aku jatuh cinta pada Baez, tetapi ternyata aku hanya sangat menyukainya," ujar Steve belakangan. "Kami tidak ditakdirkan untuk bersama. Aku ingin punya banyak anak, sementara Baez tidak." Di dalam memoar Baez yang terbit pada 1989, wanita itu mengungkapkan alasan perpisahannya dengan mantan suaminya dan mengapa dia tidak ingin menikah lagi. "Aku ditakdirkan untuk hidup sendiri, seperti yang kujalani selama ini. Terkadang, hidupku diselingi jeda, yang umumnya hanya sekadar berpiknik," tulis Baez. Di akhir bagian buku, Baez membubuhi ucapan terima kasih yang manis, "Steve Jobs, yang telah memaksaku menggunakan mesin pengolah kata, dengan menaruhnya di dapur."

### *Bertemu Joanne dan Mona*

Saat Jobs berusia 31 tahun, setahun setelah dipecat dari Apple, ibunya yang perokok—Clara, terserang kanker paru-paru. Jobs sering menemani

ibunya yang hanya bisa tergolek di ranjang. Dia mengajak ibunya mengobrol dengan cara yang jarang dilakukan Jobs pada masa lalu. Jobs juga menanyakan sejumlah pertanyaan yang telah dipendamnya sejak lama. "Saat ibu dan ayah menikah, apakah ibu masih perawan?" tanya Jobs. Sulit bagi Clara untuk berbicara, tetapi dia memaksakan diri untuk tersenyum. Saat itulah Clara berkisah tentang pernikahannya terdahulu, dengan seorang pria yang tak pernah kembali dari perang. Clara juga menjelaskan secara terperinci mengenai tahapan kronologis saat dirinya dan Paul Jobs mengadopsi Steve Jobs.

Tak lama setelah itu, Jobs pun berhasil melacak keberadaan ibu kandungnya. Pencarian diam-diam tersebut sebenarnya bermula pada awal 1980, saat Jobs menyewa jasa seorang detektif. Namun, detektif itu gagal menemukan fakta apa pun mengenai ibu kandungnya. Lalu, Jobs memperhatikan nama dokter dari San Francisco yang tertera pada akta kelahirannya. "Nama dokter itu tercantum di buku telepon, jadi aku meneleponnya," kenang Jobs. Sayangnya, dokter itu juga tidak bisa membantunya. Si dokter mengaku bahwa semua arsipnya musnah akibat kebakaran. Hal itu bohong. Nyatanya, tepat setelah Jobs menelepon, si dokter menulis sebuah surat, menyimpannya dalam amplop bersegel, dan menuliskan "Untuk diserahkan kepada Steve Jobs setelah saya meninggal." Saat si dokter meninggal tak lama kemudian, istri almarhum mengirim surat tersebut kepada Jobs. Dalam surat tersebut, dipaparkan bahwa ibu kandung Jobs berasal dari Wisconsin dan bernama Joanne Schieble. Saat mengandung Jobs, Joanne berstatus sebagai pelajar yang belum menikah.

Butuh beberapa bulan dan jasa detektif lain untuk melacak keberadaan Joanne. Setelah menyerahkan Jobs untuk diadopsi, Joanne menikah dengan ayah kandung Jobs, Abdulfattah "John" Jandali. Pernikahan itu membuahkan seorang anak lagi yang bernama Mona. Lima tahun kemudian, Jandali menelantarkan mereka. Lalu, Joanne menikahi seorang instruktur seluncur es berkulit hitam bernama George Simpson. Pernikahan itu juga tidak bertahan lama. Pada 1970 Joanne menempuh perjalanan berliku ke Los Angeles bersama Mona. Kini, ibu dan anak tersebut menggunakan nama belakang Simpson.

Jobs enggan bercerita pada Paul dan Clara—yang bagi Jobs adalah orangtuanya *yang sebenarnya*—tentang penelusuran ibu kandungnya. De-

ngan kepekaan yang jarang dirasakan Jobs, dan dengan besarnya cinta Jobs pada orangtuanya, Jobs khawatir tindakannya itu akan membuat mereka tersinggung. Jobs baru menghubungi Joanne Simpson setelah Clara meninggal pada awal 1986. "Aku tak ingin mereka menyangka bahwa aku tak menganggap mereka sebagai orangtuaku, karena merekalah orangtuaku yang sesungguhnya," kenangnya. "Begitu besar rasa cintaku kepada mereka sehingga aku tak ingin mereka tahu tentang pencarianku itu. Bahkan, saat ada wartawan yang tahu tentang masalah pencarian ini, aku minta mereka tutup mulut." Saat Clara meninggal, Jobs akhirnya memutuskan untuk memberitahukan perihal pencarian itu kepada Paul Jobs. Tanpa keberatan, Paul mempersilakan Jobs untuk menghubungi Joanne.

Jobs pun menelepon Joanne Simpson. Ia memperkenalkan diri, dan mengatur jadwal untuk bertemu Joanne. Belakangan Jobs mengaku, itu semua dilakukannya lebih karena rasa penasaran. "Menurutku, lingkungan lebih membentuk karakter seseorang, ketimbang faktor keturunan. Tetapi tetap saja, kau harus sedikit mengenang akar biologismu," ujar Jobs. Jobs juga ingin menenangkan Joanne terkait keputusan ibunya pada masa silam, sebagai sebuah pilihan yang tepat. "Aku ingin bertemu dengan ibu kandungku, lebih karena aku ingin tahu apakah dia baik-baik saja. Aku juga ingin berterima kasih kepadanya. Betapa bersyukurnya aku, karena ibuku tidak memilih aborsi. Padahal, saat itu dia baru berusia 23 tahun dan sedang memiliki banyak masalah saat mengandungku."

Joanne berusaha menahan emosi kala Jobs berkunjung ke rumahnya di Los Angeles. Joanne tahu betapa kaya dan terkenal Jobs, meskipun dia tidak tahu pasti penyebabnya. Emosi Joanne pun tak terbendung lagi. Dia begitu tertekan saat hendak menandatangani dokumen adopsi Jobs. Dia hanya mau menandatangani ketika dia diberi tahu bahwa Jobs merasa bahagia di rumah orangtua angkatnya. Betapa Joanne selalu merindukan Jobs dan tersiksa dengan keputusannya. Berkali-kali Joanne meminta maaf, meskipun Jobs selalu meyakinkannya bahwa dia mengerti dan betapa keputusan itu justru membuat situasi menjadi lebih baik.

Saat sudah merasa tenang, Joanne bercerita kepada Jobs bahwa dia memiliki adik perempuan kandung bernama Mona Simpson. Simpson tinggal di Manhattan dan bercita-cita menjadi novelis. Selama ini, Joanne

merahasiakan keberadaan Jobs pada Simpson. Dan pada hari itu, Joanne menyingkap rahasia tersebut—atau setidaknya, sebagian dari rahasia tersebut—melalui telepon. “Kau punya seorang kakak laki-laki. Dia adalah orang yang hebat dan terkenal. Aku akan mengajaknya ke New York agar kalian bisa bertemu,” ujarnya. Saat itu, Simpson sedang kelabakan menyelesaikan novel *Anywhere but Here*, yang berkisah tentang Joanne dan perjalanan mereka dari Wisconsin menuju Los Angeles.

Pembaca novel tersebut tak akan heran jika mendapati keganjilan pada cara Joanne menyampaikan kabar mengenai sang kakak kepada Simpson. Penyebabnya, Joanne mengatakan bahwa sang kakak dahulu adalah orang miskin yang kini berubah menjadi kaya, berwajah tampan, terkenal, berambut panjang dengan warna gelap, dan tinggal di California—tetapi menolak menyebutkan nama sang kakak.

Simpson lalu kembali meneruskan pekerjaannya menggarap *The Paris Review*, jurnal sastra milik George Plimpton yang berkantor di lantai dasar *townhouse* milik Plimpton, di dekat Sungai Timur Manhattan. Bersama rekan-rekan kerjanya, Simpson iseng menebak sosok kakak lelakinya. Tebakan favorit mereka adalah John Travolta. Selain itu, aktor lain juga terdaftar sebagai nama calon kakak barunya. Tiba-tiba, seseorang berceletuk, “Mungkin saja salah satu pria pendiri perusahaan komputer Apple,” tetapi tak seorang pun ingat nama pria tersebut.

Pertemuan Simpson dengan Jobs terjadi di lobi Hotel St. Regis. Joanne Simpson memperkenalkan Mona pada sang kakak, yang ternyata memang salah satu pria pendiri Apple. “Dia orang yang terus terang dan menyenangkan, sosok pria normal yang manis,” kenang Simpson. Mereka duduk-duduk di lobi dan mengobrol beberapa menit. Kemudian, Jobs mengajak adiknya berjalan kaki, hanya berdua. Jobs senang mendapati bahwa saudara kandungnya memiliki banyak kemiripan dengannya. Mereka berdua peka terhadap seni, senang mengamati sesuatu, sedikit sensitif, dan juga teguh pada pendirian. Saat makan malam bersama, Jobs dan Simpson mengamati detail arsitektur atau objek menarik yang sama, lalu mendiskusikannya dengan bersemangat. Saat mengetahui pekerjaan Simpson, dengan kegirangan, Jobs berseru pada para koleganya di Apple, “Adikku adalah seorang penulis!”

Saat Plimpton menggelar pesta peluncuran buku *Anywhere but Here* pada akhir 1986, Jobs terbang ke New York demi menemani Simpson menghadiri pesta itu. Hubungan kakak dan adik itu semakin erat, meskipun persahabatan itu memiliki sejumlah kompleksitas yang muncul terkait identitas mereka dan cara mereka bersatu. "Mulanya, Mona tidak terlalu bersemangat mendapatiku masuk dalam kehidupannya. Apalagi, kasih sayang Joanne juga terlalu berlebihan kepadaku," ujar Jobs kemudian. "Seiring dengan perjalanan kami untuk saling mengenal, kami pun menjadi teman baik, dan dialah keluargaku. Entah apa yang kuperbuat tanpa Mona. Tak pernah kubayangkan seandainya ada sesosok adik lain yang lebih baik dari dirinya. Aku sendiri tak pernah akrab dengan adik angkatku, Patty." Simpson juga merasakan hal yang sama. Dia semakin menyayangi Jobs, sekaligus bisa sangat protektif terhadap kakaknya itu walaupun belakangan dia menulis sebuah novel yang berani tentang Jobs. Novel itu berjudul *A Regular Guy*, sebuah novel yang menggambarkan ciri-ciri Jobs dengan akurasi yang meresahkan.

Satu dari sedikit topik perdebatan mereka berkenaan dengan busana Simpson. Adiknya itu berbusana seperti seorang novelis pejuang, dan Jobs mencemoohnya karena tidak berbusana dengan "cukup menarik". Pada satu titik, komentar Jobs begitu mengganggu, sampai-sampai Simpson menyurati Jobs. "Aku adalah seorang penulis muda, dan inilah hidupku. Aku juga tidak berusaha menjadi seorang model," tulis Simpson. Jobs tidak membalas surat itu. Namun tak lama kemudian, Simpson kedatangan sebuah paket dari butik Issey Miyake. Kesederhanaan rancangan dan pengaruh teknologi pada busana karya perancang asal Jepang itu membuat Issey Miyake menjadi perancang busana favorit Jobs. "Jobs berbelanja baju untukku," ujar Simpson, "dan pilihannya bagus, pas dengan ukuran tubuhku, dengan warna-warna yang menarik." Ada satu model celana panjang yang disukai Jobs, dan di dalam paket itu dia menyertakan tiga potong celana yang sama persis. "Aku masih ingat setelan pertama yang kukirim untuk Mona," ujar Jobs. "Celana linen dan atasan warna hijau pucat keabuan yang tampak indah dengan rambut kemerahan Mona."

### *Ayah yang Hilang*

Dalam kurun waktu yang sama, Mona Simpson juga sedang berusaha melacak keberadaan ayah mereka yang pergi begitu saja sejak dia berusia lima tahun. Melalui penulis Manhattan terkemuka, Ken Auletta dan Nick Pileggi, Simpson dihubungkan dengan seorang pensiunan polisi New York yang kini mendirikan agen detektif pribadi. "Aku membayar dengan sedikit uang yang kupunya," kenangnya. Akan tetapi, pencarian itu tidak berbuah. Kemudian, Simpson bertemu agen detektif lain di California. Detektif itu mampu menemukan alamat Abdulfattah Jandali di Sacramento melalui pencarian di Departemen Kendaraan Bermotor. Simpson mengabarkan temuan itu pada Jobs, lalu dia berencana terbang dari New York untuk bertemu ayah kandung mereka.

Jobs enggan bertemu Jandali. "Dia tidak memperlakukanku dengan baik," jelas Jobs. "Aku tidak memusuhinya—aku bersyukur dia masih hidup. Tetapi, yang sangat mengganguku adalah dia tidak memperlakukan Mona dengan baik. Dia telah menelantarkan Mona." Padahal, Jobs sendiri menelantarkan putri tidak sahnya, Lisa, dan kini sedang berusaha untuk memulihkan hubungan mereka. Namun tetap saja, kompleksitas tersebut tidak melunakkan perasaan Jobs pada Jandali. Simpson pun berangkat sendiri ke Sacramento.

"Pertemuan itu terjadi secara intensif," kenang Simpson. Dia mendapati Jandali yang sedang bekerja di sebuah restoran kecil. Jandali tampak senang bertemu Simpson, tetapi anehnya dia juga bersikap pasif terhadap situasi yang sedang dihadapinya. Mereka mengobrol selama beberapa jam. Jandali berkisah, setelah meninggalkan Wisconsin, dia tidak lagi mengajar. Dia lalu terjun dalam bisnis restoran. Pernikahan kedua Jandali cukup singkat. Sementara itu, pernikahan ketiganya dengan seorang wanita kaya yang lebih tua, bertahan lebih lama meskipun mereka tidak lagi dikaruniai anak.

Karena Jobs meminta pada Simpson untuk tak menyebut-nyebut tentang dirinya, adiknya itu pun tak melakukannya. Namun pada suatu titik, Jandali tiba-tiba berujar bahwa ada anak lain selain dirinya, anak laki-laki, abang Simpson. "Apa yang terjadi padanya?" tanya Simpson. "Anak itu menghilang. Kami tak pernah melihatnya lagi," jawab Jandali. Jantung Simpson melompat, tetapi ia memutuskan untuk diam saja.



Anehnya lagi, tabir itu justru makin terkuak saat Jandali menggambarkan restoran terdahulu yang pernah dikelolanya. Beberapa di antaranya adalah restoran bagus, tegas Jandali, bahkan lebih mewah ketimbang restoran Sacramento tempat mereka duduk bersama saat itu. Dengan penuh emosi, Jandali berandai-andai pada putrinya. Andai ia bisa bertemu Jandali kala masih mengelola restoran Mediterania di bagian utara San Jose. "Tempat itu sungguh indah," ujar Jandali. "Semua orang terkemuka di bidang teknologi pernah ke sana. *Bahkan Steve Jobs.*" Simpson tertegun. "Oh, ya, dia pernah datang, dan dia adalah sosok pria yang manis, juga pemberi tip besar," imbuh sang ayah. Simpson menahan diri agar tak keceplosan, *Steve Jobs* itu anakmu!

Usai kunjungan tersebut, Simpson menelepon abangnya secara diam-diam dari telepon berbayar di restoran. Dalam telepon itu, mereka mengatur rencana bertemu di kafe Espresso Roma di Berkeley. Sebagai pelengkap drama pribadi dan keluarga, Jobs mengajak Lisa. Gadis yang kini menempuh sekolah lanjutan itu tinggal bersama ibunya, Chrisann. Sudah nyaris pukul 22.00 saat mereka tiba di kafe dan Simpson pun berkisah. Bisa dipahami, betapa terheran-herannya Jobs saat adiknya menyebut nama restoran dekat San Jose. Betapa Jobs ingat pernah berada di sana dan bahkan bertemu dengan pria yang ternyata adalah ayah kandungnya. "Luar biasa," ujar Jobs setelah pengungkapan itu. "Aku memang pernah ke restoran itu beberapa kali, dan aku ingat pernah bertemu dengan pemiliknya. Dia orang Suriah. Kami berjabat tangan."

Meskipun demikian, Jobs tetap enggan bertemu Jandali. "Sekarang aku sudah kaya dan aku tidak percaya orang itu tidak akan memerasku atau membocorkan rahasia ini pada wartawan," kenang Jobs. "Aku minta pada Mona agar tak memberi tahu Jandali tentang keberadaanku."

Mona Simpson memang tak pernah melakukannya, tetapi beberapa tahun kemudian Jandali menemukan nama putrinya itu dihubungkan dengan Jobs di internet. (Seorang *blogger* memperhatikan saat Simpson mendaftarkan nama Jandali sebagai ayahnya dalam buku referensi sehingga mengetahui bahwa Jandali pastilah juga ayah Jobs). Kala itu, Jandali telah menikah untuk kali keempat dan bekerja sebagai manajer restoran di Boomtown Resort and Casino di bagian barat Reno, Nevada. Pada 2006,

Jandali mengunjungi Simpson sambil mengajak istri barunya, Rocille. Topik itu pun mengemuka. “Ada kaitan apa ya ini semua dengan Steve Jobs?” tanya Jandali. Simpson membenarkan kisah tersebut, tetapi juga menambahkan bahwa menurutnya, Jobs tak ingin bertemu Jandali. Jandali tampak bisa menerima kenyataan itu. “Ayahku orang yang bijaksana dan pencerita ulung, tetapi dia juga sangat, sangat pasif,” ujar Simpson. “Sejak itu, Ayah tak pernah menyebut-nyebut hal itu lagi. Dia juga tak pernah menghubungi Steve.”

Pencarian Simpson akan keberadaan Jandali kemudian menjadi garis besar novel keduanya, *The Lost Father*, yang terbit pada 1992. (Jobs meminta Paul Rand, desainer yang menggarap logo NeXT, untuk merancang sampul buku tersebut. Namun, menurut Simpson, “rancangan itu sungguh payah sehingga kami tak pernah menggunakannya.”) Simpson juga menelusuri anggota keluarga Jandali lainnya, yang berada di Homs dan di Amerika. Pada 2011 hasil riset ini menjadi bahan tulisan Simpson dalam novelnya tentang darah Suriah yang mengalir di tubuhnya. Duta besar Suriah di Washington sampai mengundang Simpson untuk makan malam. Demi menghadiri makan malam itu, duta besar tersebut bahkan sampai menerbangkan istri dan sepupunya yang saat itu tinggal di Florida.

Simpson menduga bahwa toh, pada akhirnya Jobs akan bersedia menemui Jandali. Namun dengan berlalunya waktu, minat Jobs justru makin surut. Bahkan pada 2010, saat Jobs dan putranya, Reed menghadiri makan malam perayaan ulang tahun Simpson di Los Angeles, Reed meluangkan waktu untuk melihat-lihat foto Jandali, tetapi Jobs tetap bersikap acuh tak acuh. Tampaknya, Jobs tak sedikit pun tertarik pada darah Suriah yang dimilikinya. Kala topik Timur Tengah mengemuka dalam percakapan, minat Jobs masih nihil dan tak ingin berpendapat. “Menurutku, tak ada orang yang benar-benar tahu tindakan yang mestinya kita ambil di sana,” jawab Jobs saat saya bertanya perihal campur tangan Obama di Mesir, Lybia dan Suriah. “Bertindak atau diam, kau tetap berengsek.”

Di sisi lain, Jobs menjalin hubungan yang erat dengan ibu kandungnya, Joanne Simpson. Selama bertahun-tahun, Joanne dan Mona kerap terbang menyambangi rumah Jobs untuk merayakan Natal bersama. Kunjungan itu memang menyenangkan, tetapi juga menguras emosi. Joanne masih kerap berlinang air mata, sambil berujar betapa ia sangat menyayangi Jobs, sekali-

gus minta maaf karena pernah menyerahkan Jobs untuk diadopsi. Namun, semuanya berujung baik-baik saja, karena Jobs akan menenangkan Joanne. Seperti ujaran Jobs pada Joanne pada suatu malam Natal, “Jangan khawatir. Masa kanak-kanakku indah kok. Hidupku baik-baik saja.”

### *Lisa*

Tidak seperti Jobs, masa kanak-kanak Lisa Brennan tidaklah indah. Sejak usia belia, ayahnya jarang berkunjung. “Aku tidak ingin menjadi seorang ayah sehingga aku juga tidak bersikap sebagai seorang ayah,” ujar Jobs belakangan, dengan setitik nada penyesalan dalam suaranya. Toh, ada kalanya Jobs merasakan dorongan sebagai ayah. Suatu hari, saat Lisa berusia tiga tahun, Jobs berkendara menuju rumah yang membelikannya untuk Lisa dan Chrisann. Lalu Jobs memutuskan untuk berhenti di rumah itu. Lisa tidak mengenalnya. Sementara Jobs duduk di tangga teras, tanpa berniat masuk, lalu mengobrol sebentar dengan Chrisann. Pemandangan itu berulang satu atau dua kali setahun. Jobs akan datang tanpa pemberitahuan, mengobrol sebentar tentang potensi Lisa di sekolah atau hal lain, lalu pulang menyetir Mercedesnya.

Namun pada 1986, saat Lisa berusia delapan tahun, Jobs makin rutin berkunjung. Saat itu, Jobs tak lagi terbenam dalam ambisi melelahkan untuk mencipta Macintosh ataupun adu urat dengan Sculley. Kala itu Jobs berkantor di NeXT, yang suasananya lebih tenang, lebih bersahabat dan berpusat di Palo Alto, dekat dengan kediaman Chrisann dan Lisa. Sebagai tambahan, saat Lisa duduk di tingkat tiga dan empat, tampak jelas bahwa dia adalah seorang bocah yang cerdas dan artistik. Karena kemampuan menulisnya, para guru juga menganggap Lisa menonjol. Tak hanya itu, Lisa juga anak yang berani, punya semangat meluap-luap, dan sedikit mewarisi sikap *nyeleneh* sang ayah. Secara fisik, Lisa juga cukup mirip dengan Jobs, dengan alis melengkung dan postur tubuh tinggi tegap khas Timur Tengah. Suatu hari, Jobs ingin memberi kejutan pada rekan-rekan kerjanya. Lalu, dia pun membawa Lisa ke kantor. Saat Lisa mulai jungkir balik di sepanjang koridor, bocah ini memekik, “Lihat aku!”

Salah satu teman Jobs, Avie Tevanian masih ingat ritual mereka sebelum makan malam di luar. Menurut teknisi NeXT bertubuh kurus dan

supel ini, mereka akan mampir di rumah Chrisann untuk menjemput Lisa. “Jobs bersikap sangat manis pada Lisa,” kenang Tevanian. “Jobs dan Chrisann adalah vegetarian, tetapi Lisa tidak. Tetapi Jobs tidak masalah dengan itu. Dia malah menyarankan Lisa untuk memesan ayam, dan Lisa menurutnya.”

Makan ayam pun menjadi kesenangan kecil Lisa karena dia berada di antara orangtua vegetarian yang memilih menyantap makanan alami untuk alasan spiritual. “Kami berbelanja—*puntarella*, *quinoa*, seledri, kacang lapis wortel—pada toko beraroma ragi, tempat para wanita tidak mengecat rambut mereka,” tulis Lisa belakangan. “Namun, sesekali kami mencicipi selera luar. Beberapa kali kami membeli ayam bumbu pedas dari kedai makanan yang memajang deretan ayam panggang, lalu melahapnya di mobil langsung menjumpunya dengan jari dari kantong kertas berlapis timah.” Ayah Lisa, yang pendalamannya tentang diet telah membuatnya fanatik, lebih cerewet pada makanan. Lisa pernah menyaksikan Jobs memuntahkan sup karena mengandung mentega. Setelah sempat melonggarkan prinsipnya di Apple, Jobs kembali menjadi vegan yang ketat. Bahkan di usia belia, Lisa mulai menyadari bahwa obsesi diet Jobs merefleksikan filosofi hidup ayahnya, bahwa hidup bak pertapa dan serbaminimalis bisa meningkatkan sensasi lebih lanjut. “Dia yakin bahwa kita bisa memanen hasil yang berlimpah dari lahan gersang, yang bebas dari tekanan,” catat Lisa. “Dia tahu persamaan yang tidak banyak diketahui orang: banyak hal berujung pada hal-hal yang sebaliknya.”

Dengan cara sama, sikap dingin dan absennya sang ayah membuat kunjungan sesekali Jobs begitu hangat dan membahagiakan. “Aku memang tidak tinggal serumah dengannya, tetapi dia akan mampir ke rumah kami sewaktu-waktu, menjadi dewa kami selama beberapa jenak atau jam,” kenang Lisa. Lisa juga senang karena Jobs mau mengajaknya berjalan kaki bersama. Jobs juga kerap main sepatu roda bersama Lisa pada jalanan sepi di Palo Alto lama, lalu sering kali mampir ke rumah Joanna Hoffman dan Andy Hertzfeld. Kali pertama Jobs mengajak Lisa bertemu Hoffman, yang dilakukan Jobs adalah mengetuk pintu dan menyatakan “Ini Lisa.” Hoffman langsung paham. “Tampak jelas bahwa Lisa adalah putrinya,” ujar Hoffman pada saya. “Tak ada yang punya rahang macam itu. Rahang Jobs sungguh

kelas.” Hoffman sendiri tak mengenal ayahnya yang telah lama bercerai. Menderita karena baru mengenal ayahnya pada usia sepuluh tahun, Hoffman mendorong Jobs untuk menjadi ayah yang lebih baik. Jobs mengikuti anjuran Hoffman, dan belakangan berterima kasih untuk saran tersebut.

Pada suatu ketika, Jobs mengajak Lisa turut dalam perjalanan bisnis ke Tokyo. Mereka menginap di Okura Hotel yang rapi dan sudah biasa menjadi tempat pertemuan bisnis. Pada bar *sushi* bergaya elegan di lantai dasar, Jobs memesan senampian besar *unagi sushi*. Jobs begitu menyukai makanan ini, sampai-sampai ia mengecualikan belut matang yang masih hangat dalam daftar pantangan vegetariannya. *Unagi sushi* itu berlapis garam halus atau sedikit kecap, dan Lisa ingat betapa makanan ini lumer di mulutnya. Seperti situasi saat itu. Seperti yang belakangan ditulis Lisa, “Itulah kali pertama aku merasa, bersamanya begitu santai dan utuh, di antara nampan *sushi*; batas yang terlewati, izin, dan kehangatan setelah salad dingin. Saat itu, bagai terbuka satu ruang yang selama ini terkunci rapat. Betapa kala itu dia tidak begitu keras pada dirinya sendiri, bahkan manusia lain, di bawah naungan atap yang indah, dengan kursi mungil, *sushi*, dan diriku.”

Akan tetapi, bersama Jobs tak selalu manis dan hangat. Seperti pada orang lain, Jobs bersikap sekeras merkuri pada Lisa. Bagai siklus pelukan dan penelantaran. Pada suatu ketika Jobs bisa begitu jenaka, lalu kali lain begitu dingin atau bahkan tak hadir sama sekali. “Lisa selalu tak yakin akan hubungannya dengan Jobs,” mengutip ujaran Hertzfeld. “Aku menghadiri pesta ulang tahun Lisa, sementara Steve malah datang amat sangat terlambat. Ini membuat Lisa sangat gelisah dan kecewa. Saat akhirnya Steve datang, barulah Lisa ceria.”

Sementara itu, Lisa pun tumbuh menjadi sosok yang temperamental. Selama bertahun-tahun, hubungan mereka berdua bak *roller coaster*, dengan setiap liku curam yang berlarut-larut dengan kekeraskepalaan mereka. Saat bertengkar, mereka bisa berbulan-bulan saling mendiamkan. Tak seorang pun berusaha untuk memulai perdamaian, minta maaf, atau berusaha menyamankan—bahkan saat Jobs tengah berjuang melawan serangan penyakitnya. Pada suatu hari di musim gugur 2010, Jobs tengah bermuram durja bersama saya saat menatap sekotak foto jepretannya. Pada satu fotonya yang tengah mengunjungi Lisa kecil, Jobs tertegun. “Mungkin

aku tidak cukup sering mengunjunginya,” ujar Jobs. Karena mereka sudah tidak saling bicara selama setahun, saya bertanya kalau-kalau Jobs ingin menghubunginya lewat telepon atau *email*. Sejenak Jobs menatap kosong, lalu kembali menekuri foto-foto lama di hadapannya.

### *Sisi Romantis*

Saat berurusan dengan wanita, Jobs bisa sangat romantis. Dia punya kecenderungan untuk jatuh cinta secara dramatis, curhat dengan teman saat hubungan naik turun, dan berduka di depan umum saat tengah berjauhan dengan pacar terbarunya. Pada musim panas 1983, Jobs menghadiri pesta makan malam terbatas di Silicon Valley bersama Joan Baez. Mereka duduk di samping mahasiswi University of Pennsylvania bernama Jennifer Egan, yang tampaknya tak begitu mengenal Jobs. Kala itu, hubungan Jobs dan Baez tengah renggang, mereka sadar bahwa mereka tak ditakdirkan awet muda bersama. Jobs tertarik pada Egan, yang bekerja di sebuah tabloid mingguan di San Francisco selama liburan musim panas. Jobs pun menelusuri Egan, meneleponnya, lalu mengajaknya ke kafe Jacqueline—sebuah bistro mungil dekat Telegraph Hill yang khusus menyajikan *soufflé* untuk vegetarian.

Mereka berkencan selama setahun, dan Jobs kerap terbang mengunjungi Egan. Pada suatu acara yang digelar Boston Macworld, Jobs bicara di depan umum bahwa dirinya tengah jatuh cinta dan mesti bergegas mengejar pesawat tujuan Philadelphia demi bertemu kekasihnya. Khalayak pun terpesona. Saat Jobs melawat ke New York, Egan akan menumpang kereta demi menyambangi Jobs di Carlyle atau di lantai atas bagian timur apartemen Jay Chiat. Lalu, mereka akan makan di kafe Luxembourg, mengunjungi (lagi) apartemen di San Remo yang ingin diubah Jobs, kemudian menonton di bioskop atau (sesekali) menonton opera.

Jobs dan Egan juga mengobrol berjam-jam via telepon saat malam. Salah satu topik perdebatan mereka adalah kepercayaan Jobs, yang berangkat dari riset Jobs tentang Buddha, yang meyakini pentingnya menghindari keterikatan pada objek material. Hasrat konsumtif kita tidak sehat, ujar Jobs pada Egan, dan untuk mencapai pencerahan kita harus mengembangkan kehidupan bebas dari materi dan keterikatan. Jobs bahkan me-

ngiriminya Egan sebuah rekaman Kobun Chino—guru Zen Jobs, tentang masalah yang timbul dari mengidam-idamkan benda dan memperolehnya. Egan mendebat Jobs. Wanita ini bertanya, bukankah Jobs justru menentang filosofi tersebut, dengan mencipta komputer dan produk lain yang didambakan orang? “Dia dongkol dengan dikotomi tersebut, dan kami pun mendebatnya dengan gembira,” kenang Egan.

Toh akhirnya, kebanggaan Jobs pada objek ciptaannya melebihi kepekaan Jobs pada orang-orang yang mestinya membebaskan diri dari keterikatan atau hasrat semacam itu. Saat Macintosh dirilis pada Januari 1984, Egan tengah liburan musim dingin di apartemen ibunya di San Francisco. Betapa terkesimanya para tamu ibu Egan, kala suatu malam, Jobs—yang mendadak menjadi sangat kondang—muncul di depan pintu membawa sekotak Macintosh yang masih gres dan langsung ke kamar Egan untuk merakitnya.

Jobs telah memberi tahu Egan dan beberapa teman, tentang firasatnya bahwa dirinya tak akan berumur panjang. Karena itulah dia menjadi begitu tak sabaran dan banyak menuntut, aku Jobs. “Dia merasa terdesak dan ingin semua keinginannya tuntas,” ujar Egan belakangan. Hubungan mereka merenggang pada musim gugur 1984, kala Egan jelas-jelas menyatakan bahwa dirinya masih kelewat muda untuk menikah.

Tak lama berselang, pada awal 1985, bersamaan dengan terjadinya huru-hara dengan Sculley di Apple, Jobs terpikat pada wanita lain. Kala itu Jobs tengah dalam perjalanan menghadiri suatu rapat, lalu tiba-tiba saja muncul di hadapan seorang karyawan Apple Foundation, yang menghubungkan Apple dengan LSM. Di ruang karyawan tersebut, duduklah seorang wanita elok dengan rambut sangat pirang. Wanita tersebut bagaikan kombinasi aura murni seorang *hippie* dan seorang konsultan komputer yang sangat peka. Namanya Tina Redse, dan dia bekerja pada People’s Computer Co. “Dia adalah wanita tercantik yang pernah kulihat,” kenang Jobs.

Esoknya, Jobs menelepon Redse dan mengajak wanita ini makan malam. Namun, Redse menolak, dan beralasan bahwa dia sudah punya pacar. Beberapa hari kemudian, Jobs mengajak Redse berjalan kaki ke suatu taman dekat situ dan kembali mengajaknya berkenan. Kali ini, Redse berterus terang pada pacarnya bahwa ia ingin pergi. Dia memang sosok wanita yang

sangat jujur dan terbuka. Usai makan malam, Redse menangis, karena menyadari bahwa hidupnya akan kacau. Dan benar saja. Hanya dalam beberapa bulan, Redse telah pindah ke suatu pastori tanpa perabot di Woodside. "Redse adalah orang pertama yang sungguh-sungguh membuatku jatuh cinta," ujar Jobs belakangan. "Hubungan kami sangat mendalam. Entah apa ada orang lain yang bisa memahamiku selain dirinya."

Redse terlahir dari keluarga bermasalah, dan Jobs berbagi rasa padanya tentang pedihnya diadopsi. "Kami berdua punya luka dari masa kanak-kanak," kenang Redse. "Jobs pernah berujar padaku, bahwa kami berdua adalah orang yang *nyeleneh*. Itulah sebabnya kami cocok satu sama lain." Mereka tertarik secara fisik satu sama lain dan tak sungkan berkasih-kasih di depan umum; masih jelas di ingatan para karyawan saat mendapati Jobs bercumbu dengan Redse di lobi NeXT. Begitu juga saat mereka bertengkar, yang pernah terjadi di bioskop dan di hadapan para tamu di rumah mereka di Woodside. Toh Jobs tetap kerap memuji kealiamahan dan kemurnian Redse. Dia juga mengilhami Redse dengan segala atribut spiritual. Seperti komentar membumi Joanna Hoffman saat mendiskusikan Jobs yang tergila-gila pada Redse dari dunia lain, "Steve cenderung tertarik pada luka dan neurosis, lalu mengubahnya menjadi atribut spiritual."

Saat Jobs dipecat dari Apple pada 1985, Redse turut Jobs bepergian ke Eropa, untuk mengobati luka hati Jobs. Pada suatu petang di atas jembatan yang melintasi sungai Seine, tebersit suatu ide di benak mereka—lebih menjurus romantis ketimbang serius—untuk menetap saja di Prancis, bisa permanen, atau dalam kurun waktu tak terbatas. Redse menyambut gembira ide tersebut, tetapi tidak demikian halnya dengan Jobs. Jobs memang sakit hati, tetapi tetap masih berambisi. "Diriku adalah refleksi dari tindakanku," ujar Jobs pada Redse. Redse mengenang peristiwa Paris tersebut dalam sebuah *email* yang menyentuh. *Email* tersebut dikirim Redse pada Jobs dua puluh lima tahun kemudian, setelah mereka berpisah, tetapi tetap membina hubungan spiritual.

"Kita berada di atas jembatan di Paris pada musim panas 1985. Cuaca mendung kala itu. Tubuh kita bersandar pada suatu pagar batu yang licin, menatap air terjun berwarna kehijauan. Duniamu telah bercerai-berai dan sejenak berhenti berputar, menanti untuk pulih dengan pilihan



apa pun yang kau ambil. Aku ingin lari dari semua yang telah terjadi. Kucoba meyakinkanmu untuk merajut hidup baru bersamaku di Paris, untuk membebaskan diri kita yang terdahulu dan mengizinkan hal lain mengalir apa adanya dalam hidup kita. Kuingin kita merangkak melewati jurang gelap dari duniamu yang telah hancur dan bangkit, sebagai sosok yang tak bernama dan baru, dalam dunia bersahaja tempat aku bisa memasakmu makan malam sederhana dan kita bisa bersama setiap hari, bagai anak-anak yang tengah memainkan suatu permainan manis tanpa maksud selain bersenang-senang. Aku ingin kau mempertimbangkannya sebelum kau terbahak dan berujar, "Lantas aku mesti bagaimana? Aku membuat diriku menganggur." Aku ingin memikirkan itu semua dalam momen keraguan ini sebelum masa depan kita digariskan kembali, saat kita merayakan hidup bersahaja hingga menua bersama dalam damai, bersama para anak cucu mengelilingi kita pada suatu lahan pertanian di Prancis selatan, tempat kita menjalani hari dengan tenang, hangat dan utuh bagai bongkahan roti segar, kala semesta kecil kita diudarai wangi kesabaran dan kekeluargaan."

Hubungan itu berjalan naik turun selama lima tahun. Redse tak betah tinggal di rumah Jobs yang lengang perabot di Woodside. Jobs mempekerjakan pasangan muda trendi, yang pernah bekerja di Chez Panisse, sebagai pengurus rumah tangga dan juru masak vegetarian. Namun, kedua orang ini malah membuat Redse merasa bagai penyelundup. Ada kalinya Redse minggat ke apartemennya di Palo Alto, apalagi setelah bertengkar hebat dengan Jobs. "Pengabaian juga merupakan bentuk kekerasan," tulis Redse suatu ketika, pada dinding di sepanjang lorong menuju kamar tidur mereka. Redse memang terpesona pada Jobs, tetapi juga tercengang-cengang akan betapa Jobs bisa menjadi begitu acuh tak acuh. Belakangan Redse mengenang betapa menyakitkannya jatuh cinta pada seseorang yang begitu terpusat pada dirinya sendiri. Sangat peduli pada orang yang tak sanggup peduli bagai neraka yang tak ingin lagi dicecap Redse.

Mereka begitu berbeda dalam banyak hal. "Pada spektrum kekejaman hingga kasih sayang, mereka begitu bertentangan," ujar Hertzfeld belakangan. Sifat pengasih Redse terwujud dalam skala kecil dan besar. Redse selalu bederma pada gelandangan, menjadi sukarelawan untuk membantu penderita penyakit jiwa (seperti ayahnya), dan dia berusaha mengakrabkan diri pada Lisa—bahkan Chrisann, agar mereka merasa nyaman bersa-

manya. Lebih dari upaya siapa pun, Redse jugalah yang mendorong Jobs untuk meluangkan waktu lebih banyak bersama Lisa. Namun, Redse juga menyurutkan laju atau ambisi Jobs. Sisi lembut diri Redse yang membuatnya terlihat begitu spiritual justru mempersulit mereka mencapai titik gelombang yang sama. "Hubungan mereka luar biasa bergejolak," ujar Hertzfeld. "Karakter mereka berdualah yang membuat mereka terus, dan terus bertengkar."

Mereka juga menganut prinsip hidup yang berbeda. Redse yakin, kepekaan estetis terbangun dengan sendirinya. Sementara menurut Jobs, ada estetika ideal dan menyeluruh yang mestinya diajarkan pada orang-orang. Redse menuduh Jobs terlalu terpengaruh gerakan Bauhaus. "Menurut Steve, tugas kitalah untuk mengajarkan estetika pada orang, untuk mendidik orang tentang sesuatu yang mestinya mereka sukai," kenang Redse. "Aku tak sepakat dengan pendapat itu. Menurutku, saat kita sungguh-sungguh mendengarkan, baik pada diri sendiri dan orang lain, secara alamiah hal itu akan muncul dengan sendirinya."

Saat mereka berdekatan dalam kurun waktu lama, banyak hal malah kacau. Namun saat terpisah dari Redse, Jobs begitu nelangsa. Akhirnya pada musim panas 1989, Jobs melamar Redse. Namun, Redse menolak lamaran tersebut. Kepada para sahabatnya, Redse berujar bahwa menikah dengan Jobs akan membuat dirinya gila. Redse tumbuh dalam keluarga penuh gejolak, mirip gejolak hubungannya dengan Jobs. Mereka bagai kubu bertentangan yang saling tarik, ujar Redse, dan kombinasi tersebut mudah tersulut. "Aku tak akan pernah bisa menjadi seorang istri yang baik bagi 'Steve Jobs', sang ikon," urai Redse belakangan. "Aku akan payah dalam banyak hal. Dalam interaksi pribadi kami, aku tak tahan dengan sikap kasar Jobs. Aku tak ingin menyakiti Jobs, meski aku juga tak bisa diam saja saat dia menyakiti orang lain. Kontradiksi itu begitu menyiksa dan melelahkan."

Usai putus, Redse turut mendirikan OpenMind, suatu jaringan sumber daya tenaga kesehatan mental di California. Saat membaca suatu buku pedoman psikiater tentang Narcissistic Personality Disorder, Redse yakin bahwa gejalanya sama dengan diri Jobs. "Gejalanya begitu mirip dan itu menerangkan perjuangan hubungan kami, betapa aku sadar bahwa meng-

harapkan Jobs untuk bersikap lebih manis atau tak begitu terpusat pada dirinya sendiri bagi berharap orang buta bisa melihat,” ujar Redse. “Pengetahuan itu juga membuatku paham akan sejumlah keputusan Jobs tentang putrinya Lisa, kala itu. Kurasa inti masalahnya adalah empati—ketiadaan kapasitas untuk berempati.”

Redse pun menikah, memiliki dua orang anak, kemudian bercerai. Jobs mengaku, sesekali masih merindukan Redse, bahkan meski kini dirinya telah bahagia menikah. Dan saat Jobs mulai berjuang melawan kanker, Redse hadir kembali untuk memberikan semangat. Redse menjadi begitu emosional saat mengenang kisah kasih mereka. “Meski nilai-nilai kami bertentangan dan mustahil bagi kami untuk memiliki hubungan yang kami impikan,” ujar Redse pada saya, “cinta dan perhatianku untuk Jobs selama berpuluh tahun lalu terus bertumbuh.” Hal yang sama juga terjadi pada Jobs. Pada suatu siang, Jobs mendadak menangis saat terkenang Redse. “Redse adalah salah satu orang termurni yang pernah kukenal,” ujar Jobs, dengan air mata menetes di pipinya. “Ada sisi yang begitu spiritual pada diri Redse, juga sisi spiritual pada hubungan yang pernah terjalin di antara kami.” Jobs selalu mengatakan bahwa dia menyesalkan gagalnya hubungan mereka, dan dia tahu bahwa Redse juga merasakan hal serupa. Namun, mereka memang tidak ditakdirkan bersatu. Dan, mereka sepakat tentang itu.

### *Laurene Powell*

Di titik ini, seorang mak comblang—berdasarkan data riwayat hubungan asmara Jobs—pasti bisa memetakan kombinasi sosok wanita yang tepat bagi Jobs. Cerdas nan bersahaja. Cukup tangguh untuk mendukungnya, tetapi juga cukup bersifat Zen untuk bangkit dari huru-hara. Berpendidikan dan mandiri, tetapi juga bersedia membangun sarang yang nyaman bagi Jobs dan keluarga. Membumi, tetapi dengan sentuhan yang lembut. Cukup paham cara menangani diri Jobs, tetapi sekaligus juga cukup yakin dengan tidak selalu mengurus Jobs. Dan boleh juga kalau wanita itu seorang yang cantik, bertubuh ramping dengan rambut pirang, dengan selera humor bagus dan menyantap makanan organik untuk vegetarian. Pada Oktober 1989, setelah putus dengan Tina Redse, wanita dengan gambaran di atas muncul dalam hidup Jobs.

Atau lebih tepatnya, wanita dengan gambaran di atas muncul di ruang kelas Jobs. Pada suatu Rabu petang, Jobs hadir untuk mengajar kuliah umum "Menatap dari Puncak" di Stanford Business School. Laurene Powell baru lulus dari sekolah bisnis tersebut dan seorang pria di kelasnya mengajaknya datang ke kuliah umum tersebut. Mereka terlambat datang, dan semua kursi sudah terisi sehingga mereka duduk di gang antara deret kursi. Saat seorang penjaga pintu menyuruh mereka pindah, Powell mengajak temannya turun ke baris depan dan menduduki dua kursi tamu. Setibanya di sana, Jobs dipandu untuk duduk di samping Powell. "Aku menoleh ke kanan dan mendapati seorang gadis cantik. Kami pun mengobrol sementara aku menunggu diperkenalkan oleh moderator," kenang Jobs. Sejenak mereka bersenda gurau, Laurene berseloroh bahwa dia bisa duduk di sana karena menang undian. Hadiah undian tersebut adalah makan malam bersama Jobs. "Dia begitu menawan," ujar Powell belakangan.

Usai acara, Jobs masih berada di sekitar panggung dan mengobrol dengan para mahasiswa. Dia melihat Powell pergi, lalu kembali dan berdiri di sekitar kerumunan, lalu pergi lagi. Jobs bergegas mengejar Powell, melewati dekan fakultas yang ingin bercakap-cakap dengannya. Setelah menyusul Powell di halaman parkir, Jobs berujar, "Maaf, bukannya Anda menang undian dan saya harus mengajak Anda makan malam?" Powell terbahak. "Bagaimana kalau Sabtu?" tanya Jobs. Powell sepakat dan mencatatkan nomor teleponnya untuk Jobs. Jobs menghampiri mobilnya untuk berken- dara menuju kilang anggur Thomas Fogarty di Pegunungan Santa Cruz di luar Woodside, tempat kelompok pendidik pemasaran NeXT akan makan malam. Lalu, seketika Jobs berhenti dan berbalik. "Pikirku, *wow*, aku akan lebih memilih makan malam bersama gadis itu ketimbang dengan kelompok pendidik, jadi aku bergegas lari ke mobilnya dan mengajaknya makan bersama *malam itu juga*." Powell mengiyakan. Petang musim gugur itu begitu indah, dan mereka berjalan kaki menyusuri Palo Alto menuju restoran vegetarian yang bergaya, St. Michael's Alley, dan akhirnya mengobrol di sana selama empat jam. "Sejak itulah kami terus bersama," ujar Jobs.

Sementara Avie Tevanian tengah duduk di restoran pada kilang anggur, menunggu kehadiran seluruh kelompok pendidik dari NeXT. "Kadang, Steve memang sulit dipercaya. Namun saat mengobrol dengannya, aku sa-

dar, bahwa sesuatu yang istimewa tengah menjelang," ujarnya. Setibanya di rumah, lewat tengah malam, Powell segera menelepon sahabatnya, Kathryn (Kat) Smith di Berkeley. "Kau tidak akan percaya dengan yang baru terjadi padaku! Kau tidak akan percaya aku baru bertemu siapa!" Begitulah isi pesan yang ditinggalkan Powell di mesin penjawab Kat. Esok paginya, Smith menelepon Powell dan mendengarkan seluruh kisah sahabatnya. "Kami telah mendengar berita tentang Steve, dan dia adalah sosok yang menarik minat kami, karena kami menekuni ilmu bisnis," kenang Smith.

Andy Hertzfeld dan beberapa orang lain berspekulasi bahwa Powell telah merancang rencana untuk berkenalan dengan Jobs. "Laurene memang menyenangkan, tetapi dia bisa begitu perhitungan, dan kurasa sejak semula Laurene sudah menargetkan Jobs," ujar Hertzfeld. "Teman sekelas Laurene di kampus bilang padaku bahwa Laurene menyimpan sampul majalah yang memajang foto Steve dan pernah bersumpah bahwa dia akan menemui Jobs. Kalau itu benar maka Steve telah dimanipulasi, dan ini cukup ironis." Namun, belakangan Powell berkeras menyanggahnya. Bahwa dia datang ke acara tersebut hanya karena diajak temannya, dan dia justru agak bingung dengan pembicara yang akan mereka temui. "Aku tahu bahwa Steve Jobs menjadi pembicara, tetapi wajah yang terbayang malah Bill Gates," kenang Powell. "Wajah mereka tertukar di pikiranku. Saat itu 1989. Jobs tengah bekerja di NeXT, dan dia bukan soal besar bagiku. Aku tidak seantusias itu. Lain lagi dengan temanku. Dia begitu bersemangat, karena itulah kami berangkat."

"Hanya ada dua wanita dalam hidupku yang sungguh-sungguh membuatku jatuh cinta, yaitu Tina dan Laurene," ujar Jobs belakangan. "Kusangka aku jatuh cinta pada Joan Baez, tetapi ternyata aku hanya sangat menyukainya. Jadi, memang hanya Tina, lalu Laurene."

Laurene Powell lahir di New Jersey pada 1963, dan dia belajar mandiri sejak masih sangat belia. Ayah Laurene bekerja sebagai pilot Marine Corps yang tewas sebagai pahlawan dalam kecelakaan di Santa Ana, California; dia memimpin pendaratan suatu pesawat rusak, dan kala pesawat tertabrak, pria itu memilih untuk tetap terbang menghindari area penduduk, ketimbang terjun ke luar untuk menyelamatkan nyawa. Pernikahan kedua ibu Laurene beralih mencekam, tetapi sang ibu tak bisa bercerai karena tak

sanggup menghidupi keluarga besarnya. Selama sepuluh tahun, Laurene dan ketiga saudara laki-lakinya menderita dalam ketegangan rumah tangga, mencoba tetap bersikap baik sambil mengatasi masalah mereka sendiri. Laurene melewati masa sulit itu dengan baik. "Pelajaran yang kucepap jelas sudah, bahwa aku selalu ingin mandiri," ujarnya. "Aku bangga dengan itu. Bagiku, uang adalah alat untuk mandiri. Namun, itu bukanlah sesuatu yang membentuk diriku sekarang."

Lulus dari Universitas Pennsylvania, Laurene bekerja di Goldman Sachs sebagai perencana pendapatan tetap, dan menangani uang kantor dalam jumlah besar. Atasan Laurene, Jon Corzine, berusaha menahannya agar tetap bekerja di Goldman. Namun bagi Laurene, pekerjaan tersebut tak membangun. "Anda memang bisa jadi sangat sukses," ujarnya, "tetapi Anda hanya memperkuat modal." Lalu, selang tiga tahun, Laurene pun mengundurkan diri dan bertolak ke Florence, Italia. Di sana ia tinggal selama delapan bulan sebelum mendaftar di Stanford Business School.

Usai makan malam pada Kamis, pada Sabtu Laurene mengundang Jobs ke apartemennya di Palo Alto. Demi bertemu Jobs, Kat Smith menyetrir dari Berkeley dan berpura-pura menjadi teman sekamar Laurene. Dalam kenangan Smith, hubungan Laurene dan Jobs begitu bergelora. "Mereka kerap berciuman dan bercumbu," ujar Smith. "Jobs begitu terpesona pada Laurene. Jobs bisa meneleponku hanya untuk bertanya, 'bagaimana menurutmu, apa Laurene menyukaiku?' Di sinilah aku dalam situasi dan posisi yang ganjil, karena ditelepon sosok ikonis ini."

Pada malam tahun baru 1989, mereka bertiga merayakannya di Chez Panisse, restoran milik Alice Waters yang kondang di Berkeley. Turut pula Lisa, putri Jobs yang kala itu berusia sebelas tahun. Saat makan malam, terjadi sesuatu yang menyulut pertengkaran Jobs dengan Powell. Sejoli ini pulang terpisah, dengan Powell menginap di apartemen Kat Smith. Esoknya, pada pukul sembilan pagi, ada yang mengetuk pintu apartemen Smith. Smith membuka pintu dan mendapati Jobs berdiri dengan tubuh basah karena gerimis. Tangan Jobs menggenggam beberapa tangkai bunga liar yang dipetikinya. "Bolehkah aku masuk dan bertemu Laurene?" tanya Jobs. Laurene masih terlelap sehingga Jobs pun menuju kamar tidur. Beberapa jam berlalu, sementara Smith menunggu di ruang tamu, tak bisa masuk

kamar dan berganti pakaian. Akhirnya, Smith mengenakan mantel untuk menutupi gaun malamnya, lalu pergi ke Peet's Coffee untuk membeli sarapan. Lewat tengah hari Jobs baru muncul. "Kat, bisa ke sini sebentar?" tanya Jobs. Mereka semua pun berkumpul di kamar tidur. "Seperti yang kau tahu, ayah Laurene telah meninggal, sementara ibu Laurene tidak berada di sini. Dan, karena kaulah sahabat Laurene, aku ingin bertanya padamu," ujarnya. "Aku ingin menikahi Laurene. Maukah kau merestui kami?"

Smith melompat ke ranjang dan merenunginya. "Apa kau baik-baik saja dengan ini?" tanya Smith pada Powell. Saat Powell mengangguk mengiakan, Smith pun berujar, "Ya, itulah jawabanmu."

Bagaimana pun, jawaban Powell tidak lugas. Jobs bisa memusatkan perhatian pada suatu hal dengan intensitas gila-gilaan untuk sementara waktu, lalu sekonyong-konyong, mengalihkan perhatian pada hal lain. Di kantor, Jobs akan memusatkan perhatian pada hal-hal yang diinginkannya dan pada saat yang diinginkannya, sementara hal lain terabaikan, meski orang lain sudah berusaha keras untuk mengingatkannya. Demikian pula dengan kehidupan pribadi Jobs. Pada suatu ketika, Jobs dan Powell sesuka hati berkasih-kasihan di muka umum, sampai membuat banyak orang jengah—termasuk Kat Smith dan ibu Powell. Atau pada suatu pagi, di kediamannya yang minim perabot di Woodside, Jobs bisa membangunkan Powell dengan menyetel kencang-kencang rekaman dari Fine Young Cannibals berjudul "She Drives Me Crazy". Sementara kali lain, Jobs mengabaikan Powell. "Perhatian Steve berubah-ubah, Powell bisa menjadi pusat dunia Steve, sementara kali lain Steve bisa begitu berjarak, dingin, dan terlalu memusatkan perhatian pada pekerjaan," ujar Smith. "Daya Steve untuk memusatkan perhatian bagaikan sinar laser. Saat melintasimu, kau akan merasa hangat oleh siraman perhatiannya. Namun, saat sinar itu berpindah fokus maka amat sangat gelaplah bagimu. Situasi itu sungguh membingungkan Laurene."

Kali pertama Laurene menerima lamaran Jobs pada 1990, Jobs malah tak menyinggung-nyinggunginya lagi selama beberapa bulan. Akhirnya, Kat Smith-lah yang mengemukakan topik tersebut pada Jobs kala mereka duduk di tepi bak pasir di Palo Alto. Apa yang sebenarnya terjadi? Jobs menjawab, dia mesti merasa yakin bahwa Laurene sanggup membiasakan

diri dengan karakter dan kehidupan Jobs. Pada September, Laurene bosan menunggu dan memutuskan untuk pindah. Bulan berikutnya, Jobs menghadiahkan Powell sebatang cincin pertunangan bertatah berlian, dan Powell pun memutuskan untuk kembali secepat bersama Jobs.

Pada Desember, Jobs mengajak Powell berlibur ke tempat favorit Jobs, Kona Village di Hawaii. Sembilan tahun lalu, saat stres bekerja di Apple, Jobs memerintahkan asistennya untuk memilihkan tempat liburan demi menenangkan diri. Sekilas pandang, Jobs tidak terkesan pada gugus bungalo beratap jerami yang terletak di pantai kepulauan besar Hawaii itu. Tempat tersebut diperuntukkan sebagai peristirahatan keluarga, dengan tradisi makan bersama. Namun dalam hitungan jam, Jobs menganggapnya sebagai surga. Keindahan dan kebersahajaan tempat itu telah menyentuh Jobs, dan dia selalu kembali ke tempat itu kapan pun dia bisa. Terutama Desember itu, saat Powell turut serta. Cinta mereka telah matang. Pada malam sebelum Natal, sekali lagi Jobs mengumumkan, bahkan secara resmi, niatnya untuk menikahi Powell. Tak lama, niat itu juga dipengaruhi oleh faktor lain. Saat di Hawaii, Powell hamil. “Kami tahu persis tempat kejadiannya,” ujar Jobs belakangan sambil terbatak.

### ***Pernikahan, 18 Maret 1991***

Kehamilan Powell tidak serta merta menyudahi masalah. Lagi-lagi Jobs menolak ide pernikahan, meski telah melamar Powell secara dramatis pada awal dan akhir 1990. Merasa geram, Powell pindah dari rumah Jobs dan kembali ke apartemennya. Untuk sementara Jobs mendiamkan atau mengabaikan situasi itu. Kemudian, tebersit di benak Jobs bahwa mungkin dirinya masih mencintai Tina Redse; maka dia pun mengirim mawar pada Tina dan meyakinkan Tina untuk kembali pada Jobs, bahkan bisa jadi menikah.

Kala itu Jobs tak yakin dengan keinginannya sendiri, dan dia membuat banyak teman—bahkan sejumlah kenalan, terheran-heran karena bertanya, apa yang mestinya dia lakukan. Dia akan bertanya, siapa yang lebih cantik, Tina atau Laurene? Siapa yang lebih teman-temannya sukai? Siapa yang mestinya dia nikahi? Dalam salah satu bab novel karya Mona Simpson, *A Regular Guy*, tokoh Jobs “bertanya pada lebih dari seratus orang tentang



siapa yang menurut mereka lebih cantik". Namun, itu hanyalah fiksi belaka; kenyataannya, jumlahnya kurang dari seratus orang.

Akhirnya, Jobs pun membuat keputusan yang tepat. Seperti yang pernah dikatakan Redse pada temannya, bahwa Redse tak akan tahan kalau mesti kembali pada Jobs, begitu pula jika mereka menikah. Meski Steve merindukan sisi spiritualitas dari hubungannya bersama Redse, hubungannya dengan Powell jauh lebih kokoh. Steve menyukai, mencintai, menghormati dan merasa nyaman bersama Powell. Mungkin Steve tidak menganggap Powell cukup spiritual, tetapi Powell merupakan pelabuhan hati yang sehat bagi Steve. Banyak mantan kekasih Steve, mulai dari Chrisann Brennan, memiliki emosi yang lebih rapuh dan tak stabil—tidak seperti Powell. "Steve adalah pria termujur karena bisa mendapatkan Powell, yang cerdas dan bisa mengimbangi intelektualitas Steve, sekaligus bisa menopang gejala kepribadian Steve yang naik turun," ujar Joanna Hoffman. "Karena Powell tidak menderita neurosis, mungkin bagi Steve, sosok Powell tidak semistis Tina atau lainnya. Tetapi, itu kan konyol." Andy Hertzfeld sepakat. "Laurene punya banyak kemiripan dengan Tina. Perbedaan yang mendasar adalah Laurene lebih tangguh dan bermental baja. Itulah yang membuat pernikahan mereka bertahan."

Jobs sangat memahami hal ini. Di luar gejala emosi pribadi Jobs, pernikahan bisa bertahan dengan saling setia dan percaya, kala menghadapi gelombang kehidupan dan kompleksitas emosi yang muncul.

Avie Tevanian memutuskan bahwa Jobs memerlukan pesta bujang. Ide ini tak semudah membalik telapak tangan, karena Jobs tidak suka berpesta juga tak memiliki geng teman pria. Jobs bahkan tak punya pendamping pria untuk pernikahannya. Maka, pesta bujangan itu pun hanya dihadiri Tevanian dan Richard Crandall—seorang profesor sains komputer di Reed yang pensiun dini untuk bekerja di NeXT. Tevanian menyewa sebuah mobil limosin, dan setibanya di rumah Jobs, Powell menyambut mereka dengan berpenampilan seperti pria dengan kumis palsu sambil berujar bahwa dia ingin bergabung dengan para pria tersebut. Aksi itu hanyalah lelucon, karena ketiga bujangan yang bukan peminum itu segera berkendara menuju San Francisco untuk menggelar pesta bujang versi mereka.

Tevanian gagal memesan tempat di Greens, restoran vegetarian kesukaan Jobs di Fort Mason, jadi Tevanian memilih suatu restoran mewah

dekat sebuah hotel. “Aku tak mau makan di sini,” ujar Jobs saat roti disajikan di atas meja. Jobs memaksa mereka pindah tempat, yang membuat Tevanian ngeri, karena belum terbiasa dengan perilaku Jobs di restoran. Namun, Jobs justru mengajak mereka ke Kafe Jacqueline di North Beach, restoran penyaji *soufflé* favorit Jobs.

Pilihan ini ternyata memang lebih tepat. Usai makan, mereka berken- dara dengan limosin menyeberangi Jembatan Golden Gate menuju sebuah bar di Sausalito. Di sana, mereka memesan tiga gelas kecil tequila, tetapi hanya menyesapnya. “Itu memang bukan pesta bujang terheboh, tetapi itu- lah upaya terbaik kami dengan orang macam Steve, terlebih tak ada lagi yang menawarkan diri melakukan hal ini untuknya,” kenang Tevanian. Jobs sendiri sangat mengapresiasi upaya Tevanian. Dia sampai meminta Teva- nian untuk menikahi adiknya, Mona Simpson. Meski tak terjadi apa pun, niat itu merupakan ungkapan rasa sayang Jobs.

Powell sendiri memiliki firasat mengenai kehidupan pernikahannya kelak. Saat tengah merencanakan acara pernikahan, orang yang menggarap kaligrafi undangan datang ke rumah untuk menunjukkan sejumlah pilih- an. Karena tidak ada kursi untuk duduk, wanita itu lesehan di lantai dan menggelar beberapa contoh. Jobs hanya melihat sekilas, lalu bangkit dan meninggalkan ruangan. Mereka menunggu Jobs kembali, tetapi harus ke- cewa. Setelah beberapa lama menunggu, Powell mendapati Jobs di kamar. “Usir perempuan itu,” ujar Jobs. “Aku muak melihat barang-barang yang dibawanya. Menjijikkan.”

Pada 18 Maret 1991, Steven Paul Jobs yang berusia 36 tahun meni- kahi Laurene Powell yang berusia 27 tahun di Pondok Ahwanee di Taman Nasional Yosemite. Dibangun pada 1920-an, Pondok Ahwanee merupakan tumpukan batu, beton, dan kayu yang dirancang mengikuti gaya campuran antara Art Deco, aliran Arts & Crafts, serta kecintaan Park Service pada batu-batu besar yang menyerupai perapian. Keistimewaan tempat itu terle- tak pada pemandangannya. Ada jendela raksasa yang membingkai pema- ndangan Pegunungan granit Half Dome dan air terjun Yosemite.

Sekitar lima puluh orang menghadiri acara itu, termasuk ayah Steve— Paul Jobs dan adiknya, Mona Simpson. Simpson mengajak tunangannya, Richard Appel, seorang pengacara yang beralih menjadi penulis serial

komedi televisi (sebagai penulis serial *The Simpsons*, Appel menamai ibu Homer tersebut seperti nama istrinya, Mona). Jobs bersikeras agar mereka semua tiba dengan bus sewaan; karena Jobs ingin mengontrol seluruh aspek dari acara tersebut.

Upacara pernikahan dilaksanakan di beranda, dengan salju turun deras dan pemandangan Glacier Point di kejauhan. Upacara itu dipimpin guru Sōtō Zen yang telah lama mengajar Jobs—Kobun Chino. Chino menggoyangkan tongkat, memukul gong, membakar kemenyan, dan komat kamit merapal mantra yang tak dipahami para tamu. “Kukira dia mabuk,” ujar Tevanian. Namun, Chino sadar sepenuhnya. Kue pernikahannya berbentuk menyerupai Half Dome, puncak granit pada Pegunungan Yosemite. Karena diperuntukkan bagi vegetarian, kue itu tidak menggunakan telur, susu, atau olahan susu lainnya—sehingga banyak tamu tak bisa turut mencicipinya. Usai upacara, mereka mendaki gunung, dan ketiga saudara laki-laki Powell main perang bola salju dengan banyak aksi gelut dan saling jegal yang kasar. “Kau lihat kan, Mona,” ujar Jobs pada adiknya. “Laurene merupakan turunan dari Joe Namath<sup>2</sup>, sementara kita turunan dari John Muir<sup>3</sup>.”

### ***Sebuah Rumah Keluarga***

Seperti suaminya, Powell memiliki minat yang sama pada makanan alami. Saat menempuh studi di sekolah bisnis, Powell telah bekerja paruh waktu di Odwalla, sebuah perusahaan produsen jus. Di sana, Powell membantu mengembangkan rencana *marketing* perdana. Karena tempaan pelajaran dari sang ibu untuk mandiri, setelah menikah dengan Jobs, Powell merasa perlu untuk berkarier. Lalu, Powell pun mendirikan perusahaan Terravera, yang memproduksi makanan organik siap santap untuk diantarkan ke toko-toko di wilayah California utara.

Alih-alih menghuni rumah besar tak berperabot yang menyeramkan dan terpencil di Woodside, pasangan itu pindah ke sebuah rumah sederhana nan apik di suatu pojok kawasan bersahabat di Palo Alto lama. Atmosfer

---

<sup>2</sup> Joe Namath adalah seorang atlet sepak bola yang menjadi ikon di Amerika.—peny.

<sup>3</sup> John Muir, seorang naturalis dan spiritualis, sekaligus berprofesi sebagai penulis. Selama masa hidupnya, dia banyak melakukan advokasi terhadap hutan di Dunia Barat.—peny.

lingkungannya juga lebih berkelas—dengan para tetangga seperti perumus visi modal John Doerr, pendiri Google Larry Page, pendiri Facebook Mark Zuckerberg, juga Andy Hertzfeld dan Joanna Hoffman. Namun, rumah Jobs di sana tidaklah megah, dengan pagar menjulang atau pagar berlapis yang menghalangi pandangan. Pasangan itu malah memilih membangun rumah petak di atas tanah kapling, pada suatu jalan sepi diapit trotoar yang ramah pada pejalan kaki. “Kami ingin tinggal di lingkungan, tempat anak-anak bisa berjalan kaki untuk bertemu teman-teman mereka,” ujar Jobs belakangan.

Rumah tersebut tidak bergaya minimalis atau modern ala Jobs seperti jika ia sendiri yang membangunnya sejak awal. Rumah itu juga tidak berupa rumah besar atau luas yang bisa membuat orang terpaku saat tengah berkendara di jalanan Palo Alto. Sebaliknya, rumah itu dibangun sekitar 1930-an oleh arsitek lokal bernama Carr Jones. Jones mengkhususkan diri pada rumah “bergaya buku cerita” ala Inggris atau pondok di pedesaan Prancis yang dibangun secara teliti.

Hunian dua tingkat itu terbuat dari bata merah dan tiang kayu, dengan atap sirap bergelombang yang mengingatkan pada gaya pondok Cotswold, atau rumah kaum Hobbit. Satu-satunya sentuhan California hanyalah sayap rumah yang membingkai taman dalam dengan gaya khusus. Ruang tamu mengesankan suasana santai, dengan atap kubah berlapis dua, jubin dan terakota. Pada salah satu ujung ruangan terdapat jendela besar berbentuk segitiga yang mencapai puncak langit-langit. Saat dibeli, jendela itu terbuat dari kaca berwarna sehingga mirip kapel, tetapi kemudian Jobs menggantinya dengan kaca bening. Renovasi lain yang dilakukan Jobs dan Powell adalah memperluas dapur sehingga bisa memuat oven pizza yang menggunakan kayu bakar dan ruang untuk meja kayu panjang sebagai tempat berkumpul utama keluarga. Renovasi tersebut mestinya hanya memakan waktu selama empat bulan. Namun, karena Jobs memperbaiki rancangan, renovasi itu pun molor menjadi enam belas bulan. Pasangan ini juga membeli sebuah rumah mungil di belakang rumah mereka dan merobohkannya untuk membangun taman belakang. Di tangan Powell, taman itu menjadi taman alami yang cantik dengan aneka ragam bunga dari berbagai musim, sayur mayur dan buah-buahan.

Jobs mengagumi cara Carr Jones memperlakukan bahan bekas, termasuk batu bata bekas dan tiang telepon dari kayu, demi membangun struktur bangunan yang sederhana dan kokoh. Tiang dapur mereka pernah digunakan untuk membuat cetakan pondasi beton jembatan Golden Gate, yang masih dibangun saat rumah itu berdiri. "Jones adalah seorang tukang yang teliti yang belajar secara otodidak," ujar Jobs sembari menunjukkan setiap detail bangunan rumahnya. "Jones lebih peduli pada karya cipta ketimbang gelimang uang, karena itulah dia tak pernah kaya. Dia tidak pernah meninggalkan California. Ide-idenya muncul dari membaca buku-buku perpustakaan dan majalah *Architectural Digest*."

Jobs tak pernah mengisi rumahnya di Woodside dengan perabot selain beberapa perabot utama: sebuah lemari berlaci dan sebuah matras di kamar tidurnya, sebuah meja untuk main kartu dan beberapa kursi lipat dalam suatu ruang yang biasa disebut ruang makan. Jobs hanya ingin dikelilingi benda-benda yang bisa dikaguminya, dan inilah alasan begitu sulitnya untuk keluar dan berbelanja banyak perabot rumah. Berhubung kini ia tinggal di rumah dengan lingkungan normal, bersama seorang istri dan tak lama lagi seorang anak akan lahir maka Jobs mesti melonggarkan beberapa kebutuhan mendasar. Meski alot. Mereka bisa berbelanja kasur, lemari baju, dan perangkat sistem musik untuk ruang tamu, tetapi benda semisal sofa butuh pertimbangan lebih lama. "Kami berdebat tentang perabot secara teoretis selama delapan tahun," kenang Powell. "Kami menghabiskan banyak waktu untuk bertanya pada diri sendiri, apa sih, fungsinya sebuah sofa?" Membeli alat-alat rumah tangga merupakan tugas filosofis, bukan sekadar belanja secara impulsif. Beberapa tahun kemudian, Jobs mendeskripsikan proses itu pada majalah *Wired*. Kala itu, Jobs baru membeli sebuah mesin cuci:

"Tampaknya orang Amerika salah merakit mesin pencuci dan pengering. Orang Eropa justru merakitnya dengan lebih baik—meski gara-gara mereka, pekerjaan mencuci jadi dua kali lebih lama! Tampaknya mereka hanya menggunakan seperempat jumlah air sehingga banyak bubuk deterjen masih menempel pada pakaian Anda. Yang terpenting, mereka tidak merusak pakaian Anda. Mereka menggunakan jauh lebih sedikit sabun, jauh lebih sedikit air, tetapi hasilnya juga jauh lebih bersih, jauh lebih lembut dan jauh lebih awet. Keluarga kami meluangkan waktu untuk membahas jenis pertukaran yang kami inginkan. Ujung-ujungnya

kami memang banyak membahas desain, tetapi juga prinsip keluarga kami. Mana yang menurut kami lebih penting, mencuci baju selama sejam atau sejam setengah? Pentingkah jika pakaian kami lebih lembut dan lebih awet? Pentingkah jika hanya seperempat jumlah air yang digunakan? Setiap malam selama dua minggu kami membahas soal ini di meja makan.”

Akhirnya, mereka membeli mesin cuci dan pengering merek Miele, buatan Jerman. “Mesin itu lebih membuatku merinding ketimbang alat elektronik canggih yang bertahun-tahun kumiliki,” ujar Jobs.

Salah satu karya seni yang dibeli Jobs untuk menghiasi ruang tamu beratap kubahnya adalah potret karya Ansel Adams. Potret itu menggambarkan terbitnya matahari pada musim dingin di Sierra Nevada, dijeprat dari Lone Pine, California. Mulanya Adams mencetak potret berukuran besar ini sebagai hadiah untuk putrinya, tetapi belakangan memutuskan untuk menjualnya. Pada suatu ketika, pengurus rumah tangga Jobs merusak potret tersebut karena mengelapnya dengan kain basah. Lalu, Jobs menebusi kontak orang yang pernah bekerja dengan Adams, dan memintanya datang ke rumah untuk memperbaiki potret itu.

Begitu bersahajanya rumah Jobs, sampai-sampai Bill Gates pun terheran-heran saat berkunjung bersama istrinya. “Kalian *semua* tinggal di sini?” tanya Gates, yang saat itu tengah membangun rumah besar seluas 20.117 meter persegi di dekat Seattle. Bahkan saat Jobs kembali ke Apple dan menjadi miliarder terkenal di dunia, Jobs tetap tak menyewa satpam atau pelayan yang tinggal untuk mengurus rumahnya. Pintu belakang rumah Jobs bahkan kerap tak terkunci pada siang hari.

Sungguh malang dan aneh, satu-satunya masalah keamanan Jobs datang dari Burrell Smith, teknisi perangkat lunak di Macintosh yang bertampang manis dengan potongan rambut ala Beatles. Smith juga pernah menjadi sahabat kental Andy Hertzfeld. Setelah hengkang dari Apple, Smith menderita maniak depresi dan skizofrenik. Rumahnya terletak dekat kediaman Hertzfeld. Kala penyakitnya kambuh, Smith bisa berkeliaran di jalan telanjang bulat, atau kali lain melempari kaca mobil dan gereja. Smith telah menggunakan obat-obatan dengan dosis tinggi, tetapi nyatanya pengobatan tersebut sulit memulihkan kondisinya.

Pada suatu petang kala kambuh, Smith menyambangi rumah Jobs, melempari jendela rumah Jobs dengan batu, meninggalkan surat kaleng, dan pada suatu ketika melontarkan petasan berbentuk buah ceri ke dalam rumah Jobs. Smith pun ditahan, dan kasusnya ditutup saat Smith menjalani perawatan. “Burrell adalah sosok yang kocak dan naif, tetapi suatu hari pada April penyakit itu menyeranginya,” kenang Jobs. “Itulah hal terganjil yang paling menyedihkan.”

Setelah kejadian itu, di bawah pengaruh obat-obatan keras, kondisi Smith terus mengalami kemunduran. Pada 2011, ia masih berkeliaran di Palo Alto tanpa sanggup bicara pada siapa pun, termasuk Hertzfeld. Jobs bersimpati pada Smith dan kerap bertanya pada Hertzfeld, apa lagi yang bisa dilakukannya untuk menolong. Pada suatu ketika, Smith kembali di-jebloskan ke penjara dan menolak untuk mengenali dirinya sendiri. Saat Hertzfeld tahu tiga hari kemudian, Hertzfeld menelepon Jobs dan minta tolong untuk membebaskan Smith. Jobs meluluskan permintaan Hertzfeld, tetapi dia juga mengejutkan Hertzfeld saat bertanya, “Jika hal sama terjadi padaku, bersediakah kau merawatku seperti kau merawat Burrell?”

Jobs tetap mempertahankan rumah besarnya di Woodside, berjarak sekitar sepuluh mil dari Palo Alto dan terletak di kawasan pegunungan. Dia ingin membongkar empat belas kamar tidur yang dibangun pada 1925 atau pada era kebangkitan kolonial Spanyol. Dalam rancangan Jobs, ia ingin memugarnya menjadi jauh lebih sederhana. Terinspirasi dari rancangan rumah modern Jepang, Jobs ingin membagi rumah tersebut menjadi tiga. Namun, selama lebih dari dua puluh tahun, Jobs harus melewati serangkaian sidang yang berlarut-larut dengan para pelestari lingkungan yang menginginkan rumah bobrok tersebut tetap dalam rancangan aslinya. (Pada 2011 akhirnya Jobs memperoleh izin untuk meratakan rumah tersebut, tetapi minat Jobs untuk membangunnya kembali malah surut.)

Sesekali, Jobs menggunakan rumah Woodside-nya yang nyaris telantar—terutama kolam renang—untuk acara keluarga. Saat Bill Clinton masih menjabat sebagai presiden, Bill dan Hillary Clinton menginap di rumah peternakan yang menjadi bagian dari properti Jobs. Mereka menginap di rumah yang dibangun pada 1950-an itu dalam rangka mengunjungi putri mereka yang kuliah di Stanford. Oleh karena rumah utama dan

rumah peternakan milik Jobs tersebut tak berperabot maka saat Clinton datang, Powell menelepon pedagang mebel dan agen seni untuk mengisi rumah tersebut dengan perabot secara temporer.

Saat kasus Monica Lewinsky mengemuka, Powell tengah melakukan pemeriksaan akhir pada perabot dan mendapati salah satu lukisan raib. Cemas, Powell pun meminta bantuan tim lanjutan dan agen rahasia untuk melacak keberadaan lukisan tersebut. Salah seorang dari mereka menjelaskan kepada Powell bahwa lukisan itu menggambarkan gaun yang tergantung dan karena khawatir akan dikaitkan dengan barang bukti gaun biru Lewinsky yang ternoda cairan sperma Clinton, mereka memutuskan untuk menyembunyikan lukisan tersebut.

### *Kepindahan Lisa*

Saat Lisa duduk di pertengahan tahun kelas delapan, gurunya menelepon Jobs. Ada sejumlah masalah dan mereka pikir mungkin sebaiknya Lisa pindah dari rumah ibunya. Maka, Jobs pun mengajak Lisa berjalan kaki sambil mengobrol. Jobs menanyakan situasi tersebut dan menawarkan pada Lisa untuk tinggal bersama Jobs. Lisa adalah seorang gadis yang matang, baru berusia empat belas tahun, dan merenungkan tawaran itu selama dua hari. Kemudian, dia mengiyakan. Dia sudah tahu kamar yang diinginkannya, yaitu satu kamar tepat di samping kamar Jobs. Lisa pernah berkunjung ke rumah itu saat tengah kosong, dan telah mencoba tidur di kamar itu meski hanya beralaskan ubin.

Masa-masa itu sungguh berat. Chrisann Brennan kerap menyambangi rumah Jobs yang hanya berjarak beberapa blok dan menyempahi mereka dari halaman. Saat saya menanyakan pada Chrisann perihal perilaku tersebut serta pernyataannya yang memicu Lisa untuk minggat dari rumah, Chrisann menjawab bahwa dia masih belum bisa memproses ingatannya mengenai apa yang terjadi pada masa itu. Namun, kemudian Chrisann mengirimiku saya *email* panjang untuk membantu menjelaskan situasi tersebut. Dalam *email* tersebut, Chrisann menulis:

“Tahukah kau cara Steve memperoleh izin untuk merobohkan rumahnya di Woodside? Saat itu ada komunitas pelestari lingkungan yang ingin mempertahankan rumah tersebut karena nilai historisnya, tetapi Steve



ingin meratakan rumah tersebut demi membangun rumah baru yang dilengkapi kebun buah. Steve lalu membiarkan saja rumah tersebut selama bertahun-tahun sampai rumah itu bobrok dan rusak sehingga tak mungkin lagi diselamatkan. Strategi Steve untuk meraih keinginannya adalah mengikuti saja perkembangan arus, dengan sesedikit mungkin keterlibatan dan perlawanan. Karena dengan membiarkan saja rumah tersebut, dan bisa jadi bahkan membiarkan jendela terbuka selama bertahun-tahun, rumah itu akan rusak dengan sendirinya. Brilian, kan? Kini dia pun bisa melenggang dengan rencananya. Dengan prinsip yang sama, Steve meruntuhkan keefektifan DAN keberadaanku saat itu, kala Lisa berusia 13 dan 14 tahun untuk membujuknya pindah ke rumahnya. Berawal dari satu strategi, lalu Steve akan beralih pada strategi lain yang lebih mudah tetapi justru lebih merusak diriku dan lebih problematis bagi Lisa. Strategi itu bisa jadi tak punya integritas jempolan, tetapi Steve jadi bisa memperoleh keinginannya.”

Lisa tinggal bersama Jobs dan Powell selama empat tahun di SMU Palo Alto dan gadis itu pun mulai menggunakan nama Lisa Brennan-Jobs. Jobs berusaha menjadi ayah yang baik, tetapi ada masanya Jobs bersikap dingin dan menjaga jarak. Kala Lisa ingin kabur, dia akan mencari perlindungan pada sebuah keluarga ramah yang tinggal tak jauh dari situ. Powell sendiri mencoba bersikap suportif, dan justru dialah yang paling sering menghadiri acara sekolah Lisa.

Saat Lisa duduk di bangku kelas tiga SMU, perkembangannya mulai pesat. Dia bergabung dengan koran sekolah, *The Companile*, dan menjadi asisten editor. Bersama teman sekelasnya, Ben Hewlett, yang juga cucu dari pria yang memberikan Jobs pekerjaan untuk kali pertama, Lisa menjadi bagian dari tim yang mengungkap rahasia antara dewan sekolah dengan pengurus sekolah. Usai lulus, Lisa ingin kuliah di daerah timur. Dia pun mendaftar ke Harvard—dengan memalsukan tanda tangan ayahnya di formulir, karena Jobs tengah keluar kota—dan diterima pada 1996.

Di Harvard, Lisa bekerja pada koran kampus, *The Crimson*, kemudian pada sebuah majalah sastra, *The Advocate*. Setelah putus dengan pacarnya, Lisa menempuh satu tahun studi di King's College, London. Hubungannya dengan Jobs menjadi keruh selama Lisa kuliah. Saat Lisa pulang, mereka akan bertengkar mengenai hal-hal sepele—seperti menu makan malam, kurangnya perhatian Lisa pada adik tirinya—yang berujung pada saling mendiamkan selama berminggu-minggu, atau kadang kala berbulan-bulan.

Pertengkaran itu kerap demikian hebatnya sehingga Jobs memutuskan untuk menyedot kucuran dana untuk Lisa, dan Lisa sampai meminjam uang dari Andy Hertzfeld atau orang lain. Pada suatu ketika, Hertzfeld meminjamkan \$20 ribu pada Lisa karena Lisa mengira Jobs tak akan membayari uang kuliahnya. "Jobs mencak-mencak padaku karena meminjamkan uang itu," kenang Hertzfeld, "tetapi esok paginya, dia meneleponku dan mengutus akuntannya untuk mengirim uang pengembalian." Jobs sendiri tak menghadiri acara kelulusan Lisa di Harvard pada 2000. Kata Jobs, dirinya tidak diundang.

Betapa pun, tetap ada kenangan manis pada masa itu. Salah satunya, pada suatu musim panas saat Lisa pulang dan tampil dalam konser amal untuk Electronic Frontier Foundation di Auditorium Fillmore yang terkenal di San Francisco. Acara itu dimeriahkan oleh *band rock* Grateful Dead, Jefferson Airplane dan Jimi Hendrix. Lisa menyanyikan lagu kebangsaan Tracy Chapman, "Talkin' Bout a Revolution" ("Poor people are gonna rise up/And get their share ....") sementara sang ayah berdiri di balik panggung sambil menimang-nimang putrinya yang berumur setahun, Erin.

Pasang surut hubungan Jobs dengan Lisa terus berlanjut sampai Lisa pindah ke Manhattan dan menjadi penulis paruh waktu. Situasi di antara mereka memanas karena Jobs frustrasi pada Chrisann. Jobs membeli rumah senilai \$700 ribu untuk ditempati Chrisann, dan mengurus akta kepemilikan rumah tersebut atas nama Lisa. Namun, Chrisann meyakinkan Lisa untuk menandatangani akta tersebut, lalu menjualnya. Dengan uang hasil penjualan rumah tersebut, Chrisann kemudian bepergian bersama seorang penasihat spiritual, lalu tinggal di Paris.

Saat uangnya menipis, Chrisann kembali ke San Francisco dan menjadi seniman yang menciptakan "lukisan cahaya" dan mandala Buddha. "Saya adalah seorang 'Penghubung' dan kontributor visioner bagi masa depan yang mengembangkan kemanusiaan dan bumi yang agung," tulis Chrisann dalam situs web-nya (yang dikelola oleh Hertzfeld). "Saya mencicipi bentuk, warna, dan frekuensi suara dari getaran suci sebagaimana diri saya mencipta dan hidup dengan lukisan." Kala Chrisann memerlukan uang untuk mengobati infeksi sinus parah dan masalah gigi yang dideritanya, Jobs menolak memberikan uang. Ini menyebabkan Lisa kembali

mendiamkan Jobs selama beberapa tahun. Begitulah pola ini berulang dan terus berulang.

Mona Simpson menggunakan semua detail ini, dan imajinasinya sebagai batu loncatan untuk novel ketiganya, *A Regular Guy*, yang terbit pada 1996. Karakter yang menjadi judul buku ini berdasarkan pada Jobs, dan pada beberapa hal, mengacu pada kenyataan: buku ini merefleksikan sedekah diam-diam Jobs berupa hadiah mobil istimewa pada seorang teman brilian yang menderita penyakit tulang. Secara akurat, buku ini juga mendeskripsikan banyak aspek dari hubungan Jobs dengan Lisa, termasuk penolakan nyata Jobs sebagai ayah. Namun, bagian lain merupakan fiksi belaka, seperti: Chrisann memang pernah mengajari Lisa kecil menyetir, misalnya, tetapi adegan dalam buku saat "Jane" menyetir truk sendiri di pegunungan saat masih berusia lima tahun untuk menemukan ayahnya tentu tak pernah terjadi. Apalagi, ada sejumlah detail dalam novel tersebut, yang dalam kacamata seorang jurnalis, mustahil untuk dicek. Misalnya deskripsi hal bodoh yang dilakukan karakter yang berdasarkan diri Jobs pada kalimat pertama buku itu, "Dia adalah seorang pria yang kelewat sibuk untuk sekadar mengguyur toilet."

Pada tataran permukaan, penggambaran tokoh Jobs dalam novel ini tampak kasar. Simpson mendeskripsikan karakternya sebagai seorang yang tak mampu "melihat kebutuhan sebagai pemuas keinginan atau hasrat orang lain". Cara tokoh utama menjaga kesehatan juga diragukan sungguhan terjadi pada Jobs. "Dia tak percaya pada deodoran dan kerap menyatakan bahwa dengan diet seimbang dan sabun batangan beraroma peppermint, tubuh Anda tak akan berkeringat atau mengeluarkan bau badan." Namun, novel tersebut juga sarat pujian dan ruwet pada banyak tataran. Novel tersebut diakhiri dengan gambaran menyeluruh seorang pria yang hilang kendali pada sebuah perusahaan besar yang dibangunnya dan belajar untuk menghargai putri yang pernah ditelantarkannya. Pada adegan penutup, sang tokoh tengah berdansa bersama putrinya.

Belakangan Jobs berujar bahwa dia tak pernah membaca novel tersebut. "Kudengar, novel itu berkisah tentang diriku," ujarnya pada saya, "dan jika memang benar, aku akan sangat jengkel sementara aku tidak ingin marah-marah pada adikku, jadi kuputuskan untuk tidak membacanya." Be-

tapa pun, beberapa bulan sebelum buku itu terbit, Jobs pernah berujar pada *New York Times*, bahwa dia telah membacanya dan melihat refleksi dirinya pada tokoh utama. “Sekitar 25% memang diri saya, terutama bagian perangnya,” ujarnya pada wartawan, Steve Lohr. “Dan tentu saja, saya tak akan memberi tahu Anda yang mana bagian 25% itu.” Nyatanya, istri Jobs berujar bahwa Jobs melirik buku tersebut dan meminta Powell membacanya untuk memutuskan tindakan Jobs selanjutnya.

Sebelum terbit, Simpson mengirim naskah buku itu pada Lisa, tetapi Lisa hanya membaca bagian pembuka. “Pada beberapa halaman pertama, aku bagai dihadapkan dengan keluargaku, anekdotku, kepunyaanku, pikiranku, dan diriku sendiri dalam karakter Jane,” catat Lisa. “Dan, di antara kebenaran itu terselip temuan—bahwa aku dibohongi, yang membuatnya makin jelas berbahaya karena begitu dekatnya novel itu pada kenyataan.” Lisa sakit hati, dan menuliskan alasannya pada *Advocate* Harvard. Konsep awal novel tersebut sungguh pahit, kemudian sedikit diperhalus, sebelum diterbitkan. Lisa merasa terganggu dengan persahabatan Simpson. “Saya tak tahu bahwa selama enam tahun, Mona tengah mengumpulkan data,” tulis Lisa. “Saya tidak tahu bahwa saat saya mencari hiburan dari dirinya dan mengikuti sarannya, Mona juga sedang memanfaatkan saya.” Pada akhirnya, Lisa pun berdamai dengan Simpson. Mereka bertemu di kedai kopi untuk membahas buku tersebut, dan Lisa berujar bahwa dia tak sanggup menuntaskan buku itu. Simpson berujar bahwa Lisa mungkin akan menyukai akhir kisahnya. Selama bertahun-tahun, akhirnya hubungan Lisa dan Simpson mengalami pasang surut, meski tetap saja hubungan itu lebih erat ketimbang hubungan Lisa dengan Jobs.

### *Hadirnya Anak-Anak*

Beberapa bulan setelah diperistri Jobs, Powell melahirkan pada 1991. Selama dua minggu, bayi mereka hanya dipanggil dengan sebutan “bayi laki-laki Jobs” karena menetapkan nama anak ternyata lebih sulit ketimbang memilih mesin cuci. Akhirnya, mereka menamai sang putra dengan Reed Paul Jobs. Nama tengahnya diambil dari nama ayah Jobs. Sementara nama depannya—baik Jobs dan Powell bersikeras bahwa alasannya karena—nama itu enak didengar ketimbang alasan bahwa nama itu dari nama kampus Jobs.

Reed tumbuh mirip ayahnya dalam banyak hal: tajam dan cerdas, dengan sorot mata dalam dan pesona yang memikat. Namun, tidak seperti ayahnya, Reed berkelakuan baik, rendah hati dan tidak terpusat pada dirinya sendiri. Reed juga kreatif—kadang kala malah kelewat kreatif, karena dia gemar mengenakan kostum dan berkarakter sebagai anak kecil—tetapi juga seorang siswa teladan, yang tertarik pada sains. Bisa jadi tampilan fisiknya bagai cetakan diri Jobs, tetapi Reed terbukti lebih pengasih dan tampaknya tak sedikit pun mewarisi kekejaman ayahnya.

Erin Siena Jobs lahir pada 1995. Dia lebih pendiam dan kadang merana karena tidak cukup diperhatikan oleh ayahnya. Dia mewarisi minat ayahnya dalam bidang desain dan arsitektur, tetapi Erin juga belajar untuk sedikit menjaga jarak emosional, agar tak terluka dengan sikap acuh tak acuh Jobs.

Si bungsu, Eve, lahir pada 1998 dan dia tumbuh menjadi seorang anak yang berkemauan keras, jenaka, energik yang—entah karena kelewat sayang atau terintimidasi—tahu caranya menangani Jobs, bernegosiasi dengan Jobs (dan kadang kala, memenanginya), bahkan menjadikan ayahnya sebagai bahan lelucon. Jobs berseloroh, bahwa kelak Eve-lah yang akan mengelola Apple, itu pun kalau gadis ini tidak menjadi presiden Amerika Serikat.

Hubungan Jobs dengan Reed bertumbuh erat, tetapi dengan para putrinya Jobs kerap menjaga jarak. Seperti sikapnya pada orang lain, sesekali Jobs akan memusatkan perhatian pada mereka, tetapi kerap kali juga mengabaikan mereka saat ada hal lain yang tengah dipikirkannya. “Dia memusatkan perhatian pada pekerjaan sehingga ada saat-saat dia tak bisa hadir untuk para putrinya,” ujar Powell. Pada tahap ini, Jobs menyatakan keheranannya pada Powell betapa anak-anak mereka tumbuh baik, “padahal kita kan tak selalu ada untuk mereka.” Pernyataan menggelikan ini sedikit mengusik Powell karena sejak Reed berusia dua tahun, Powell memutuskan untuk berhenti bekerja dan memiliki anak lagi.

Pada 1995, CEO Oracle, Larry Ellison menggelar pesta ulang tahun Jobs yang ke-40 dengan mengundang sejumlah orang penting dan tokoh di bidang teknologi. Ellison menjadi teman dekat Jobs, dan pria ini kerap mengajak keluarga Jobs untuk bersenang-senang pada sejumlah kapal pe-

siar mewah miliknya. Reed pun mulai menyebut Ellison sebagai “teman kami yang kaya”, yang menjadi bukti betapa Jobs menahan diri untuk tidak pamer harta. Pelajaran yang dipetik Jobs dari ajaran Buddhanya adalah hasrat kebendaan kerap kali justru mengacaukan hidup, ketimbang memperkaya hidup. “CEO lain yang kukenal memiliki pasukan pengaman khusus,” ujar Jobs. “Mereka bahkan menyewa pasukan pengaman tersebut di rumah. Bagiku, hidup seperti itu sinting. Kami memutuskan bahwa bukan itu cara yang kami inginkan untuk membesarkan anak-anak kami.” ■

## TOY STORY

### Buzz dan Woody Datang Menyelamatkan

#### *Jeffrey Katzenberg*

Walt Disney pernah berkata, “Menyenangkan rasanya melakukan hal yang mustahil.” Sikap semacam itulah yang menarik bagi Jobs. Dia mengagumi obsesi Disney terhadap desain dan detail, dan dia merasa bahwa terdapat kecocokan antara Pixar dan studio film yang didirikan Disney.

The Walt Disney Company telah membeli lisensi Computer Animation Production System yang dikembangkan Pixar. Hal itu menjadikan The Walt Disney Company sebagai pelanggan terbesar Pixar. Suatu hari Jeffrey Katzenberg, Kepala Divisi Film Disney, mengundang Jobs ke studio Burbank untuk menyaksikan pengoperasian teknologi tersebut. Sementara orang-orang Disney mengantarnya melihat-lihat, Jobs berpaling kepada Katzenberg dan bertanya, “Apa Disney puas bekerja sama dengan Pixar?” Katzenberg mengiyakan dengan menggebu-gebu. Lalu, Jobs bertanya, “Apa menurutmu, kami di Pixar puas bekerja sama dengan Disney?” Katzenberg mengatakan bahwa dia duga tidak. “Benar, kami memang tidak puas,” kata Jobs. “Kami ingin membuat film bersama kalian. Itulah yang akan membuat kami puas.”

Katzenberg bersedia. Dia mengagumi film animasi pendek karya John Lasseter dan sudah berusaha membujuknya kembali ke Disney—meski-

pun tak berhasil. Maka, Katzenberg pun mengundang tim Pixar untuk mendiskusikan kemitraan dalam sebuah film. Ketika Catmull, Jobs, dan Lasseter sudah duduk di balik meja rapat, Katzenberg bicara apa adanya. "John, karena kau tidak mau bekerja untukku," katanya sambil memandang Lasseter, "akan kuupayakan kerja sama seperti ini."

Sama seperti perusahaan Disney yang memiliki persamaan dengan Pixar, Katzenberg juga punya persamaan dengan Jobs. Keduanya bisa bersikap menawan ketika mereka menginginkannya, dan agresif (atau, lebih parah lagi) ketika benar-benar menyukai atau membutuhkan sesuatu. Alvy Ray Smith, yang sudah hampir keluar dari Pixar, hadir dalam rapat tersebut. "Katzenberg dan Steve punya banyak kemiripan. Begitulah kesanku," kenangannya. "Tiran yang pintar omong." Katzenberg sadar sekali akan sifatnya itu. "Semua orang mengira aku ini tiran," katanya kepada tim Pixar. "Aku memang seorang tiran. Tetapi, biasanya aku benar." Bisa kita bayangkan Jobs mengucapkan hal serupa.

Negosiasi di antara Katzenberg dan Jobs memakan waktu berbulan-bulan karena kedua pria itu sama-sama berperangai keras. Katzenberg berkeras agar Disney diberi hak milik atas teknologi pembuatan animasi 3D yang dikembangkan Pixar. Sementara itu, Jobs punya tuntutan sendiri. Kepemilikan atas film dan tokoh-tokohnya, juga hak atas video dan sekuel film tersebut, harus dipegang sebagian oleh Pixar. "Kalau itu yang kauinginkan," kata Katzenberg, "kita bisa berhenti berunding dan kalian boleh pergi sekarang." Akhirnya, Jobs bertahan dan menerima tuntutan Katzenberg dengan enggan.

Lasseter terpukau saat dia menyaksikan dua pelaku utama yang kukuh dan keras kepala saling tangkis dan serang. "Melihat Steve dan Jeffrey beradu saja, aku sudah terkagum-kagum," kenangannya. "Rasanya seperti melihat pertandingan anggar. Mereka berdua ahli sekali." Tetapi, Katzenberg terjun dalam pertandingan itu bersenjatakan sabel, sedangkan Jobs hanya bersenjatakan floret. Pixar sudah di ambang kebangkrutan dan jauh lebih membutuhkan Disney daripada Disney memerlukan Pixar. Selain itu, Disney mampu mendanai keseluruhan proyek tersebut, sedangkan Pixar tidak. Hasilnya adalah sebuah kesepakatan, diteken pada Mei 1999. Di situ disepakati bahwa Disney akan memegang hak milik atas film tersebut serta



tokoh-tokohnya, membayar Pixar kira-kira 12,5% pendapatan dari tiket, memegang kendali atas proses kreatif, bisa membatalkan film itu kapan saja hanya dengan dikenai penalti ringan, boleh (tetapi, tidak wajib) menggarap dua film Pixar berikutnya, dan berhak membuat sekuel (dengan atau tanpa Pixar) menggunakan tokoh-tokoh dalam film tersebut.

Ide yang dituangkan John Lasseter dinamai *Toy Story*. Gagasan tersebut lahir dari sebuah keyakinan, yang sama-sama dipegang olehnya dan Jobs, bahwa setiap produk pasti memiliki esensi—alasan di balik penciptaannya. Andaikan benda punya perasaan, perasaan itu berdasarkan keinginannya untuk menunaikan esensinya. Tujuan sebuah gelas, misalnya, adalah untuk diisi air; andaikan gelas punya perasaan, dia akan senang saat penuh dan sedih saat kosong. Esensi layar komputer adalah berinteraksi dengan manusia. Esensi sepeda roda satu adalah dikendarai di sirkus. Sementara itu, tujuan mainan adalah dimainkan anak-anak—alhasil kekhawatiran eksistensialnya adalah dibuang atau digantikan oleh mainan yang lebih baru. Jadi, film pertemanan yang menampilkan pasangan berupa mainan favorit lama dan mainan baru *kinclong* pastilah memiliki esensi dramatis—terutama ketika aksi di dalamnya berpusat di sekitar perpisahan antara mainan dan si anak. Sebagaimana yang tertuang dalam sinopsis film tersebut: “Semua orang punya pengalaman traumatis, misalnya kehilangan mainan saat kanak-kanak. Cerita kami mengambil sudut pandang si mainan saat dia kehilangan dan mencoba merebut kembali hal terpenting baginya: digunakan sebagai mainan oleh si anak. Itulah tujuan eksistensial semua mainan. Itulah fondasi emosional eksistensi mereka.”

Dua tokoh utama diotak-atik berkali-kali sebelum akhirnya menjadi Buzz Lightyear dan Woody. Tiap dua minggu sekali, Lasseter dan timnya menyajikan kumpulan *storyboard* atau cuplikan gambar bergerak yang terbaru untuk ditunjukkan kepada orang-orang Disney. Dalam uji coba awal, Pixar menunjukkan teknologinya yang luar biasa, misalnya dengan membuat adegan yang menggambarkan Woody sedang mengeledah lemari sementara cahaya yang masuk lewat kerai memancarkan bayangan di baju kotak-kotaknya—efek yang hampir mustahil diciptakan dengan tangan.

Meskipun demikian, membuat Disney terkesan dengan plot cerita ternyata lebih sulit. Pada setiap presentasi Pixar, Katzenberg mengobrak-

abrik sebagian besar cerita, membentakkan komentar dan pengamatannya yang terperinci. Sepasukan bawahan bersenjata alat tulis senantiasa siap sedia untuk memastikan semua saran dan kemauan Katzenberg ditindaklanjuti.

Katzenberg mendesak agar kedua tokoh utama dibuat lebih berkarakter. Meskipun film animasi tersebut berjudul *Toy Story*, katanya, film itu semestinya tidak hanya ditujukan bagi anak-anak. "Pada mulanya tidak ada ketegangan, tidak ada kisah sungguhan, dan tidak ada konflik," Katzenberg mengingatkan. "Tidak ada daya tarik dalam cerita itu." Dia menyarankan agar Lasseter menonton film klasik tentang pertemanan, seperti *The Defiant Ones* dan *48 Hours*, yang menceritakan dua tokoh dengan sifat berlawanan yang terpaksa akrab. Selain itu, dia terus memaksakan ditambahkannya "karakter". Artinya, Woody harus dibuat lebih pencemburu, kejam, dan tidak bersahabat terhadap Buzz, si pengganggu baru dalam kotak mainan. "Di dunia ini, mainan adalah serigala bagi sesamanya," kata Woody suatu saat setelah mendorong Buzz dari jendela.

Setelah berbundel-bundel catatan arahan dari Katzenberg dan para eksekutif Disney lainnya diakomodasi, pesona yang dimiliki Woody hampir seluruhnya lenyap. Dalam satu adegan dia melemparkan mainan-mainan lain dari tempat tidur dan memerintahkan Slinky supaya membantu. Ketika Slinky ragu-ragu, Woody membentak, "Tugasmu bukanlah berpikir, boneka pegas!" Slinky kemudian mengajukan pertanyaan yang akan segera diajukan tim Pixar kepada diri mereka sendiri: "Kenapa koboi ini galak banget, sih?!" Tom Hanks, yang telah dikontrak untuk mengisi suara Woody, bahkan berseru suatu saat, "Dia benar-benar berengsek!"

### **Cut!**

Lasseter dan tim Pixar-nya merampungkan paruh pertama film yang sudah siap tayang pada November 1993. Mereka kemudian membawanya ke Burbank untuk ditunjukkan kepada Katzenberg dan para eksekutif Disney lainnya. Peter Schneider, kepala divisi film animasi, tidak pernah setuju dengan ide Katzenberg—yaitu mendelegasikan pembuatan animasi Disney kepada pihak luar. Schneider menyatakan bahwa film itu buruk dan memerintahkan agar produksinya dihentikan. Katzenberg sepakat. "Meng-

apa jelek sekali?" tanyanya kepada seorang kolega, Tom Schumacher. "Sebab, itu bukan film mereka lagi," timpal Schumacher secara blakblakan. Belakangan dia menjelaskan, "Mereka mengikuti arahan Jeffrey Katzenberg, dan hasilnya proyek itu jadi keluar jalur."

Lasseter menyadari bahwa Schumacher benar. "Aku duduk menonton dan jadi malu dengan yang kusaksikan di layar," kenangnya. "Cerita itu dipenuhi tokoh-tokoh paling kejam dan paling tak bahagia yang pernah kulihat." Dia minta kesempatan kepada Disney untuk kembali ke Pixar dan menggarap ulang naskah film tersebut.

Jobs menempatkan dirinya sebagai salah satu produser eksekutif film itu (produser eksekutif lainnya adalah Ed Catmull), tetapi dia tidak banyak campur tangan dalam proses kreatif. Mengingat kecenderungannya untuk selalu memegang kendali, terutama dalam perkara yang menyangkut selera dan desain, pengendalian diri itu merupakan bukti rasa hormatnya terhadap Lasseter dan para seniman lain di Pixar—sekaligus bukti kemampuan Lasseter dan Catmull dalam mengekang Jobs. Meskipun demikian, Jobs membantu dalam relasi dengan Disney—dan tim Pixar menghargai hal tersebut. Ketika Katzenberg dan Schneider menghentikan produksi *Toy Story*, agar pekerjaan terus berjalan, Jobs merogoh koceknya sendiri untuk menyediakan dana. Dia juga memihak Pixar dan melawan Katzenberg. "Dia mengacaukan *Toy Story*," kata Jobs belakangan. "Dia ingin Woody jadi tokoh jahat, dan waktu dia menghentikan pendanaan bisa dibilang kamilah yang sebenarnya menendangnya ke luar dan berkata, 'bukan ini yang kami mau'. Dengan demikian, kami pun bisa melakukan hal yang sebenarnya kami inginkan."

Tim Pixar kembali tiga bulan kemudian dengan naskah baru. Tokoh Woody bertransformasi dari si tiran yang menjadi bos mainan-mainan lain milik Andy, menjadi pemimpin yang bijak. Kecemburuannya terhadap kedatangan Buzz Lightyear digambarkan secara lebih simpatik—dan penggambarannya selaras dengan lirik lagu Randy Newman, "Strange Things". Adegan ketika Woody mendorong Buzz dari jendela ditulis ulang sehingga jatuhnya Buzz merupakan buah dari kecelakaan, dipicu oleh trik karangan Woody yang melibatkan lampu Luxo (sebagai penghormatan atas film pendek pertama Lasseter). Katzenberg dan rekan menyetujui pendekatan baru itu, dan pada Februari 1994 film tersebut kembali diproduksi.

Katzenberg terkesan dengan tekad Jobs untuk menekan biaya produksi. "Sejak awal proses penganggaran, Steve sudah bersikap cermat mengenai biaya dan ingin sekali membuatnya seefisien mungkin," ujar Katzenberg. Namun, anggaran produksi sebesar \$17 juta yang dialokasikan Disney ternyata tidak cukup, terutama sesudah revisi besar-besaran setelah Katzenberg mendesak mereka agar menjadikan Woody lebih berkarakter. Oleh sebab itu, Jobs menuntut tambahan anggaran supaya film bisa dirampungkan secara memuaskan. "Dengar, kita sudah sepakat," kata Katzenberg kepadanya. "Kami memberi kalian kontrol atas aspek bisnis, dan kalian setuju membuat film dengan anggaran sejumlah yang kami tawarkan." Jobs berang. Tanpa ampun dia menelepon Katzenberg dan terbang ke Burbank untuk menemuinya dan bersikap, menurut kata-kata Katzenberg, "Seperti cacing kepanasan. Hanya Steve yang bisa begitu." Jobs berkeras bahwa Disney bertanggung jawab atas biaya produksi yang melebihi anggaran karena Katzenberg telah merusak konsep awal habis-habisan sehingga dibutuhkan kerja ekstra guna memperbaikinya. "Tunggu dahulu!" Katzenberg balas membentak. "Kami membantu kalian. Kalian mendapat keuntungan dari bantuan kreatif kami ... dan sekarang kalian ingin kami membayar untuk itu?!" Terjadilah perdebatan sengit antara dua orang gila kontrol mengenai siapa yang sebenarnya membantu siapa.

Ed Catmull, yang bersifat lebih diplomatis daripada Jobs, mampu mengatasi dilema tersebut. "Pandanganku mengenai Jeffrey jauh lebih positif daripada pandangan sebagian orang yang mengerjakan film itu," katanya. Namun, insiden tersebut akhirnya mendorong Jobs untuk mulai bersiasat guna meningkatkan posisi tawar dalam menghadapi Disney pada masa mendatang. Dia tidak suka semata-mata menjadi kontraktor. Dia suka memegang kendali. Artinya, Pixar harus mencari dana sendiri untuk proyek-proyek pada masa mendatang—dan perlu ada kesepakatan baru dengan Disney.

Seiring majunya proses pembuatan film tersebut, Jobs menjadi semakin antusias. Dia sudah menghubungi berbagai perusahaan—mulai dari Hallmark Cards sampai Microsoft—tentang penjualan Pixar. Namun, setelah menyaksikan Woody dan Buzz mewujudkan menjadi nyata, Jobs menyadari adanya peluang untuk membidani transformasi dalam industri

film. Saat adegan-adegan dalam film sudah rampung, dia menontonnya berulang-ulang dan mengajak teman-temannya mampir ke rumah untuk ikut menikmati kegemaran barunya. “Entah sudah berapa versi *Toy Story* yang kutonton sebelum film itu dirilis,” kata Larry Ellison. “Akhirnya, acara nonton justru menjadi sebetulnya siksaan. Aku datang ke sana dan melihat perbaikan 10%. Steve terobsesi, ingin menyempurnakannya—baik dari segi cerita maupun teknologi—dan tidak puas bila hasil akhir belum sempurna seutuhnya.”

Insting Jobs—bahwa investasinya di Pixar akan terbayar—semakin kuat ketika Disney mengundangnya menghadiri pemutaran gala *Pocahontas* khusus bagi pers pada Januari 1995 di tenda yang didirikan di Central Park, Manhattan. Dalam ajang tersebut CEO Disney, Michael Eisner, mengumumkan bahwa *Pocahontas* akan ditayangkan perdana di hadapan 100.000 orang pada layar setinggi 25 meter di Great Lawn, Central Park. Jobs sebenarnya seseorang yang jago menggelar pementasan perdana yang hebat, tetapi dia tercengang dengan rencana itu. Slogan khas Buzz Light-year—“ke angkasa luar dan tanpa batas!”—mendadak sepertinya layak diindahkan.

Jobs memutuskan peluncuran *Toy Story* November itu akan menjadi ajang untuk melepas saham Pixar kepada publik. Para bankir investasi yang biasanya penuh semangat merasa sangsi dan mengatakan bahwa itu tidak mungkin. Sudah lima tahun Pixar lebih besar pasak daripada tiang. Tetapi, Jobs bersikukuh. “Aku waswas dan berargumentasi bahwa kami sebaiknya menunggu sampai sesudah film kedua kami,” kenang Lasseter. “Steve mengesampingkan keberatanku. Katanya, kami butuh uang supaya bisa menanamkan setengahnya untuk film kami dan menegosiasikan ulang kesepakatan kami dengan Disney.”

### ***Tanpa Batas!***

Diadakanlah dua pemutaran perdana *Toy Story* pada November 1995. Disney menyelenggarakan pemutaran perdana di El Capitan, bioskop tua megah di Los Angeles, dan membangun rumah hiburan yang menampilkan para tokoh di sebelahnya. Pixar diberi segelintir tiket pas. Namun, acara malam itu dan daftar tamu undangan yang penuh dengan selebritas pada

dasarnya diotaki oleh Disney, dan Jobs pun tidak datang. Keesokan malamnya dia justru menyewa Regency, bioskop serupa di San Francisco, dan mengadakan pemutaran perdana sendiri. Alih-alih Tom Hanks dan Steve Martin, tamunya adalah selebritas Silicon Valley: Larry Ellison, Andy Grove, Scott McNealy, dan tentu saja Steve Jobs. Itu jelas merupakan ajang Jobs; dialah yang tampil ke muka, bukan Lasseter, untuk memperkenalkan film tersebut.

Dari kedua pemutaran perdana yang bersaing itu, dapat disorot satu isu genting: *Toy Story* sebetulnya film Disney atau Pixar? Apakah Pixar hanyalah kontraktor animasi yang membantu Disney membuat film? Ataukah Disney hanyalah distributor dan pemasar yang membantu Pixar menjajakan film mereka? Jawaban sesungguhnya barangkali terletak di tengah-tengah. Masalahnya, apakah para individu yang terlibat—terutama Michael Eisner dan Steve Jobs—rela bermitra seperti itu.

Pertaruhan semakin besar ketika *Toy Story* laku keras secara komersial dan sukses menuai pujian kritikus. Biaya produksinya sudah impas pada minggu pertama, berkat pemasukan sebesar \$30 juta. *Toy Story* kemudian menjadi film berpendapatan terbesar tahun itu—mengalahkan *Batman Forever* dan *Apollo 13*—dengan pemasukan domestik sebesar \$192 juta dan pemasukan total \$362 juta dari seluruh dunia. Menurut situs web Rotten Tomatoes, 100% dari 73 kritikus yang disurvei memberikan ulasan positif bagi film tersebut. Richard Corliss dari *Time* menyebutnya “film komedi paling inovatif tahun ini”, David Ansen dari *Newsweek* melabelinya “luar biasa”, sedangkan Janet Maslin dari *New York Times* merekomendasikan film itu baik untuk anak-anak maupun orang dewasa. Dia menyatakannya sebagai “karya teramat cerdas, sejalan dengan tradisi Disney yang senantiasa menyajikan hiburan bagi semua lapisan usia”.

Satu-satunya yang membuat Jobs kesal adalah penulis ulasan seperti Maslin, yang menulis “tradisi Disney”, bukan kemunculan Pixar. Malahan, Pixar tidak disebut-sebut sama sekali dalam ulasan Maslin. Jobs tahu, persepsi itulah yang harus diubah. Ketika dia dan John Lasseter tampil dalam acara “Charlie Rose”, Jobs menekankan bahwa *Toy Story* adalah film Pixar, dan dia bahkan mencoba menggarisbawahi latar belakang sejarah di balik kelahiran studio baru. “Sejak *Snow White* dirilis, semua studio besar sudah berusaha masuk ke bisnis animasi, dan sampai sekarang Disney-lah satu-

satunya studio yang pernah membuat film animasi laris,” katanya kepada Rose. “Pixar kini menjadi studio kedua yang melakukan itu.”

Jobs menegaskan bahwa Disney hanyalah distributor film Pixar. “Dia terus-menerus mengatakan, ‘kami di Pixar-lah yang tulen, sedangkan kalian di Disney cuma sampah,’” kenang Michael Eisner. “Tetapi, kamilah yang berperan dalam menyukseskan *Toy Story*. Kami membantu membentuk film itu dan kami mengerahkan seluruh divisi kami, mulai dari bagian pemasaran hingga Disney Channel, supaya film itu laris.” Jobs menyimpulkan bahwa perkara fundamental—film siapakah itu?—harus diselesaikan lewat kontrak, bukan lewat perang kata-kata. “Selepas kesuksesan *Toy Story*,” katanya, “kusadari kami harus membuat kesepakatan baru dengan Disney kalau kami ingin membangun studio dan bukan cuma jadi tempat penyedia tenaga sewaan.” Namun, agar bisa duduk sama rendah dan berdiri sama tinggi dengan Disney, Pixar harus ikut menanamkan uang. Untuk itu, dibutuhkan IPO yang sukses.

Penawaran saham perdana jatuh tepat seminggu sesudah *Toy Story* mulai ditayangkan di bioskop. Jobs bertaruh film tersebut akan sukses dan pertaruhan yang berisiko itu ternyata terbayar. Sama seperti saat IPO Apple, akan ada perayaan di kantor penjamin emisi terkemuka di San Francisco pada pukul tujuh pagi, ketika saham mulai dijual. Rencana awalnya saham pertama akan ditawarkan sebesar \$14, agar ada yang mau membeli. Namun, Jobs berkeras menghargaiknya \$22 dengan alasan nominal tersebut akan memberi perusahaan Pixar lebih banyak uang jika penawaran tersebut sukses. Ternyata IPO Pixar sukses besar, bahkan melampaui harapan Jobs. Pixar mengungguli Netscape sebagai IPO terbesar tahun itu. Dalam setengah jam pertama, harga saham melonjak hingga \$45, dan perdagangan harus ditunda karena terlalu banyak pesanan pembelian. Harga saham kemudian naik lebih lanjut, hingga \$49, sebelum kembali ke \$39 saat penutupan.

Awal tahun itu Jobs ingin mencari pembeli untuk Pixar supaya dia bisa memperoleh kembali dana sebesar \$50 juta yang telah dia tanamkan. Pada penghujung tahun, saham yang dipertahankan Jobs—80% dari total nilai perusahaan—bernilai dua puluh kali lipat, yaitu sebanding dengan \$1,2 miliar. Jumlah itu lima kali lipat jumlah yang dia dapat ketika Apple

*go public* pada 1980. Tetapi, Jobs memberi tahu John Markoff dari *New York Times* bahwa uang tidak terlalu penting baginya. “Tidak akan ada kapal pesiar pada masa depanku,” katanya. “Aku tak pernah melakukan ini demi uang.”

Berkat IPO yang sukses, Pixar tidak perlu lagi bergantung kepada Disney untuk pembiayaan film-filmnya. Tepat seperti itulah posisi tawar yang Jobs inginkan. “Karena sekarang kami bisa mendanai film kami separuh, aku bisa menuntut separuh keuntungan,” kenangnya. “Tetapi, yang terpenting, aku ingin *brand* menjadi milik bersama. Hasil produksi kami akan jadi film Pixar sekaligus Disney.”

Jobs terbang ke Burbank untuk makan siang dengan Eisner, yang terperangah menyaksikan kenekatannya. Mereka sepakat membuat tiga film dan Pixar baru membuat satu. Masing-masing punya senjata pamungkasnya sendiri. Katzenberg telah meninggalkan Disney setelah konflik sengit dengan Eisner—dan bersama Steven Spielberg serta David Geffen, telah mendirikan DreamWorks.<sup>4</sup> Jika Eisner tidak menyepakati kontrak baru dengan Pixar, kata Jobs, Pixar akan mendatangi studio lain (misalnya, studio Katzenberg) begitu kontrak pembuatan tiga film dipenuhi. Sebaliknya, Eisner mengancam bahwa jika hal itu terjadi, Disney bisa saja membuat sekuel *Toy Story* sendiri, menggunakan Woody dan Buzz serta semua tokoh yang diciptakan Lasseter. “Itu sama saja seperti menganiaya anak kami,” kenang Jobs. “John mulai menangis ketika dia mempertimbangkan kemungkinan itu.”

Jadi, mereka pun mengadakan gencatan senjata. Eisner mempersilakan Pixar menanamkan setengah uang mereka untuk film-film mendatang—dan sebagai imbalannya mengantongi setengah keuntungan. “Menurutnya, kami tak mungkin membuat banyak film laris. Jadi, dikiranya dia menghemat uang,” kata Jobs. “Akhirnya, kesepakatan itu justru bagus buat kami sebab Pixar nantinya menelurkan sepuluh film laris secara berturut-turut.” Mereka juga menyepakati *brand* milik bersama meskipun, untuk mendefinisikannya, diperlukan banyak tawar-menawar. “Sikapku adalah

---

<sup>4</sup> SKG merupakan gabungan inisial ketiga pendirinya, yaitu S dari Spielberg, K dari Katzenberg, dan G dari Geffen.—peny.



*pokoknya film Disney berarti persembahan Disney*, tetapi akhirnya aku menyalah juga,” kenang Eisner. “Kami mulai membahas seberapa besarkah huruf-huruf pada kata Disney, berapa besarkah huruf pada kata Pixar—benar-benar seperti anak umur empat tahun.” Namun, pada awal 1997, ditetapkalah kesepakatan—untuk lima film dalam waktu sepuluh tahun—dan mereka bahkan berpisah baik-baik, setidaknya untuk sementara. “Eisner bersikap wajar dan adil kepadaku saat itu,” Jobs belakangan berkata. “Tetapi, sepanjang satu dasawarsa itu, aku sampai pada kesimpulan bahwa dia adalah pria yang bengis.”

Dalam sepucuk surat kepada para pemegang saham Pixar, Jobs menjelaskan bahwa keberhasilan mendapatkan *brand* yang setara dengan Disney dalam semua film mereka—juga hak atas iklan dan mainan—merupakan aspek terpenting dalam kesepakatan tersebut. “Kami ingin Pixar tumbuh menjadi *brand* yang mengejutkan kepercayaan, sama seperti *brand* Disney,” tulisnya. “Tetapi, agar Pixar memperoleh kepercayaan, konsumen harus tahu bahwa Pixar bisa membuat film.” Sepanjang kariernya, Jobs dikenal karena kebolehanannya menciptakan produk hebat. Namun, yang sama signifikannya adalah kemampuan Jobs untuk menciptakan perusahaan hebat dengan *brand* yang bernilai. Dia menciptakan dua *brand* terbaik pada eranya—Apple dan Pixar. ■

## DATANG LAGI

Waktunya Telah Tiba bagi sang Hewan Buas ....



*Steve Jobs, 1996.*

### ***Hancur Berantakan***

Ketika Jobs memperkenalkan komputer NeXT pada 1988, muncul kehebohan. Kehebohan lantas menyusut ketika komputer itu akhirnya dilempar ke pasaran pada tahun berikutnya. Kemampuan Jobs untuk memukau, mengintimidasi, dan memuntir media massa mulai berkurang, dan muncul cerita tentang masalah yang dihadapi perusahaan. “NeXT tidak kompatibel dengan komputer-komputer lain. Padahal, pada saat yang sama perkembangan industri telah memungkinkan komputer-komputer lain dapat difungsikan dengan sistem operasi (OS) yang beragam,” lapor Bart Ziegler dari A.P. kala itu. “Karena perangkat lunak yang dapat dijalankan di NeXT relatif sedikit, komputer ini sulit untuk memikat konsumen.”

NeXT berusaha memosisikan ulang dirinya sebagai pemimpin pasar dalam kategori baru, yaitu *workstation* personal, untuk orang-orang yang menginginkan kecanggihan ala *workstation* dan kemudahan penggunaan ala PC. Tetapi para konsumen justru membeli komputer macam itu dari Sun yang tengah berkembang pesat. NeXT meraup pendapatan sebesar \$28 juta pada 1990, sedangkan Sun memperoleh \$2,5 miliar tahun itu. IBM membatalkan kontrak pembelian lisensi perangkat lunak NeXT sehingga Jobs terpaksa melakukan hal yang bertentangan dengan sifatnya: betapa pun dia yakin bahwa perangkat keras dan perangkat lunak harus terintegrasi, pada Januari 1992 dia setuju untuk menjual lisensi sistem operasi NeXTSTEP sehingga dapat dijalankan di komputer-komputer lain.

Salah satu pembela Jobs, tanpa diduga-duga, adalah Jean-Louis Gasseé, yang sikut-sikutan dengan Jobs di Apple dan akhirnya dipecat. Dia menulis artikel yang mengatakan tentang betapa kreatifnya produk NeXT. "NeXT mungkin bukan Apple," Gasseé berargumen, "tetapi Steve masih tetap Steve." Beberapa hari kemudian, istrinya membukakan pintu dan lari ke lantai atas untuk memberi tahu Gasseé bahwa Jobs berdiri di depan rumah. Jobs berterima kasih kepada Gasseé atas artikel tersebut dan mengundangnya ke sebuah acara, waktu Jobs dan Andy Grove dari Intel akan mengumumkan bahwa NeXTSTEP akan dialihkan ke *platform* IBM/Intel. "Aku duduk di sebelah ayah Steve, Paul Jobs, seorang individu yang sangat bermartabat," kenang Gasseé. "Dia membesarkan putra yang susah diatur, tetapi dia bangga dan senang melihat putranya di panggung bersama Andy Grove."

Setahun kemudian, Jobs mengambil langkah yang tak terelakkan. Dia berhenti total membuat perangkat keras. Ini adalah keputusan yang menyakitkan, sama seperti ketika dia berhenti membuat perangkat keras di Pixar. Jobs amat peduli pada semua aspek produknya, tetapi perangkat keraslah yang paling dia gandrungi. Dia antusias akan desain yang prima, terobsesi dengan hal-hal kecil terperinci dalam proses manufaktur, dan acap kali menghabiskan berjam-jam untuk melihat robot merakit mesin hasil karyanya dengan sempurna. Tetapi kini dia harus mengurangi lebih dari setengah pekerjanya, menjual pabrik kesayangannya kepada Canon (yang kemudian melelang perabot-perabot keren milik pabrik tersebut),

dan harus puas dengan perusahaan yang berusaha menjual lisensi sistem operasi kepada pembuat mesin-mesin menjemukan.

Pada pertengahan 1990-an, Jobs menemukan kesenangan dalam kehidupan berkeluarganya yang baru dan keberhasilannya yang mengejutkan di bisnis film, tetapi dia sangat prihatin pada situasi industri komputer. "Inovasi praktis sudah mati," katanya pada Gary Wolf dari *Wired* di penghujung 1995. "Microsoft mendominasi, tetapi sangat sedikit berinovasi. Apple kalah. Pasar *desktop* telah memasuki zaman kegelapan."

Jobs juga bersikap murung saat diwawancarai Anthony Perkins dan para editor *Red Herring* di periode yang sama. Sejak awal dia menampilkan sisi "Steve Jahat" dari kepribadiannya. Tidak lama setelah Perkins dan rekan-rekannya tiba, Jobs keluar lewat pintu belakang untuk "jalan-jalan", dan baru kembali 45 menit kemudian. Ketika fotografer majalah tersebut mulai memotret, Jobs membentakinya dengan kasar dan menyuruhnya berhenti. Perkins belakangan berkomentar, "Manipulasi, keegoisan, atau semata-mata kekurangajaran, kami tidak bisa menebak motif di balik kegilaannya." Ketika akhirnya siap diwawancarai, Jobs mengatakan bahwa kemunculan web takkan sanggup menghentikan dominasi Microsoft. "Windows sudah menang," katanya. "Sayangnya Windows sudah mengalahkan Mac. Juga UNIX dan OS/2. Produk tak bermutulah yang justru menang."

Kegagalan NeXT menjual produk perangkat keras dan perangkat lunak yang terintegrasi membuat Jobs mempertanyakan keseluruhan filosofinya. "Kami melakukan kekeliruan dengan berusaha mengikuti formula yang sama seperti yang kami praktikkan di Apple, yaitu membuat perangkat utuh," ujarnya pada 1995. "Menurutku, kami seharusnya menyadari bahwa dunia tengah berubah dan menjadi perusahaan perangkat lunak saja sedari awal." Namun, betapapun dia berusaha, Jobs tidak bisa merasa antusias dengan pendekatan macam itu. Alih-alih menciptakan produk prima hulu-ke-hilir yang akan memuaskan konsumen, sekarang dia terpaksa menjual perangkat lunak ke perusahaan yang akan meng-*install* perangkat lunak NeXT ke berbagai *platform* perangkat keras yang berlainan. "Rasanya tidak sesuai dengan kata hatiku," dia belakangan menyesalkan. "Aku kecewa karena tidak bisa menjual produk kepada individu-individu. Aku tidak ditakdirkan hidup untuk menjual produk kepada perusahaan

dan melisensi perangkat lunak untuk dioperasikan di perangkat keras buatan orang lain. Aku tidak pernah menyukainya.”

### *Jatuhnya Apple*

Beberapa tahun setelah Jobs didepak, Apple bisa melaju santai dengan margin keuntungan yang besar berkat dominasi sementara di pasar *desktop*. Merasa bagai genius di 1987 silam, John Sculley melontarkan sejumlah pernyataan yang pastilah sekarang terkesan memalukan. “*Jobs ingin Apple menjadi perusahaan penghasil produk massal yang mumpuni,*” tulis Sculley. “*Ini rencana sinting .... Apple takkan pernah jadi perusahaan penghasil produk massal ... Kami tidak bisa membengkokkan realitas demi mencapai impian kami untuk mengubah dunia .... Produk-produk berteknologi tinggi tidak dapat didesain dan dijual sebagai produk massal.*”

Jobs muak dibuatnya. Dia merasa marah dan sebal menyaksikan Sculley memimpin Apple yang pangsa pasar dan pemasukannya terus menurun pada awal 1990-an. “Sculley menghancurkan Apple dengan membawa masuk orang-orang dan nilai-nilai yang sesat,” sesal Jobs belakangan. “Yang terpenting bagi mereka adalah uang—terutama untuk diri mereka sendiri, dan juga untuk Apple—bukan bagaimana caranya membuat produk yang prima.” Jobs merasa bahwa strategi bisnis Sculley yang berfokus pada pencapaian laba ujung-ujungnya justru berakibat buruk, yaitu kemerosotan pangsa pasar. “Macintosh kalah dari Microsoft karena Sculley berkeras untuk mengoptimalkan laba ketimbang memperbaiki produk dan mengusahakan agar harganya terjangkau.”

Microsoft butuh beberapa tahun untuk menyaingi antarmuka pengguna grafis Macintosh, tetapi pada 1990 Microsoft meluncurkan Windows 3.0, yang menjadi tonggak awal dominasi perusahaan tersebut di pasar *desktop*. Windows 95, yang dirilis pada bulan Agustus 1995, menjadi sistem operasi paling sukses sepanjang masa, sementara angka penjualan Macintosh mulai anjlok. “Microsoft semata-mata merampas hasil karya orang lain, kemudian mempertahankan posisi dan memperkuat kendalinya atas komputer kompatibel IBM,” kata Jobs belakangan. “Apple pantas kalah. Setelah aku pergi, perusahaan itu tidak menciptakan hal baru. Mac nyaris tak mengalami perbaikan. Wajar saja mereka jadi bulan-bulanan Microsoft.”

Rasa frustrasinya terhadap Apple kentara sekali ketika Jobs menjadi pembicara dalam forum klub sekolah bisnis Stanford di rumah salah satu mahasiswa. Mahasiswa itu memintanya menandatangani *keyboard* Macintosh. Jobs setuju asalkan dia boleh mencopot tuts yang ditambahkan ke Mac sesudah kepergiannya. Jobs mengeluarkan kunci mobilnya dan mencungkil empat tuts panah kursor yang dahulu dia larang, juga serangkaian tuts “F1, F2, F3 ....” di deret paling atas. “Akan kuubah dunia lewat *keyboard*, satu demi satu,” katanya datar. Kemudian dia menandatangani *keyboard* yang sudah dilepas beberapa tutsnya itu.

Saat liburan Natal pada 1995 di Kona Village, Hawaii, Jobs jalan-jalan di pantai bersama temannya, Larry Ellison, direktur Oracle. Mereka membahas pengajuan tawaran untuk mengambil alih Apple dan mengembalikan posisi Jobs sebagai kepala perusahaan tersebut. Ellison mengatakan dia bisa mengumpulkan dana sebesar \$3 miliar. “Aku akan membeli Apple, kau akan langsung mendapat 25% saham sebagai CEO dan kita bisa mengembalikan kejayaan Apple.” Namun, Jobs menampik. “Aku bukan jenis orang yang doyan mengambil alih secara paksa,” dia menjelaskan. “Kalau mereka memintaku kembali, itu soal lain.”

Pada 1996, pangsa pasar Apple telah merosot hingga tinggal 4% dari semula 16% di akhir 1980-an. Michael Spindler, yang menggantikan Sculley pada 1993, mencoba menjual perusahaan itu kepada Sun, IBM, dan Hewlett-Packard. Upaya itu gagal, dan pada Februari 1996 dia digantikan oleh Gil Amelio, insinyur riset yang sebelumnya adalah CEO National Semiconductor. Di tahun pertama Amelio, Apple kehilangan \$1 miliar, sedangkan harga sahamnya, yang bernilai \$70 pada 1991, jatuh ke angka \$14, padahal saham-saham perusahaan teknologi lainnya justru tengah melesat naik.

Amelio tidak terlalu menyukai Jobs. Mereka bertemu kali pertama di 1994, tepat sesudah Amelio dipilih sebagai ketua dewan direksi Apple. Jobs meneleponnya dan mengumumkan, “Aku ingin datang menemuimu.” Amelio mengundang Jobs ke kantornya di National Semiconductor, dan belakangan dia ingat melihat Jobs lewat dinding kaca kantornya saat Jobs tiba. “Jobs terlihat bagaikan petinju, agresif dan seradak-seruduk, atau seperti macan hutan yang siap menerkam mangsanya,” komentar Amelio belakangan. Setelah beberapa menit basa-basi—lebih lama dari yang lazim

dilakukan Jobs—dia mendadak mengumumkan alasannya berkunjung. Dia ingin Amelio membantunya kembali ke Apple sebagai CEO. “Hanya ada satu orang yang bisa mengerahkan pasukan Apple,” kata Jobs, “hanya satu orang yang bisa meluruskan perusahaan kita.” Era Macintosh telah berlalu, Jobs berargumen, dan kini waktunya bagi Apple untuk menciptakan hal baru yang sama inovatif.

“Kalau Mac sudah mati, apa yang akan menggantikannya?” tanya Amelio. Jawaban Jobs tidak membuatnya terkesan. “Steve sepertinya tidak punya jawaban gamblang,” Amelio belakangan mengaku. “Dia hanya punya serangkaian jawaban singkat.” Amelio merasa dia bisa melihat Jobs mulai melakukan distorsi realitas dan bangga karena dia berhasil mengagalkan upaya itu. Tanpa basa-basi, Amelio pun mempersilakan Jobs keluar dari kantornya.

Pada musim panas 1996, Amelio menyadari adanya satu persoalan gawat. Apple menggantungkan harapan pada kreasi sistem operasi baru yang diberi nama Copland. Akan tetapi, tak lama sesudah menjadi CEO dia mendapati bahwa proyek tersebut hanyalah fatamorgana yang tak bisa menjawab kebutuhan Apple akan sistem jaringan dan proteksi memori yang lebih baik. Juga tak mungkin siap dipasarkan pada 1997 sesuai jadwal. Amelio berjanji secara terbuka bahwa dia akan segera mencari alternatif. Masalahnya, dia tidak punya solusi alternatif.

Oleh karena itu, Apple membutuhkan mitra yang dapat membuat sistem operasi yang stabil, lebih bagus jika sistem itu menyerupai UNIX, dan memiliki lapisan aplikasi berorientasi-objek. Ada satu perusahaan yang jelas-jelas mampu menyediakan perangkat lunak macam itu—NeXT—tetapi perlu waktu beberapa lama sebelum Apple menaruh perhatian pada mereka.

Apple mulanya mengincar Be, perusahaan yang didirikan Jean-Louis Gasseé. Gasseé mulai merundingkan penjualan Be kepada Apple, tetapi pada Agustus 1996 dia meluncurkan manuver yang keliru dalam pertemuan dengan Amelio di Hawaii. Gasseé mengatakan dia ingin membawa serta timnya yang beranggotakan 50 orang ke Apple, dan meminta 15% saham Apple yang bernilai \$500 juta. Amelio tercengang. Apple memperkirakan bahwa Be hanya bernilai sekitar \$50 juta. Setelah tawar-menawar, Gasseé

bergeming, meminta setidaknya \$275 juta. Dia mengira Apple tak punya pilihan lain. Amelio mendengar kabar bahwa Gasseé berkata, "Mumpung mereka sudah di tanganku, akan kuperas mereka habis-habisan." Kabar ini jelas tidak membuat Amelio senang.

*Chief Technology Officer* Apple, Ellen Hancock, menyarankan agar mereka menggunakan sistem operasi berbasis UNIX yang dikembangkan Sun, Solaris, meskipun antarmukanya masih belum ramah-pengguna. Amelio justru ingin memilih Windows NT keluaran Microsoft, yang menurutnya bisa diotak-atik supaya memiliki tampilan luar layaknya Mac, sekaligus kompatibel dengan beraneka ragam perangkat lunak yang tersedia bagi pengguna Windows. Bill Gates, yang ingin sekali menjalin kesepakatan, mulai menelepon Amelio secara pribadi.

Tentu saja, ada satu pilihan lain. Dua tahun sebelumnya, kolumnis majalah *Macworld* (dan mantan penggemar berat perangkat lunak Apple), Guy Kawasaki, menerbitkan parodi rilis pers tentang Apple yang membeli NeXT dan menunjuk Jobs sebagai CEO-nya. Menurut berita banyolan ini, Mike Markkula menanyai Jobs, "Bagaimana kau ingin menghabiskan sisa hidupmu—menjual UNIX dalam selimut atau mengubah dunia?" Jobs setuju, mengatakan, "Karena aku sekarang seorang ayah, aku memerlukan sumber penghasilan tetap." Rilis pers palsu ini mengungkapkan, "Berkat pengalamannya di NeXT, Jobs diharapkan mengembalikan atmosfer di Apple." Rilis pers ini mengutip Bill Gates yang mengatakan bahwa sekarang akan lahir inovasi-inovasi baru dari Jobs yang bisa dikopi Microsoft. Semua yang dicantumkan dalam rilis pers itu tentu saja dimaksudkan sebagai lelucon. Tetapi, realita memang anehnya acapkali menyerupai fiksi yang mulanya hanya satir semata-mata.

### *Beringsut ke Cupertino*

"Siapa yang kenal baik Steve dan bersedia meneleponnya soal ini?" tanya Amelio kepada stafnya. Karena perjumpaannya dengan Jobs dua tahun berselang berakhir buruk, Amelio tidak mau menelepon Jobs secara pribadi. Tetapi rupanya dia tidak perlu melakukan hal itu. Rupanya Apple sudah dihubungi oleh NeXT. Pejabat level menengah NeXT di bidang pemasaran produk, Garrett Rice, menelepon dan, tanpa berkonsultasi de-



ngan Jobs, menghubungi Ellen Hancock untuk mencari tahu apakah dia berminat melihat perangkat lunak kreasi NeXT. Hancock mengutus orang untuk menemui Rice.

Pada hari Thanksgiving 1996, kedua perusahaan tersebut telah memulai pembicaraan di level pejabat menengah, dan Jobs menelepon untuk bicara secara langsung dengan Amelio. "Aku dalam perjalanan ke Jepang, tetapi aku akan kembali seminggu lagi dan ingin menemuimu secepatnya," kata Jobs. "Jangan buat keputusan apa pun sampai kita berembuk." Terlepas dari pengalaman sebelumnya bertemu Jobs, Amelio tak sabar mendengar kabar darinya dan girang sekali menantikan peluang untuk bekerja sama dengan Jobs. "Bagiku, telepon dari Steve seperti harum aroma anggur mahal yang bagus," kenangnya. Amelio memastikan bahwa dia takkan membuat kesepakatan dengan Be ataupun pihak lain sebelum mereka berembuk.

Bagi Jobs, persaingan melawan Be memiliki dimensi profesional sekaligus personal. NeXT terancam tenggelam, dan pembelian oleh Apple seperti sekoci penyelamat yang memikat. Selain itu, Jobs seorang pendendam yang terkadang kelewat menggebu-gebu, dan dia menyimpan dendam kesumat pada Gaseé, bahkan mungkin melebihi dendamnya pada Sculley. "Gaseé adalah orang yang benar-benar jahat," kata Jobs belakangan. "Dia adalah satu dari segelintir orang dalam hidupku yang memang tulen jahatnya. Dia menikamku dari belakang pada 1985 silam." Setidaknya, Sculley cukup jantan sehingga berani menikam Jobs dari depan.

Pada 2 Desember 1996, Steve Jobs menginjakkan kaki di kompleks Apple di Cupertino untuk kali pertama sejak dia didepak sebelas tahun sebelumnya. Di ruang rapat eksekutif, dia bertemu Amelio dan Hancock untuk mempromosikan NeXT. Sekali lagi, dia mencorat-corek papan tulis di sana, kali ini untuk berceramah mengenai empat tahap revolusi sistem komputer yang dipuncaki, setidaknya menurut paparan Jobs, oleh peluncuran NeXT. Sistem operasi Be tidaklah lengkap, Jobs berargumen, juga tidak secanggih sistem operasi NeXT. Dia mengeluarkan rayuan semanis madu, meskipun bicara kepada dua orang yang sesungguhnya tidak dia hargai. Jobs memang lihai berpura-pura rendah hati. "Barangkali ini ide gila," katanya, tetapi jika menurut mereka ide tersebut menarik, "akan aku akomodasi kesepakatan apa pun yang kalian inginkan—menjual lisensi

perangkat lunak, menjual perusahaan pada kalian, apa saja.” Malahan, dia ingin sekali menjual segalanya, dan tujuan itulah yang dia kejar. “Bilamana kalian perhatikan dengan teliti, kalian pasti memutuskan bahwa yang kalian inginkan lebih dari sekadar perangkat lunakku,” katanya pada mereka. “Kalian pasti ingin membeli perusahaan secara keseluruhan dan mengambil semua orangnya.”

“Kau tahu, Larry, kurasa aku menemukan cara supaya aku bisa kembali ke Apple dan mengendalikannya tanpa harus membeli,” kata Jobs kepada Ellison selagi mereka jalan-jalan di Kona Village Hawaii, tempat yang mereka datangi Natal itu. Sebagaimana yang diingat Ellison, “Steve menjelaskan strateginya, yaitu membujuk Apple agar membeli NeXT, kemudian mereka akan mengangkatnya menjadi anggota dewan direksi dan tinggal selangkah lagi dari posisi CEO.” Ellison berpendapat bahwa Jobs melewati satu poin kunci. “Tetapi Steve, ada satu hal yang tidak kupahami,” katanya. “Jika kita tidak membeli perusahaan itu, dari mana kita menghasilkan uang?” Pertanyaan itu menjadi pengingat tentang betapa berbedanya keinginan mereka. Jobs meletakkan tangannya di pundak kiri Ellison, menariknya mendekat hingga hidung mereka hampir bersentuhan, dan berkata, “Larry, untung saja aku ini temanmu. Kau tidak perlu uang lagi.”

Ellison ingat jawabannya sendiri yang nyaris menyerupai renekan. “Aku mungkin memang tidak butuh uang, tetapi kenapa malah manajer pendanaan di Fidelity yang dapat? Kenapa malah orang lain yang dapat uang? Kenapa bukan kita?”

“Menurutku kalau aku kembali ke Apple, dan aku tidak pegang saham Apple, dan kau juga tidak pegang saham Apple maka aku akan punya kredibilitas moral yang tinggi,” jawab Jobs.

“Kalau menurut pendapatku, kredibilitas moral yang tinggi itu dihargai kelewat mahal, Steve,” kata Ellison. “Ya sudah. Kau teman baikku dan Apple memang perusahaanmu. Akan kulakukan apa saja yang kau inginkan.” Walaupun Jobs belakangan mengatakan bahwa dia tidak bersiasat untuk mengambil alih Apple pada saat itu juga, Ellison merasa bahwa pengambilalihan memang tak terelakkan. “Siapa saja yang menghabiskan waktu lebih dari setengah jam bersama Amelio pasti menyadari bahwa dia tidak bisa melakukan apa-apa selain menghancurkan diri sendiri.”

NeXT dan Be mengadu presentasi mereka di Hotel Garden Court, Palo Alto, pada 10 Desember 1996, di hadapan Amelio, Hancock, dan enam eksekutif Apple lainnya. NeXT maju terlebih dahulu, diwakili Avie Tevanian yang mendemonstrasikan perangkat lunak dan Jobs yang menampilkan keahlian menjual yang menghipnotis. Mereka menunjukkan bahwa perangkat lunak itu bisa memainkan empat klip video sekaligus di layar komputer, menciptakan multimedia, dan menyambungkan diri ke internet. Menurut Amelio, "Steve mempromosikan sistem operasi NeXT dengan sangat menakjubkan. Dia memuji kemampuan dan kelebihan NeXT seolah-olah sedang memaparkan penampilan Olivier sebagai Macbeth."

Gasseé masuk sesudah itu, tetapi dia bersikap seolah-olah kesepakatan dengan Apple sudah di tangannya. Yang dipresentasikannya tidak ada yang baru. Dia semata-mata mengatakan bahwa tim Apple mengetahui kapabilitas sistem operasi Be dan mempersilakan mereka bertanya. Sesi presentasi Be berlangsung singkat. Sementara Gasseé sedang melakukan presentasi, Jobs dan Tevanian keluyuran di jalanan Palo Alto. Tidak lama kemudian, mereka berpapasan dengan salah satu eksekutif Apple yang menghadiri pertemuan. "Kalian yang menang," dia memberi tahu mereka.

Belakangan, Tevanian mengatakan bahwa kemenangan mereka tidaklah mengejutkan. "Teknologi kami lebih baik, solusi kami sudah jelas, dan kami punya Steve." Amelio tahu bahwa kembalinya Jobs ke Apple bagaikan pedang bermata dua, tetapi hal yang sama juga berlaku andaikata Gasseé yang kembali. Larry Tesler, salah satu "veteran" Macintosh yang sudah berkarier di sana sejak masa-masa awal merekomendasikan Amelio agar memilih NeXT. Akan tetapi, ia menambahkan, "Perusahaan mana pun yang kau pilih, pekerjaanmu akan diambil alih, oleh Steve atau Jean-Louis."

Amelio memilih Jobs. Amelio menelepon Jobs untuk mengatakan bahwa dia hendak mengusulkan kepada dewan direksi Apple agar diberi wewenang untuk menegosiasikan pembelian NeXT. Apakah Jobs ingin hadir dalam rapat? Jobs mengiyakan. Ketika dia berjalan masuk, Jobs dilanda emosi dahsyat ketika dia melihat Mike Markkula. Mereka tidak pernah bicara sejak Markkula, yang dahulu merupakan mentor dan sosok bapak bagi Jobs, memihak Sculley pada 1985 silam. Jobs menghampiri Markkula dan menjabat tangannya. Kemudian Jobs, tanpa dibantu Tevanian ataupun orang

lain, mendemonstrasikan NeXT di hadapan dewan direksi. Pada akhirnya, seluruh anggota dewan direksi Apple menyetujui pembelian NeXT.

Jobs mengundang Amelio ke rumahnya di Palo Alto supaya mereka bisa berunding dengan lebih santai. Ketika Amelio tiba dengan mengendarai mobil Mercedes 1973-nya yang klasik, Jobs terkesan. Dia menyukai mobil itu. Di dapur, yang akhirnya direnovasi juga, Jobs menjerang air untuk teh, lalu mereka duduk di balik meja kayu di depan tungku terbuka. Negosiasi perkara finansial berjalan mulus. Jobs tidak ingin melakukan kesalahan seperti Gasseé. Dia mengusulkan agar Apple membayar \$12 per lembar saham NeXT. Jadi, jumlah totalnya kira-kira \$500 juta. Amelio mengatakan bahwa harga itu terlalu tinggi. Dia menawarkan \$10 per lembar saham yang berarti \$400 juta lebih sedikit. Tidak seperti Be, NeXT sudah punya produk sungguhan, pemasukan riil, dan memiliki tim yang hebat. Walau begitu, Jobs tetap saja kaget bercampur senang saat mendengar tawaran itu. Dia serta-merta menerima.

Satu hal yang menimbulkan keberatan adalah keinginan Jobs agar transaksi tersebut dibayar secara tunai. Amelio bersikeras bahwa Jobs harus “ambil bagian” dan menerima pembayaran dalam bentuk saham yang harus dia tahan selama setidaknya setahun. Jobs terus menolak. Akhirnya, mereka berkompromi. Jobs setuju menerima \$120 juta dalam bentuk tunai serta \$37 juta dalam bentuk saham, dan bersumpah untuk menahan saham tersebut selama paling tidak enam bulan.

Seperti biasa, Jobs ingin berbincang sambil berjalan-jalan. Selagi mereka keluyuran di Palo Alto, Jobs mengutarakan keinginannya agar dimasukkan ke dewan direksi Apple. Amelio mencoba menangkis dengan mengatakan bahwa terlalu banyak kejadian tak enak pada masa lalu sehingga mustahil melakukannya secepat itu. “Pedih hatiku, Gil,” kata Jobs. “Apple dahulu perusahaanku. Aku sudah disingkirkan sejak kejadian dengan Sculley waktu itu.” Amelio berkata dia mengerti, tetapi dia tidak yakin apa kiranya yang diinginkan direksi. Ketika hendak memulai negosiasi dengan Jobs, Amelio mengingatkan dirinya untuk menghadapi Jobs dengan logika dan menangkis karismanya. Namun, sepanjang jalan dia jadi larut dalam bujuk rayu Jobs, sebagaimana banyak orang sebelumnya. “Aku terpicik oleh energi dan antusiasme Steve,” kenang Amelio.

Setelah beberapa kali mengitari blok, mereka kembali ke rumah tepat saat Laurene dan anak-anak sampai di rumah. Mereka semua merayakan negosiasi yang berjalan lancar, lalu Amelio pun pergi mengendarai Mercedes-nya. "Dia membuatku merasa bagaikan teman lama," Amelio mengingat. Jobs memang ahli melakukan itu. Kelak ketika Jobs menjadi dalang di balik pemecatannya, Amelio mengenang keramahan Jobs hari itu dan berkomentar dengan getir, "Sebagaimana yang kuketahui lewat kejadian menyakitkan, sikapnya yang ramah hanyalah salah satu topeng dari sebuah kepribadian yang kompleks."

Setelah memberi tahu Gasseé bahwa Apple membeli NeXT, Amelio harus menghadapi tugas yang ternyata lebih sulit: memberi tahu Bill Gates. "Dia tampak gusar," kenang Amelio. Menurut Gates, konyol bahwa Jobs memenangi pertarungan itu, meskipun barangkali dia tidak terkejut. "Apa kau benar-benar mengira Steve Jobs memang punya sesuatu?" tanya Gates kepada Amelio. "Aku tahu teknologi ciptaannya, tak lebih dari UNIX yang sudah dipermak, dan kalian takkan pernah bisa menjalankannya di mesin kalian." Gates, sama seperti Jobs, suka marah-marah sendiri, dan seingat Amelio dia mengomel terus selama dua-tiga menit. "Tidakkah kau mengerti bahwa Steve tak tahu apa-apa tentang teknologi? Dia cuma pramuniaga super. Aku tak percaya kau mengambil keputusan sebodoh itu .... Dia tidak tahu apa pun tentang rekayasa perangkat lunak, dan 99% dari semua perkataan dan pemikirannya keliru. Buat apa kau membeli sampah itu?"

Bertahun-tahun kemudian, ketika aku menyinggung soal ini kepadanya, Gates tidak ingat bersikap segusar itu. Dia berargumen bahwa pembelian NeXT sesungguhnya tidak memberi Apple sistem operasi baru. "Amelio membayar mahal untuk NeXT. Padahal, kalau kita mau jujur, sistem operasi NeXT tak pernah benar-benar mereka gunakan." Malahan pembelian tersebut membuat Apple perlu mendatangkan Avie Tevanian, orang yang bisa membantu mengembangkan sistem operasi Apple agar bisa digabungkan dengan kernel dari teknologi NeXT. Gates tahu bahwa kesepakatan itu ditakdirkan untuk mengembalikan Jobs ke tampuk kekuasaan. "Yang tidak terduga adalah," kata Gates, "dengan kesepakatan itu, mereka justru membeli seorang lelaki yang tak seorang pun mengira akan jadi CEO hebat sebab dia tidak punya banyak pengalaman. Tetapi, dia se-

orang yang brilian dengan selera bagus dalam hal desain dan rekayasa. Dia cukup menahan kesintingannya agar bisa terpilih sebagai CEO sementara.”

Meskipun Ellison maupun Gates yakin akan kemampuannya, Jobs justru merasa bimbang apakah dirinya benar-benar ingin kembali memegang peran aktif di Apple, setidaknya selagi Amelio berada di sana. Beberapa hari sebelum jadwal pengumuman pembelian NeXT, Amelio meminta Jobs untuk bergabung kembali dengan Apple secara purnawaktu dan memegang tanggung jawab dalam pengembangan sistem operasi. Tetapi demikian Jobs berkali-kali menampik permintaan Amelio untuk berkomitmen dalam kapasitas apa pun.

Akhirnya, pada hari ketika dia dijadwalkan untuk membuat pengumuman besar itu, Amelio memanggil Jobs. Dia butuh jawaban. “Steve, apa kau ingin mengambil uangmu saja lantas pergi?” tanya Amelio. “Tidak apa-apa kalau memang itu maumu.” Jobs tidak menjawab. Dia cuma bengong. “Apa kau ingin jadi pegawai? Penasihat?” Jobs lagi-lagi diam saja. Amelio keluar dan menodong pengacara Jobs, Larry Sonsini, dan memintanya menebak apa yang diinginkan Jobs. “Entah,” kata Sonsini. Jadi, Amelio kembali bicara empat mata dengan Jobs dan mencoba satu kali lagi. “Steve, apa yang ada di benakmu? Bagaimana perasaanmu? Tolonglah, aku butuh keputusan darimu sekarang.”

“Aku tidak tidur semalam,” timpal Jobs.

“Kenapa? Memang apa masalahnya?”

“Aku memikirkan semua hal yang perlu dikerjakan dan kesepakatan yang kita buat, dan aku jadi pusing tujuh keliling. Aku benar-benar capek sekarang dan tidak bisa berpikir jernih. Aku cuma tidak ingin ditanyanya lagi.”

Amelio mengatakan bahwa itu tidaklah mungkin. Dia harus mengucapkan sesuatu.

Akhirnya Jobs menjawab, “Dengar, kalau kau harus memberitahukan sesuatu pada mereka, katakan saja aku adalah penasihat pimpinan perusahaan.” Dan itulah yang dilakukan Amelio.

Pengumuman disampaikan malam itu—pada 20 Desember 1996—di hadapan 250 pegawai yang bersorak-sorai di markas besar Apple. Amelio menuruti permintaan Jobs dan memaparkan peran baru Jobs sebagai pe-

nasihat paruh waktu semata-mata. Alih-alih keluar dari sayap panggung, Jobs berjalan masuk dari belakang auditorium dan menyusuri lorong sambil tertatih-tatih. Amelio sebelumnya menyampaikan kepada hadirin bahwa Jobs terlalu letih sehingga takkan mengucapkan apa-apa, tetapi pada saat itu tepuk tangan mereka telah membuatnya bersemangat. “Aku sangat antusias,” kata Jobs. “Aku tidak sabar untuk kembali mengakrabkan diri dengan kolega lama.” Louise Kehoe dari *Financial Times* naik ke panggung dan menanyai Jobs, dengan nada bicara yang hampir kedengaran seperti menuduh, apakah dia nantinya akan mengambil alih Apple. “Oh, tidak, Louise,” kata Jobs. “Banyak hal yang terjadi dalam hidupku sekarang. Aku punya keluarga. Aku terlibat di Pixar. Waktuku terbatas, tetapi kuharap aku bisa membagi sejumlah ide.”

Keesokan harinya, Jobs naik mobil ke kantor Pixar. Kian lama dia makin jatuh cinta saja dengan tempat itu, dan dia ingin memberi tahu seluruh kru bahwa dirinya masih menjadi pimpinan perusahaan dan tetap melibatkan diri secara mendalam. Tetapi orang-orang Pixar senang melihatnya kembali ke Apple paruh waktu; berkurangnya fokus Jobs ke Pixar adalah kabar bagus. Dia bermanfaat ketika sedang ada negosiasi besar, tetapi dia bisa jadi berbahaya saat kebanyakan waktu luang. Ketika dia tiba di Pixar hari itu, Jobs mendatangi kantor Lasseter dan menjelaskan bahwa sekalipun di Apple dia hanya menjadi penasihat, pekerjaan tersebut akan menyita banyak waktunya. Jobs mengatakan bahwa dia menginginkan persetujuan Lasseter. “Aku terus berpikir betapa pekerjaan tersebut akan mengurangi waktu bersama keluargaku, dan mengurangi waktu untuk keluargaku yang lain di Pixar,” kata Jobs. “Tetapi satu-satunya alasanku melakukan ini adalah, karena dunia ini akan jadi tempat yang lebih baik berkat Apple.”

Lasseter tersenyum lembut. “Silakan, aku tidak keberatan,” katanya. ■

## RESTORASI

Bagi Pecundang yang Kelak Akan Menang



*Steve Jobs, Gil Amelio, dan Steve Wozniak, Macworld Expo, 1997.*

### ***Membayangi di Belakang Panggung***

“Kita jarang menemui seniman berusia tiga puluhan atau empat puluhan yang mampu memberikan kontribusi luar biasa,” ucap Jobs ketika dia hendak berulang tahun yang ketiga puluh.

Pernyataan itu ada benarnya untuk Jobs di usia tiga puluhan, di sepanjang dasawarsa yang dimulai dengan pemberhentiannya dari Apple pada 1985. Tetapi, setelah umur empat puluh tahun pada 1995, dia mencatatkan prestasi gemilang. *Toy Story* dirilis tahun itu, dan pada tahun berikutnya penjualan NeXT ke Apple memberi Jobs kesempatan untuk masuk kembali ke perusahaan yang telah dia dirikan.

Saat kembali ke Apple, Jobs nantinya akan menunjukkan bahwa orang-orang yang berumur lebih dari empat puluh bisa saja menjadi ino-



vator terbaik. Setelah mentransformasi PC saat usianya dua puluhan, kini dia akan membantu melakukan hal serupa terhadap pemutar musik, model bisnis perusahaan rekaman, ponsel, aplikasi, komputer tablet, buku, dan jurnalisme.

Jobs memberi tahu Larry Ellison bahwa strateginya agar bisa kembali adalah dengan menjual NeXT kepada Apple. Dia mengusahakan agar dirinya ditunjuk sebagai anggota dewan direksi, dan siap siaga ketika Amelio terjungkal. Ellison mungkin saja terperangah ketika Jobs berkeras bahwa motifnya bukan uang. Tetapi, pengakuan ini memang ada benarnya sebagian.

Jobs tidak memiliki hasrat mengonsumsi yang menggebu seperti Ellison, gairah bederma layaknya Bill Gates, ataupun aspirasi kompetitif yang ingin menyaksikan seberapa tinggi posisinya dalam daftar *Forbes*. Ego dan ambisi pribadinya yang justru mendorong Jobs untuk mencari kepuasan batin, yaitu dengan meninggalkan warisan yang akan membuat orang-orang terkagum-kagum. Dua warisan, yakni mengembangkan produk hebat yang inovatif dan transformatif, serta membangun perusahaan yang berumur panjang. Dia ingin sejajar dengan—atau bahkan melebihi—orang-orang seperti Edwin Land, Bill Hewlett, dan David Packard. Cara terbaik untuk mencapai tujuan ini adalah dengan kembali ke Apple dan merebut kembali kerajaannya.

Walaupun demikian ..., terdapat kebimbangan ketika tiba waktunya untuk restorasi. Jobs tidak malu-malu menggembosi Gil Amelio. Memang begitulah wataknya, dan susah bagi Jobs untuk berbuat sebaliknya begitu dia memutuskan bahwa Amelio tidak becus. Tetapi ketika cawan kekuasaan mendekati bibirnya, anehnya Jobs justru ragu-ragu, bahkan enggan, bahkan kali malu-malu mau.

Jobs masuk pada Januari 1997 sebagai penasihat informal paruh waktu, sebagaimana yang dinyatakannya kepada Amelio. Dia mulai menyibukkan diri dalam bidang personalia, terutama dalam rangka melindungi orang-orangnya yang menjalani transisi dari NeXT. Tetapi dalam sebagian besar aspek lain, Jobs—tidak biasa-biasanya—bersikap pasif. Jobs tersinggung karena tidak diminta bergabung ke direksi. Dia juga merasa diremehkan atas usulan agar dia memimpin divisi OS. Dengan demikian, Amelio menciptakan situasi yang membuat Jobs berada di luar sekaligus di dalam

perusahaan tersebut, yang justru tidak menjamin ketenteraman batinnya. Jobs belakangan mengenang:

“Gil tidak menginginkan kehadiranku. Dan, menurutku dia bego. Aku sudah tahu sebelum aku menjual perusahaan padanya. Kukira aku hanya akan digiring ke luar sesekali untuk ajang-ajang seperti Macworld, terutama hanya untuk pamer. Itu saja tidak apa-apa sebab aku sudah bekerja di Pixar. Aku menyewa kantor di pusat Palo Alto, tempatku bisa bekerja beberapa hari seminggu, dan aku datang ke Pixar satu atau dua hari seminggu. Kehidupan seperti itu menyenangkan. Aku bisa lebih santai, menghabiskan waktu dengan keluargaku.”

Sebenarnya, Jobs memang digiring untuk dihadirkan dalam acara Macworld tepat pada awal Januari, dan hal ini memperkuat opininya bahwa Amelio tolol. Hampir 4.000 penggil Apple berebut kursi di balairung Marriott San Francisco untuk mendengar pidato Amelio. Dia diperkenalkan oleh aktor Jeff Goldblum yang menyelamatkan dunia dalam *Independence Day* menggunakan Apple PowerBook. “Aku berperan sebagai pakar teori *chaos* dalam *The Lost World: Jurassic Park*,” kata Goldblum. “Oleh karena itu, rasanya aku pas bicara di acara Apple.”

Dia kemudian menyerahkan mikrofon kepada Amelio, yang naik ke panggung dalam balutan jas mewah dan kemeja berkerah tinggi yang dikancingkan rapat-rapat sampai atas—“seperti pelawak Vegas”. Reporter *Wall Street Journal*, Jim Carlton, belakangan berkomentar, atau menurut perkataan penulis teknologi Michael Malone, “Kelihatan persis seperti paman kita yang baru cerai saat kencan pertamanya.”

Masalah yang lebih besar adalah Amelio baru saja pergi liburan, bertengkar hebat dengan penulis pidatonya, dan menolak berlatih. Ketika Jobs tiba di belakang panggung, dia kesal melihat kekacauan itu, dan berang saat Amelio berdiri di podium sambil mengoceh. Presentasinya tidak koheren serta tiada habis-habisnya. Amelio tidak paham dengan poin-poin yang tertera di *teleprompter*-nya dan segera saja berusaha berimprovisasi. Berulang-ulang dia melantur. Setelah lebih dari sejam, hadirin terbengong-bengong. Untungnya ada jeda beberapa kali, misalnya ketika Amelio mendatangkan penyanyi Peter Gabriel untuk mendemonstrasikan program musik baru. Dia juga menunjuk Muhammad Ali di baris pertama, sang juara yang se-

mestinya naik ke panggung untuk mempromosikan situs web mengenai penyakit Parkinson. Namun, Amelio tidak kunjung memanggilnya ke atas atau menjelaskan alasan kehadirannya.

Amelio meracau lebih dari dua jam sebelum dia akhirnya memanggil orang yang ditunggu-tunggu hadirin. *"Jobs yang penuh gaya, memancarkan kepercayaan diri, dan penuh daya tarik. Jobs merupakan antitesis Amelio yang terbata-bata saat dia melenggang ke panggung,"* tulis Carlton. *"Kembalinya Elvis sekalipun tidak mungkin melahirkan sensasi yang lebih besar."* Khalayak melompat berdiri dan bertepuk tangan meriah lebih dari semenit. Zaman kegelapan sudah usai. Akhirnya, Jobs mengisyaratkan agar hadirin tenang dan langsung merambah inti persoalan. "Kita harus kembali menjadi yang istimewa," kata Jobs. "Mac tidak banyak berkembang dalam sepuluh tahun ini. Alhasil, Windows menyusul. Jadi, kami harus menciptakan OS yang lebih baik."

Ceramah Jobs yang menggugah bisa saja menjadi penutup, sebagai obat peniawar bagi performa Amelio yang payah. Sayangnya, Amelio kembali lagi ke atas panggung dan melanjutkan racuannya selama sejam penuh. Akhirnya, lebih dari tiga jam sesudah acara dimulai, Amelio memungkaskannya dengan memanggil Jobs kembali ke panggung dan kemudian, secara mengejutkan, mengundang Steve Wozniak ke atas panggung juga.

Lagi-lagi terjadi kegemparan. Tetapi Jobs jelas-jelas jengkel. Dia tidak mau berlagak layaknya trio yang berjaya, dibarengi dengan tangan yang digamitkan dan dikepalkan ke udara. Dia justru beringsut pelan-pelan ke tepi panggung. "Dia dengan kejamnya merusak momen pamungkas yang sudah kurencanakan," keluh Amelio belakangan. "Perasaannya sendiri lebih penting daripada kesan bagus bagi Apple." Saat itu baru hari ketujuh di tahun baru bagi Apple, dan sudah jelas bahwa sumbu perusahaan yang goyah takkan bertahan lama.

Jobs serta-merta mulai menempatkan orang-orang yang dia percayai ke jajaran pejabat tinggi Apple. "Aku ingin memastikan agar orang-orang baik yang datang dari NeXT tidak ditikam dari belakang oleh orang-orang kurang kompeten yang saat itu pegang jabatan senior di Apple," dia mengingatkan. Ellen Hancock, yang sebenarnya lebih memilih OS Solaris keluaran Sun alih-alih NeXT, menjadi yang pertama di daftar "orang bego" versi Jobs. Terutama karena Hancock terus saja ingin menggunakan *kernel* So-

laris dalam sistem operasi Apple yang baru. Sebagai respons atas pertanyaan seorang reporter mengenai peran yang akan dimainkan Jobs dalam mengambil keputusan itu, Hancock menjawab dengan ketus, "Tidak ada." Dia salah. Langkah pertama Jobs adalah memastikan bahwa dua temannya dari NeXT mengambil alih tugas Hancock.

Untuk mengepalai divisi rekayasa perangkat lunak, Jobs mengajukan sobatnya, Avie Tevanian. Untuk mengembangkan perangkat keras, dia memanggil Jon Rubinstein, yang pernah memegang jabatan serupa di NeXT ketika perusahaan tersebut masih punya divisi perangkat keras. Rubinstein sedang berlibur di Pulau Skye ketika Jobs meneleponnya secara langsung. "Apple butuh bantuan," kata Jobs. "Apa kau mau masuk?" Rubinstein bersedia. Dia pulang tepat waktu untuk menghadiri Macworld dan melihat *blunder* Amelio di panggung.

Keadaan ternyata lebih buruk daripada yang dia duga. Belakangan, dalam rapat-rapat perusahaan, Rubinstein dan Tevanian acap kali bertukar pandang seolah-olah mereka telah terdampar di rumah sakit jiwa sementara orang-orang membuat pernyataan keliru. Sedangkan Amelio duduk di kepala meja seperti orang bingung.

Jobs tidak datang ke kantor secara teratur, tetapi dia sering berhubungan dengan Amelio via telepon. Begitu Jobs berhasil memastikan bahwa Tevanian, Rubinstein, dan orang-orang lain yang dipercayainya diberi posisi puncak, dia mengalihkan fokusnya ke lini produk Apple yang kelewat banyak. Salah satu produk yang masuk daftar hitam Jobs adalah Newton, PDA yang digadang-gadang mampu mengenali tulisan tangan. Produk tersebut sesungguhnya tidaklah seburuk yang dikesankan oleh komik *Doonesbury* dan guyonan-guyonan yang beredar, tetapi Jobs membencinya.

Penggunaan *stylus* atau pena untuk menulis di layar menurut Jobs bukanlah ide bagus. "Tuhan menganugerahi kita sepuluh *stylus*," dia acap kali berkata sambil menggoyang-goyangkan jemari. "Kita tidak perlu menciptakan satu lagi." Selain itu, Jobs memandang Newton sebagai salah satu inovasi besar John Sculley, proyek yang merupakan anak emasnya. Itu saja sudah menghancurkan reputasi Newton di mata Jobs.

"Kau harus batalkan proyek Newton," kata Jobs pada Amelio suatu hari lewat telepon.

Saran ini muncul sekonyong-konyong, dan Amelio pun menangkis. "Apa maksudmu batalkan?" katanya. "Steve, tahukah kau berapa besar kerugiannya jika proyek itu dibatalkan?"

"Tutup, enyahkan, singkirkan," kata Jobs. "Tidak jadi soal berapa kerugiannya. Orang-orang akan bersorak kalau kau menyingkirkannya."

"Aku sudah menelaah Newton. Newton akan jadi tambang emas," ucap Amelio. "Aku tidak mendukung pembatalan proyek tersebut." Walaupun demikian, pada Mei, Amelio mengumumkan rencana *spin off* divisi Newton. Setahun kemudian, divisi ini dibubarkan.

Tevanian dan Rubinstein sering kali datang ke rumah Jobs untuk memberi informasi terbaru. Dan, segera saja sudah jadi rahasia umum di Silicon Valley bahwa Jobs diam-diam tengah merebut kekuasaan Amelio. Bukan berarti dia sengaja bersiasat licik, Jobs semata-mata bersikap sesuai wataknya. Memang begitulah fitrahnya, selalu ingin pegang kendali.

Louise Kehoe, reporter *Financial Times* telah memperkirakan hal ini ketika dia mewawancarai Jobs dan Amelio saat pengumuman pada Desember lalu. Dia pun menjadi reporter pertama yang melansir kabar ini. "Mr. Steve telah menjadi penguasa bayangan," lapor Kehoe pada penghujung Februari. "Pengambilan keputusan mengenai operasi Apple mana saja yang harus ditutup konon diarahkan oleh beliau. Mr. Steve telah mendesak sejumlah mantan koleganya di Apple dahulu agar kembali ke perusahaan tersebut. Beliau menyiratkan rencana untuk mengambil alih perusahaan, kata mereka. Menurut salah satu orang kepercayaan Mr. Steve, beliau telah menyimpulkan bahwa Mr. Amelio dan orang-orang yang ditunjuknya tidak mungkin berhasil merevitalisasi Apple. Alhasil, beliau bertekad mengganti mereka demi menjamin keberlangsungan 'perusahaannya'."

Bulan itu, Amelio harus menghadapi rapat pemegang saham tahunan dan menjelaskan apa sebabnya laporan kuartal akhir 1996 menunjukkan angka penjualan yang anjlok 30% dibandingkan tahun sebelumnya. Para pemegang saham bergiliran menyambar mikrofon untuk melampiaskan amarah mereka. Amelio tidak sadar betapa buruknya dia mengatasi rapat itu. "Kuanggap presentasi kala itu sebagai salah satu yang terbaik yang pernah kuberikan," celoteh Amelio belakangan. Tetapi Ed Woolard, mantan CEO DuPont yang saat itu menjabat sebagai Ketua Dewan Di-

reksi Apple (Markkula telah diturunkan jabatannya menjadi wakil ketua), merasa muak. "Ini bencana," bisik istrinya di tengah-tengah sesi tersebut. Woolard sepakat. "Gil datang dengan busana yang gaya, tetapi dia kelihatan dan kedengaran bodoh," kenang Woolard. "Dia tidak bisa menjawab pertanyaan, tidak tahu apa yang dia bicarakan, dan tidak membangkitkan rasa percaya sama sekali."

Woolard kontan menelepon Jobs, yang tidak pernah dia jumpai. Dahlihnya adalah dalam rangka mengundang Jobs ke Delaware untuk berbicara kepada para eksekutif DuPont. Jobs menolak, tetapi sebagaimana yang diingat Woolard, "permintaan itu adalah kedok untuk bicara padanya mengenai Gil". Woolard menyeting percakapan via telepon ke arah itu dan blakblakan menanyai Jobs apa kesannya mengenai Amelio. Woolard ingat Jobs menjawab dengan hati-hati, mengatakan bahwa Amelio tidak ditempatkan di posisi yang tepat. Seingat Jobs, sikapnya lebih lugas:

"Pikirku, entah aku mengatakan yang sejujurnya, bahwa Gil bego, atau aku berbohong dengan cara tidak mengatakan apa-apa. Dia anggota direksi Apple, aku bertanggung jawab memberitahukan pendapatku. Di sisi lain, kalau aku memberi tahunya, dia akan memberi tahu Gil. Jika demikian, Gil takkan pernah mendengarkanku lagi, dan dia akan menyusahkan orang-orang yang kudatangkan ke Apple. Semua ini berputar-putar dalam benakku selama kurang dari tiga puluh detik. Akhirnya, kuputuskan bahwa aku harus mengatakan yang sebenarnya pada orang ini. Aku amat peduli pada Apple. Jadi, kuberi tahu dia apa adanya. Kubilang bahwa Gil adalah CEO terburuk yang pernah kulihat. Menurutku kalau kita butuh surat izin untuk menjadi CEO, Gil takkan mendapatkannya. Ketika aku menutup telepon, kupikir, aku barangkali baru saja melakukan tindakan yang sangat bodoh."

Musim semi itu, CEO Oracle, Larry Ellison, bertemu Amelio di pesta dan memperkenalkannya kepada wartawan teknologi Gina Smith, yang menanyakan bagaimana kabar Apple. "Begini, Gina. Apple itu bagaikan kapal," jawab Amelio. "Kapal itu berisi harta karun, tetapi ada lubang di kapal tersebut. Dan, aku bertugas mengomando semua orang agar mendayung ke arah yang sama." Smith kelihatan bingung dan bertanya, "Iya, tetapi bagaimana dengan lubangnya?" Sejak saat itu, Ellison dan Jobs secara bercanda menyebutkan sebagai parabel kapal.

“Waktu Larry menyampaikan cerita ini padaku, kami sedang di restoran *sushi*, dan aku praktis jatuh dari kursiku sambil tertawa terbahak-bahak,” Jobs mengingat. “Dia tolol sekali, dan dia terlalu serius dalam bersikap. Dia berkeras agar semua orang memanggilnya Dr. Amelio. Sikap seperti itu semestinya sudah menjadi tanda peringatan.”

Brent Schlender, reporter teknologi *Fortune* yang berkoneksi luas, mengenal Jobs serta tidak asing lagi dengan cara berpikirnya. Pada bulan Maret, Schlender mengeluarkan artikel yang mengisahkan kekacauan di Apple secara terperinci. “*Apple Computer, yang di Silicon Valley merupakan perwujudan dari mis-manajemen dan inovasi teknologi yang hanya mengan-gan-angan, lagi-lagi dilanda krisis. Sementara angka penjualannya menukik tajam, strategi teknologinya gagal total, dan reputasi brand-nya kian merosot, Apple terus tertatih-tatih loyo,*” tulisnya. “*Meskipun Hollywood telah meny-enandungkan bujuk rayu, sepertinya Jobs—yang belakangan mengepalai Pixar, perusahaan pembuat Toy Story dan film-film animasi komputer lainnya—justru tengah bersiasat untuk mengambil alih Apple.*”

Sekali lagi, Ellison membiarkan desas-desus pengambilalihan paksa Apple dan penunjukan “sahabat”-nya Jobs sebagai CEO mengambang begitu saja. “Steve-lah satu-satunya yang bisa menyelamatkan Apple,” kata Ellison kepada wartawan. “Aku siap membantunya begitu dia memintaku.” Layaknya tukang bohong yang kejujurannya tidak dipercaya, gosip terbaru mengenai Ellison yang mengambil alih Apple tidak terlalu diperhatikan. Oleh karena itu, belakangan bulan itu Ellison menyampaikan kepada Dan Gillmor dari *San Jose Mercury News* bahwa dia sedang menghimpun grup investor dalam rangka menggalang \$1 miliar untuk membeli saham mayoritas Apple. (Nilai Apple di pasar kira-kira \$2,3 miliar.)

Pada hari ketika kabar itu keluar, harga saham Apple melejit naik sebesar 11% saat sesi perdagangan sedang ramai-ramainya. Untuk menambah keriuhan, Ellison membuka alamat *email*—savapple@us.oracle.com—guna menampung opini publik mengenai apakah dia sebaiknya menjalankan rencana tersebut. (Ellison awalnya menginginkan alamat “saveapple”, tetapi kemudian mengetahui bahwa sistem *email* perusahaannya terbatas hanya delapan karakter.)

Jobs geli dengan sikap Ellison yang menunjuk dirinya sendiri sebagai juru selamat, dan karena tidak tahu bagaimana harus menyikapinya, dia menolak membicarakan pengambilalihan Apple. "Larry menyinggungnyingung soal ini sesekali," Jobs memberi tahu seorang wartawan. "Aku berusaha menjelaskan bahwa peranku di Apple adalah selaku penasihat." Sebaliknya, Amelio justru murka. Amelio menelepon Ellison untuk mengomelinya, tetapi Ellison tidak mau menerima telepon. Jadi, Amelio menelepon Jobs, yang memberikan jawaban samar tetapi sekaligus tulus. "Aku benar-benar tidak memahami apa yang terjadi," kata Jobs kepada Amelio. "Menurutku semua ini gila." Lalu dia menambahkan penegasan yang sama sekali tidak tulus. "Kau dan aku punya hubungan baik," katanya. Jobs bisa saja mengakhiri spekulasi itu dengan cara merilis pernyataan yang menolak gagasan Ellison. Tetapi yang membuat Amelio kesal, Jobs tidak melakukannya. Dia terus menjaga jarak, dan sikap ini memang sesuai dengan kepentingan serta wataknya.

Masalah Amelio yang lebih besar adalah, dia telah kehilangan dukungan dari Ketua Dewan Direksi, Ed Woolard, ahli teknik industri yang lugas dan praktis, serta sigap dalam menyikapi masukan. Jobs bukan satu-satunya yang memberi tahu Woolard tentang inkompetensi Amelio. Fred Anderson, *chief financial officer* (CFO) Apple memperingatkan Woolard bahwa perusahaan tersebut sudah hampir melanggar pasal kesepakatan dengan bank dan nyaris pailit, dan dia juga menyebut-nyebut turunnya semangat di antara para pekerja. Pada rapat dewan direksi di bulan Maret, anggota direksi yang lain tidak mau tahu lagi dan menolak anggaran iklan yang diusulkan Amelio.

Selain itu, media massa juga menyudutkan Amelio. *Business Week* melansir liputan utama yang menanyakan "Is Apple Mincemeat?". *Red Herring* memuat editorial berjudul "Gil Amelio, Please Resign". Sedangkan *Wired* memajang sampul depan bergambar logo Apple yang disalib sebagai hati kudus bermahkota duri serta judul "Pray". Mike Barnicle dari *Boston Globe*, yang sudah bertahun-tahun mencecar buruknya manajemen Apple, menulis, "*Bagaimana mungkin orang-orang tolol ini masih mendapat gaji, padahal mereka sudah mengubah satu-satunya komputer yang tidak mengintimidasi orang menjadi teknologi serupa pulpen Red Sox 1997.*"



Pada penghujung Mei, Amelio diwawancarai Jim Carlton dari *Wall Street Journal*, yang menanyakan apakah dia bisa membalikkan persepsi mengenai Apple yang tengah “terperangkap dalam jebakan maut”. Amelio menatap Carlton tepat di mata dan berkata, “Aku tidak tahu bagaimana harus menjawab pertanyaan itu.”

Ketika Jobs dan Amelio telah menandatangani berkas kesepakatan final pada Februari, Jobs melompat girang dan menyatakan, “Kau dan aku harus makan di luar dan minum anggur bagus untuk merayakan!” Amelio menawarkan untuk membawa minuman dari gudang anggurnya dan menyarankan agar mereka makan malam beserta istri. Mereka baru bisa menetapkan tanggal pada Juni, dan walaupun ketegangan di antara keduanya makin memuncak, mereka masih bisa bersenang-senang.

Makanan dan anggurnya sama tak serasinya seperti orang-orang yang hadir. Amelio membawa sebotol Cheval Blanc 1964 dan sebotol Montrachet yang masing-masing berharga sekitar \$300, sedangkan Jobs memilih restoran vegetarian di Redwood City. Tagihan total untuk makan malam di sana hanya \$72. Istri Amelio berkomentar sesudahnya, “Dia orang yang menawan, dan istrinya juga.”

Jobs bisa merayu dan memikat orang sekehendaknya, dan dia suka berbuat begitu. Orang-orang seperti Amelio dan Sculley membiarkan diri mereka percaya bahwa karena Jobs memikat mereka, artinya dia menyukai serta menghormati mereka. Memang terkadang Jobs sendirilah yang memupuk kesan seperti itu, lewat hujan pujian tidak tulus bagi mereka yang haus sanjungan. Tetapi Jobs bisa bersikap menawan terhadap orang-orang yang dia benci, sama mudahnya seperti bersikap menghina terhadap orang-orang yang dia sukai. Amelio tidak bisa melihat ini karena, seperti Sculley, dia ingin sekali mendapatkan simpati Jobs. Malah, kata-kata yang digunakan Amelio guna menggambarkan keinginannya untuk berhubungan baik dengan Jobs hampir sama dengan Sculley. “Waktu aku sedang bergulat dengan masalah, aku akan mendatangnya untuk jalan-jalan dan menceritakan persoalan tersebut,” kenang Amelio. “Sembilan dari sepuluh kesempatan, kami bersepakat.” Entah bagaimana, Amelio menipu diri sehingga percaya Jobs betul-betul menghargainya. “Aku terpesona dengan

pendekatan pikiran Steve dalam memecahkan masalah, dan merasa bahwa kami tengah membangun hubungan saling menghormati.”

Kekecewaan menimpa Amelio beberapa hari sesudah mereka makan malam. Sepanjang negosiasi mereka, Amelio berkeras agar Jobs menahan saham Apple yang dipunyainya selama paling tidak enam bulan dan kalau bisa lebih. Masa enam bulan tersebut berakhir pada Juni. Ketika 1,5 juta lembar saham dijual, Amelio menelepon Jobs. “Aku memberi tahu orang-orang bahwa saham yang dijual bukan milikmu,” katanya. “Ingat, kau dan aku sudah sepaham bahwa kau takkan menjual sebelum berkonsultasi dengan kami terlebih dahulu.”

“Benar,” timpal Jobs. Amelio kira jawaban tersebut berarti Jobs tidak menjual sahamnya, dan dia mengeluarkan pernyataan yang menegaskan hal itu. Tetapi ketika berkas SEC keluar, ternyata Jobs telah menjual sahamnya. “Sialan, Steve, aku menanyaimu secara langsung dan kau menyangkal sudah menjual sahammu.” Jobs memberi tahu Amelio bahwa dia menjual sahamnya karena “depresi” melihat kondisi Apple dan dia tidak mau mengakuinya karena “agak malu”. Ketika aku menanyainya bertahun-tahun kemudian, Jobs semata-mata mengatakan, “Aku merasa tidak ada perlunya memberi tahu Gil.”

Jadi, kenapa Jobs secara sengaja menyesatkan Amelio tentang penjualan sahamnya? Ada satu alasan sederhana: Jobs kadang-kadang menghindari kebenaran. Helmut Sonnenfeldt pernah mengatakan ini pada Henry Kissinger, “Dia berbohong bukan karena punya kepentingan, dia berbohong karena begitulah wataknya.” Menyesatkan orang dan sikap penuh rahasia memang sudah bagian dari watak Jobs, dan dia terkadang bersikap begitu ketika merasa perlu. Di sisi lain, dia juga tidak sungkan-sungkan bicara jujur, menyampaikan kebenaran pahit yang lazimnya disembunyikan atau disampaikan dengan kata-kata manis oleh sebagian besar dari kita. Kejujuran dan kebohongan Jobs semata-mata merupakan perwujudan yang berbeda dari satu keyakinan: bahwa peraturan yang biasa tidak berlaku baginya.

### *Keluarnya Amelio*

Jobs menolak meredakan desas-desus mengenai pengambilalihan oleh Larry Ellison, dan dia diam-diam menjual sahamnya serta bersikap membingungkan tentang itu. Oleh sebab itu, Amelio akhirnya yakin bahwa Jobs tengah menjadikannya sasaran tembak. "Aku akhirnya menyadari akulah yang kelewat ingin percaya bahwa dia memihakku," kenang Amelio belakangan. "Rencana Steve agar aku diberhentikan terus berjalan."

Jobs memang menjelek-jelekkan Amelio pada setiap kesempatan. Dia tidak bisa menahan diri. Selain itu, kritik pedas Jobs memang benar adanya. Tetapi, ada faktor yang lebih penting yang membuat Dewan Direksi berpaling dari Amelio. Fred Anderson, CFO Apple, menganggap dirinya bertanggung jawab memberi tahu Ed Woolard dan para anggota direksi betapa gentingnya keadaan Apple.

"Fred-lah yang memberi tahuku bahwa uang semakin menipis, para pekerja angkat kaki, dan semakin banyak tokoh kunci yang mempertimbangkan untuk keluar juga," kata Woolard. "Dia menegaskan bahwa perusahaan akan karam dalam waktu dekat, dan dia sekalipun mempertimbangkan untuk pergi." Informasi itu semakin menambah kecemasan Woolard, yang memang sudah khawatir sejak menyaksikan Amelio tergagap-gagap pada rapat pemegang saham.

Woolard meminta Goldman Sachs menelaah kemungkinan untuk menjual Apple, tetapi bank investasi tersebut mengatakan bahwa sulit mencari pembeli strategis yang cocok karena pangsa pasar perusahaan itu telah anjlok sedemikian rendah. Pada rapat eksekutif pada Juni, sementara Amelio sedang keluar dari ruangan, Woolard menjabarkan peluang mereka kepada anggota dewan direksi. "Kalau kita pertahankan Gil sebagai CEO, menurutku peluang kita menghindari kebangkrutan hanya 10%," katanya. "Kalau kita pecat dia dan yakinkan Steve untuk mengambil alih jabatannya, peluang kita untuk bertahan 60%. Kalau kita pecat Gil, tidak memanggil Steve kembali, dan mencari CEO baru maka peluang kita untuk bertahan hanya 40%." Direksi memberi Woolard wewenang untuk meminta Jobs kembali dan menyelenggarakan rapat dewan direksi darurat via telepon pada liburan 4 Juli, tidak peduli apakah Jobs mengiakan atau tidak.

Woolard dan istrinya terbang ke London, rencananya untuk menyaksikan pertandingan tenis Wimbledon. Dia menonton tenis saat siang, tetapi menghabiskan malam dalam *suite*-nya di Inn on the Park untuk menelepon orang-orang di Amerika, yang waktunya masih siang. Pada akhir kunjungan Woolard, tagihan teleponnya mencapai dua ribu dolar.

Pertama-tama, dia menelepon Jobs. Direksi hendak memecat Amelio, katanya, dan mereka ingin Jobs kembali sebagai CEO. Jobs telah mencela Amelio secara agresif dan menggadang-gadang idenya sendiri untuk dipakai merencanakan arah kebijakan perusahaan. Tetapi mendadak, ketika ditawarkan jabatan, dia jadi malu-malu kucing. "Aku mau membantu," katanya.

"Sebagai CEO?" tanya Woolard.

Jobs menolak. Woolard mendesaknya agar menjadi, paling tidak, CEO ad interim. Jobs lagi-lagi menampik. "Aku akan jadi penasihat," katanya. "Tanpa bayaran." Dia juga setuju menjadi anggota direksi—sesuatu yang sudah dia idam-idamkan—tetapi menolak permintaan untuk mengepalai Dewan Direksi. "Cuma itu yang bisa kuberikan sekarang," katanya. Jobs mengirim memo via *email* kepada para karyawan Pixar untuk meyakinkan mereka bahwa dia takkan meninggalkan mereka. "*Aku mendapat telepon dari Dewan Direksi Apple tiga minggu lalu. Mereka memintaku kembali ke Apple sebagai CEO,*" tulisnya. "*Aku menolak. Mereka kemudian memintaku menjadi ketua dewan direksi, dan aku lagi-lagi menolak. Jadi, jangan khawatir—itu cuma rumor gila. Aku tidak berencana meninggalkan Pixar. Kalian tidak akan kehilangan aku.*"

Kenapa Jobs tidak menyambar kesempatan ini? Kenapa dia enggan menerima pekerjaan yang sepertinya sudah dia dambakan selama dua dasawarsa? Ketika aku menanyainya, Jobs berkata:

"Kami baru saja melempar saham Pixar ke publik, dan aku senang menjadi CEO di sana. Setahu tak pernah ada orang yang menjadi CEO di dua perusahaan terbuka, walaupun hanya selaku pejabat sementara. Dan, aku bahkan tidak yakin apakah praktik tersebut legal. Aku tidak tahu harus berbuat apa, atau ingin berbuat apa. Aku menikmati kebersamaan dengan keluargaku. Aku terombang-ambing. Aku tahu Apple sedang berantakan, jadi aku bertanya-tanya apa aku ingin melepaskan gaya hidupku yang nyaman? Apa yang akan dipikirkan para pemegang sa-

ham Pixar? Aku bicara kepada orang-orang yang kuhormati. Aku akhirnya menelepon Andy Grove pada Sabtu pagi jam delapan—kepagian. Aku memaparkan pro-kontranya, dan di tengah-tengah perkataanku dia menghentikanku dan berkata, 'Steve, peduli setan dengan Apple!' Aku terperanjat. Saat itulah aku menyadari bahwa aku *peduli* pada Apple—akulah yang mendirikan dan keberadaan Apple di dunia ini adalah sesuatu yang bagus. Saat itulah kuputuskan kembali untuk sementara, guna membantu mereka mencari CEO."

Sebenarnya, orang-orang Pixar justru senang Jobs akan mengurangi waktu yang dia habiskan bersama mereka. Mereka diam-diam (dan terkadang secara terbuka) antusias karena sekarang Apple akan menyibukkannya. Ed Catmull sudah menjadi CEO yang bagus sebelumnya, dan dia bisa saja mengemban tugas itu lagi, entah secara resmi maupun tak resmi. Terkait dalihnya tentang menikmati kebersamaan dengan keluarga, Jobs tak pernah ditakdirkan memenangi penghargaan "ayah terbaik tahun ini" sekalipun dia punya waktu senggang. Dia memang sudah bisa bersikap lebih perhatian terhadap anak-anaknya, terutama Reed, tetapi fokus utamanya adalah pekerjaan. Dia sering kali bersikap cuek dan berjarak terhadap kedua anak perempuannya yang lebih kecil, sedangkan hubungannya dengan Lisa lagi-lagi merenggang, dan acap kali ketus sebagai suami.

Jadi, apakah alasan sebenarnya sehingga Jobs enggan mengambil alih Apple? Walaupun dia keras kepala dan berhasrat pegang kendali atas segalanya, Jobs juga peragu dan tidak tegas ketika dia merasa tak yakin akan sesuatu. Dia mendambakan kesempurnaan, dan dia tidak selalu bisa menyikapi atau mengakomodasi kekurangan. Dia tidak suka bergelut dengan perkara kompleks. Sifat seperti ini memang benar adanya, entah terkait produk, desain, dan pemilihan perabot rumah, juga terkait komitmen personal.

Jika dia tahu pasti bahwa suatu tindakan itu benar, dia tak terhentikan. Tetapi jika ragu, dia kadang-kadang mundur, lebih memilih untuk tak memikirkan hal-hal yang kurang sesuai baginya. Sebagaimana yang terjadi ketika Amelio menanyai Jobs peran apa yang ingin dia mainkan, Jobs lagi-lagi bungkam dan mangkir dari situasi yang membuatnya tidak nyaman.

Perilaku ini sebagian merupakan buah dari kecenderungan Jobs yang melihat segalanya lewat kacamata oposisi biner. Entah seseorang itu jago

atau bego, produk itu prima atau payah. Tetapi Jobs acap kali tampak bimbang terkait hal-hal yang lebih kompleks, kabur, atau tidak absolut: pernikahan, membeli sofa yang tepat, komitmen untuk mengelola perusahaan. Selain itu, dia tidak mau dijebloskan ke dalam kegagalan yang sudah pasti. "Menurutku Steve ingin menimbang-nimbang apakah Apple bisa diselamatkan atau tidak," kata Fred Anderson.

Woolard dan para anggota direksi memutuskan untuk langsung memberhentikan Amelio kendati Jobs belum lagi menjelaskan seaktif apakah peran yang akan dia mainkan selaku "penasihat". Amelio hendak pergi piknik bersama istri, anak-anak, dan cucu-cucunya ketika datanglah telepon dari Woolard di London. "Kami ingin kau mundur," kata Woolard adanya. Amelio menjawab bahwa saat itu bukanlah waktu yang tepat untuk membahas topik tersebut, tetapi Woolard merasa dia harus berkeras. "Kami akan mengumumkan bahwa kami mencopotmu."

Amelio melawan. "Ingat, Ed, kuberi tahu dewan bahwa perlu tiga tahun untuk menstabilkan perusahaan," katanya. "Aku bahkan belum sampai setengah jalan."

"Direksi tidak mau membahasnya lebih lanjut," timpal Woolard. Amelio menanyakan siapa saja yang tahu tentang keputusan itu, dan Woolard memberitahukan yang sebenarnya: para anggota direksi yang lain dan juga Jobs. "Steve adalah salah satu orang yang kuajak bicara soal ini," kata Woolard. "Dia berpendapat kau orang baik, tetapi kau tidak tahu banyak mengenai industri komputer."

"Kenapa pula kau melibatkan Steve dalam keputusan macam ini?" timpal Amelio marah. "Steve bahkan bukan anggota dewan direksi, jadi buat apa dia diajak berembuk?" Tetapi Woolard pantang mundur, dan Amelio menutup telepon untuk melanjutkan piknik keluarga sebelum memberi tahu istrinya.

Kadang kala, Jobs menampilkan perpaduan ganjil sikap ketus dan cewet. Dia biasanya tidak memedulikan pendapat orang lain tentang dirinya barang sedikit pun. Dia bisa memutuskan hubungan dengan orang-orang dan tidak mau repot-repot bicara dengan mereka lagi. Tetapi kadang-kadang, dia merasa terdorong untuk menjelaskan motifnya. Alhasil, terkejutlah Amelio malam itu karena menerima telepon dari Jobs. "Begini, Gil,

aku hanya ingin kau tahu, hari ini aku bicara pada Ed soal itu dan aku jadi tidak enak hati," katanya. "Aku ingin kau tahu bahwa aku sama sekali tak ada hubungannya dengan peristiwa barusan. Direksilah yang membuat keputusan itu, tetapi mereka memang minta saran dan nasihatku."

Jobs memberi tahu Amelio bahwa dia menghormati pria itu sebagai "orang berintegritas paling tinggi yang pernah kutemui". Dia melanjutkan dengan memberi saran tanpa diminta. "Rehatlah enam bulan," ucap Jobs. "Waktu aku dipecat dari Apple, aku langsung kembali bekerja, dan aku menyesalinya. Aku seharusnya menyisihkan waktu luang untuk diriku sendiri." Dia bersedia menyumbang saran lagi kalau kapan-kapan diperlukan.

Amelio tercengang dan hanya sanggup menggumamkan segelintir ucapan terima kasih. Amelio menoleh kepada istrinya dan menceritakan perkataan Jobs. "Bisa dibilang, aku masih menyukai laki-laki itu, tetapi aku tidak percaya padanya," Amelio memberi tahu istrinya.

"Aku benar-benar sudah terkelabui oleh Steve," kata istri Amelio, "dan aku sungguh merasa bagai orang bodoh."

"Sama," timpal suaminya.

Steve Wozniak, yang kini telah menjadi penasihat tak resmi perusahaan tersebut, antusias saat mendengar kembalinya Jobs. "Itulah persisnya yang kita butuhkan," katanya, "karena apa pun pendapat kita tentang Steve, dia selalu punya solusi jitu." Kemenangan Jobs atas Amelio juga tidak mengagetkan Wozniak. Sebagaimana yang dia sampaikan kepada *Wired* tak lama sesudah Amelio dipecat, "Gil Amelio versus Steve Jobs, tamat sudah."

Senin itu, para pegawai puncak Apple dipanggil ke auditorium. Amelio masuk dengan penampilan tenang dan bahkan relaks. "Ya, dengan sedih hati kusampaikan bahwa sudah waktunya aku beralih," katanya. Fred Anderson, yang setuju menjadi CEO ad interim, bicara setelah itu, dan Anderson menegaskan bahwa dia akan minta petunjuk dari Jobs. Lalu, tepat dua belas tahun sejak dia kehilangan kekuasaan dalam pergulatan di akhir pekan 4 Juli, Jobs naik kembali ke panggung Apple.

Segera saja menjadi jelas bahwa, entah dia bersedia mengakuinya secara terbuka atau tidak (atau bahkan kepada dirinya sendiri), Jobs akan pegang kendali dan bukan sekadar menjadi "penasihat". Begitu dia naik ke

panggung hari itu—mengenakan celana pendek, sepatu olahraga, dan kaus *turtleneck* hitam yang sudah jadi ciri khasnya—dia langsung mengompori institusinya tercinta. “Oke, beri tahu aku. Apa yang salah dengan tempat ini?” katanya. Terdengar suara komat-kamit, tetapi Jobs memotong mereka semua. “Produknya!” jawab Jobs. “Jadi, apa yang salah dengan produknya?” Lagi-lagi, ada beberapa yang berupaya menjawab, sampai Jobs turun tangan untuk menyodorkan jawaban yang benar. “Produknya *payah!*” teriaknya. “Tidak ada daya tariknya lagi.”

Woolard berhasil membujuk Jobs untuk menyetujui peran “penasihat” yang sangat aktif. Jobs menyetujui pernyataan yang berbunyi “[aku] setuju memperpanjang keterlibatanku dengan Apple hingga 90 hari, membantu sampai mereka menunjuk CEO baru.” Rumusan cerdas yang digunakan Woolard dalam pernyataannya adalah, Jobs kembali “sebagai penasihat yang memimpin tim”.

Jobs menempati kantor kecil di samping ruang direksi di lantai eksekutif, secara mencolok menjauhi kantor besar Amelio di pojok. Dia terlibat dalam seluruh segi bisnis: desain produk, pemotongan anggaran, negosiasi dengan penyalur, dan pemilihan biro iklan. Jobs juga merasa harus menghentikan eksodus pegawai puncak Apple. Alhasil, dia memutuskan untuk menghargai ulang opsi saham mereka. Harga saham Apple telah anjlok sedemikian rupa sehingga opsi tersebut menjadi tak bernilai. Jobs ingin menurunkan harga yang disepakati supaya saham Apple kembali bernilai. Pada masa itu, praktik tersebut dibolehkan secara legal, tetapi dianggap tidak sesuai dengan tata kelola perusahaan yang baik.

Pada Kamis pertamanya sesudah kembali ke Apple, Jobs mengadakan rapat direksi via telepon dan menyampaikan perkara tersebut. Anggota direksi berkeberatan. Mereka minta waktu untuk mengkaji perubahan yang diusulkan baik secara legal maupun finansial. “Ini harus dikerjakan dengan cepat,” kata Jobs kepada mereka. “Kita kehilangan orang-orang yang bagus.”

Supporternya, Ed Woolard, sekalipun, yang mengepalai komite kompensasi, tidak setuju. “Kami tak pernah melakukannya di DuPont,” katanya.

“Kalian membawaku ke sini untuk memperbaiki keadaan, dan kuncinya adalah sumber daya manusia,” Jobs berargumen. Ketika direksi meng-



usulkan agar dilakukan studi selama dua bulan, Jobs meledak. "Apa kalian sinting?!" tanyanya. Dia terdiam sehingga suasana menjadi hening beberapa lama, kemudian melanjutkan. "Saudara-saudara, kalau kalian tidak mau melakukan ini, aku takkan kembali Senin besok. Karena aku harus membuat ribuan keputusan penting yang jauh lebih sulit daripada ini. Dan, kalau kalian tidak bisa memberi dukungan bagi keputusan semacam ini, aku pasti gagal. Jadi, kalau kalian tidak setuju, aku pergi saja dari sini. Kalian boleh menyalahkanku. Bilang saja, 'Steve tidak mampu mengemban tugas.'"

Keesokan harinya, setelah berkonsultasi dengan Dewan Direksi, Woolard balik menelepon Jobs. "Kami akan menyetujuinya," kata Woolard. "Tetapi sebagian anggota direksi tidak menyukainya. Kami merasa kau menodongkan pistol ke kepala kami." Opsi untuk pejabat teras (Jobs tidak mendapat opsi saham) diset ke harga \$13,25, yaitu harga saham pada hari ketika Amelio didepak.

Alih-alih menyatakan kemenangan dan berterima kasih kepada direksi, Jobs terus merasa sebal karena diperintah-perintah direksi yang tidak dia hormati. "Hentikan saja," katanya kepada Woolard. "Perusahaan ini sudah babak belur, dan aku tidak punya waktu untuk melayani direksi. Jadi, aku ingin kalian semua mengundurkan diri. Jika tidak, aku yang akan mengundurkan diri dan takkan kembali Senin nanti." Satu-satunya orang yang boleh bertahan, katanya, adalah Woolard.

Mayoritas anggota direksi terperanjat. Jobs masih menolak berkomitmen purnawaktu atau berperan selain sebagai "penasihat", tetapi dia merasa punya kuasa untuk memaksa mereka keluar. Tetapi sebenarnya, Jobs memang memiliki kuasa atas diri mereka. Mereka tidak bisa membiarkan Jobs menerjang pergi sambil marah-marah. Lagi pula, bertahan sebagai anggota direksi Apple juga bukan prospek yang menarik pada saat itu. "Setelah semua yang sudah mereka lalui, sebagian besar malah bersyukur diberhentikan," kenang Woolard.

Sekali lagi, dewan direksi menurut. Mereka hanya mengajukan satu permintaan: bersediakah Jobs mengizinkan satu anggota direksi lainnya, selain Woolard, bertahan? Paling tidak supaya kesannya tak terlalu jelek. Jobs setuju. "Mereka itu direksi yang payah, tidak bagus," kata Jobs bela-

kangan. "Aku setuju Ed Woolard dan satu orang lagi yang bernama Gareth Chang dipertahankan. Ternyata, dia cuma nol besar. Dia tidak payah, hanya saja nol besar. Sebaliknya, Woolard adalah salah satu anggota direksi terbaik yang pernah kulihat. Dia seorang pakar, salah satu orang paling suportif dan paling bijak yang pernah kutemui."

Di antara anggota direksi yang diminta mengundurkan diri, ada Mike Markkula, yang pada 1976 merupakan pemodal ventura yang masih muda. Dia pernah mengunjungi garasi Jobs, jatuh cinta pada komputer purwarupa di meja, menjamin kredit sebesar \$250 ribu, dan menjadi mitra ketiga serta pemilik sepertiga perusahaan. Sepanjang dua dasawarsa berikutnya, dia tidak pernah absen sebagai anggota direksi, silih berganti mendatangkan dan mendepak CEO. Markkula sesekali mendukung Jobs tetapi juga bertikai dengannya. Konflik di antara keduanya yang paling jadi sorotan adalah ketika Markkula memihak Sculley pada 1985. Saat Jobs kembali, Markkula tahu sudah waktunya dia pergi.

Jobs bisa bersikap pedas dan dingin, terutama terhadap orang-orang yang menentangnya. Tetapi, dia juga bisa bersikap sentimental terhadap orang-orang yang sudah menyertainya sejak awal. Wozniak jatuh ke dalam kategori itu, tentu saja, meskipun hubungan keduanya telah merenggang; begitu pula Andy Hertzfeld dan segelintir lainnya dari tim Macintosh. Pada akhirnya, ternyata Mike Markkula juga. "Aku merasa amat dikhianati olehnya, tetapi dia seperti seorang ayah dan aku selalu peduli padanya," kenang Jobs belakangan.

Jadi, ketika tiba waktunya meminta Markkula mundur dari Dewan Direksi Apple, Jobs sendiri yang datang ke rumah mewah gaya Prancis milik Markkula di perbukitan Woodside untuk menyampaikan permintaan tersebut secara pribadi. Sebagaimana biasa, Jobs mengajak jalan-jalan, dan mereka pun melenggang dari pekarangan ke meja piknik di kebun *redwood*. "Steve memberi tahuku dia ingin direksi baru karena dia ingin awal baru," kata Markkula. "Dia khawatir kalau-kalau aku akan menanggapi secara negatif, dan dia lega karena ternyata tidak."

Mereka menghabiskan waktu dengan membicarakan harus diarahkan ke manakah fokus Apple di masa mendatang. Ambisi Jobs adalah membangun perusahaan yang lestari, dan dia menanyakan kepada Markkula

formula apakah yang kiranya pas untuk mencapai tujuan itu. Markkula menjawab bahwa perusahaan yang berumur panjang tahu caranya merombak diri. Hewlett-Packard telah melakukan itu berulang-ulang; Hewlett-Packard mulanya merupakan perusahaan instrumen, kemudian menjadi perusahaan kalkulator, lalu perusahaan komputer. "Apple telah diungguli oleh Microsoft dalam bisnis PC," kata Markkula. "Kalian harus merombak perusahaan. Garap hal lain, misalnya *consumer product* atau alat elektronik. Kalian harus jadi seperti kupu-kupu yang bermetamorfosis." Jobs tidak banyak berkata-kata, tetapi dia setuju.

Direksi lama bertemu pada akhir Juli untuk meratifikasi transisi tersebut. Woolard yang santun agak terkejut ketika Jobs datang untuk rapat dengan pakaian berupa celana jin dan sepatu olahraga, dan dia khawatir kalau-kalau Jobs mulai mencerca anggota direksi "veteran" karena sudah mengacau. Tetapi Jobs hanya mengucapkan "hai, semuanya", dengan sopan. Mereka langsung bekerja—melakukan pemungutan suara untuk menyetujui pengunduran diri, menjadikan Jobs anggota direksi, serta memberi Woolard dan Jobs wewenang untuk mencari anggota direksi yang baru.

Orang pertama yang direkrut Jobs, tidaklah mengherankan, adalah Larry Ellison. Ellison mengatakan dia akan bergabung dengan senang hati, tetapi dia benci menghadiri rapat. Jobs mengatakan tidak apa-apa asalkan dia menghadiri setengahnya. (Setelah beberapa lama, Ellison hanya menghadiri sepertiganya, dan Jobs mengambil foto Ellison yang terpampang di sampul *Business Week*, memperbesarnya hingga seukuran asli, dan menempelkan foto tersebut ke potongan kardus untuk diletakkan di kursinya.)

Jobs juga mendatangkan Bill Campbell, yang memimpin tim pemasaran di Apple pada awal 1980-an dan terperangkap di tengah-tengah pertikaian Sculley-Jobs. Campbell akhirnya mendukung Sculley, tetapi semakin lama dia semakin tak menyukai Sculley sehingga Jobs memaafkannya. Kini dia adalah CEO Intuit dan teman jalan-jalan Jobs. "Kami duduk di belakang rumahnya," kenang Campbell, yang tinggal hanya lima blok dari rumah Jobs di Palo Alto, "dan Steve bilang dia akan kembali ke Apple dan menginginkanku masuk ke direksi."

"Kubilang, 'Ya ampun, tentu saja aku mau.'" Campbell pernah menjadi pelatih sepak bola di Universitas Columbia, dan bakatnya yang terbesar,

menurut Jobs adalah “dia bisa mendapatkan performa kelas satu dari pemain kelas dua”. Di Apple, kata Jobs pada Campbell, dia akan berkesempatan untuk bekerja dengan pemain kelas satu.

Woolard membantu mendatangkan Jerry York, yang pernah menjadi CFO di Chrysler dan kemudian IBM. Ada orang-orang lain yang dipertimbangkan dan kemudian ditolak oleh Jobs, termasuk Meg Whitman, yang saat itu merupakan manajer divisi Playskool di Hasbro dan pernah menjadi perencana strategis di Disney (pada 1998, dia menjadi CEO eBay, dan belakangan maju sebagai calon gubernur California). Mereka makan siang bersama, dan seperti biasa Jobs mengelompokkan orang lewat kaca-mata oposisi biner, jago atau bego. Whitman tidak termasuk ke dalam kategori pertama, menurut Jobs. “Menurutku dia pandir,” kata Jobs belakangan. Tentu saja, penilaian ini tidaklah tepat.

Sepanjang tahun berikutnya, Jobs mendatangkan sejumlah pemimpin tangguh untuk mengabdikan diri di direksi Apple, termasuk Al Gore, Eric Schmidt dari Google, Art Levinson dari Genentech, Mickey Drexler dari Gap dan J. C. Crew, serta Andrea Jung dari Avon. Tetapi Jobs selalu memastikan bahwa mereka loyal, bahkan kadang loyal secara membabi buta. Meskipun mereka punya reputasi dan prestasi yang mengesankan, mereka adakalanya tampak terkagum-kagum atau terintimidasi oleh Jobs, dan mereka ingin sekali menyenangkannya.

Pada suatu saat, beberapa tahun setelah kembalinya Jobs ke Apple, dia mengundang Arthur Levitt, mantan direktur SEC, untuk menjadi anggota direksi Apple. Levitt, yang membeli Macintosh pertamanya pada 1984 dan bangga akan “kecanduan”-nya pada komputer Apple, sangat girang. Dengan penuh semangat dia berkunjung ke Cupertino, untuk membahas perannya dengan Jobs. Tetapi kemudian Jobs membaca pidato yang pernah dibawakan Levitt mengenai tata kelola perusahaan.

Dalam pidatonya itu, Levitt berargumen bahwa Dewan Direksi harus tegas dan independen. Jobs kemudian menelepon Levitt untuk membatalkan undangannya. “Arthur, menurutku kau tidak akan senang di direksi kami, dan menurutku sebaiknya kami tak mengundangmu masuk,” Levitt menyampaikan perkataan Jobs kepadanya. “Sejujurnya, menurutku sejumlah isu yang kau kedepankan, meskipun cocok bagi sebagian perusahaan,

tidaklah sesuai dengan budaya Apple.” Levitt belakangan menulis, “*Aku terperanjat .... Bagiku sudah jelas bahwa Direksi Apple tidak dirancang untuk bertindak secara independen tanpa campur tangan CEO.*”

***Macworld Boston, Agustus 1997***

Memo internal yang mengumumkan penghargaan-ulang opsi saham Apple ditandatangani oleh “Steve dan tim eksekutif”. Tidak lama kemudian, terkuaklah ke muka publik bahwa semua rapat perusahaan yang mengagendakan pengkajian produk dipimpin oleh Jobs. Kedua hal ini dan indikasi-indikasi lainnya bahwa Jobs kini terlibat secara mendalam di Apple membantu mendongkrak harga saham dari sekitar \$13 menjadi \$20 pada Juli. Hal-hal tersebut juga menciptakan kegairahan saat para penggemar Apple berkumpul untuk Macworld Agustus 1997 di Boston. Lebih dari 5.000 orang datang berjam-jam sebelum acara, menjejali balairung Castle di Hotel Park Plaza, tempat Jobs akan memberikan pidato. Mereka hadir untuk menyaksikan kembalinya pahlawan mereka—dan mencari tahu apakah Jobs benar-benar sudah siap untuk memimpin mereka lagi.

Sorak-sorai meriah meledak ketika foto Jobs dari 1984 berkelebat di layar. “Steve! Steve! Steve!” khayalak mulai berseru, bahkan saat dia masih diperkenalkan. Ketika Jobs akhirnya melenggang ke atas panggung—mengenakan rompi hitam, kemeja putih, celana jin, dan menyunggingkan senyum jail—jeritan serta kilatan lampu mampu menyaingi sambutan yang dikecap bintang *rock*. Pada mulanya, dia meredakan kehebohan dengan cara mengingatkan mereka tentang tempat kerja resminya. “Aku Steve Jobs, Ketua Dewan Direksi dan CEO Pixar,” dia memperkenalkan diri sambil menampakkan *slide* di layar yang memuat judul tersebut. Lalu dia menjelaskan perannya di Apple. “Aku, juga banyak orang lainnya, berkumpul untuk membantu menyehatkan Apple.”

Tetapi sementara Jobs mondar-mandir di panggung, mengubah *slide* di layar dengan pencetan di tangannya, jelas bahwa dialah yang kini mengepalai Apple—dan sepertinya akan terus begitu. Dia menyampaikan presentasi yang dikonsep dengan saksama, tanpa naskah, mengenai penyebab merosotnya angka penjualan Apple sebesar 30% sepanjang dua tahun sebelumnya. “Ada banyak orang hebat di Apple, tetapi mereka melakukan

hal yang keliru karena perencanaan yang keliru,” kata Jobs. “Aku menemukan orang-orang yang tidak sabar ingin bekerja dilandasi strategi bagus, hanya saja strategi macam itu tidak ada.” Khalayak lagi-lagi menyuarakan pekikan, siulan, dan sorak-sorai nyaring.

Saat bicara, gairahnya tumpah ruah dengan intensitas yang kian lama kian kuat, dan Jobs mulai mengucapkan “kami” dan “aku”—alih-alih “mereka”—ketika sedang mengacu pada kegiatan Apple. “Menurutku orang yang pola pikirnya berbedalah yang membeli Apple,” katanya. “Mereka adalah jiwa-jiwa kreatif di dunia ini, dan mereka siap untuk mengubah dunia. *Kami* membuat perangkat bagi orang-orang semacam itu.”

Ketika dia menekankan kata “kami” pada kalimat itu, dia menepuk-nepuk jemarinya ke dada. Kemudian, dalam pernyataan akhirnya, Jobs terus menekankan kata “kami” selagi berbicara tentang masa depan Apple. “Kami juga akan berpikir beda dan melayani orang-orang yang telah membeli produk-produk kami sedari awal. Banyak orang mengira mereka gila, tetapi dalam kegilaan itu kami melihat kegeniusan.” Sementara orang-orang berdiri lama sambil bertepuk tangan meriah, mereka saling pandang dengan takjub, dan beberapa bahkan menghapus air mata. Jobs telah menegaskan dengan jelas bahwa dia dan “kami”—nya Apple adalah satu.

### ***Perjanjian dengan Microsoft***

Yang menjadi klimaks dari penampilan Jobs pada acara Macworld Agustus 1997 adalah sebuah pengumuman mengejutkan—pengumuman yang dimuat di sampul *Time* serta *Newsweek*. Menjelang akhir pidatonya, Jobs berhenti sejenak untuk minum dan mulai berbicara dengan nada yang lebih tenang. “Apple hidup dalam ekosistem,” katanya. “Ia memerlukan bantuan dari mitra lain. Hubungan yang destruktif tidak membantu siapa-siapa dalam industri ini.”

Untuk memunculkan efek dramatis, dia diam lagi sejenak. Kemudian menjelaskan, “Kuumumkan salah satu hubungan kerja sama kami yang terbaru, hubungan yang sangat berarti, yaitu dengan Microsoft.” Logo Microsoft dan Apple muncul di layar sementara orang-orang terkesiap.

Sudah satu dasawarsa Apple dan Microsoft mempertikaikan berbagai isu hak cipta dan paten. Yang paling jadi sorotan yaitu apakah Microsoft

telah mencuri tampilan antarmuka grafis ciptaan Apple. Saat Jobs dienyahkan dari Apple pada 1985, John Sculley dengan pasrah menekan kesepakatan berikut: Microsoft boleh membeli lisensi GUI Apple untuk Windows 1.0 dan, sebagai gantinya, Microsoft akan mempertahankan Excel eksklusif bagi Mac selama dua tahun. Pada 1988, setelah Microsoft mengeluarkan Windows 2.0, Apple menuntut. Sculley berkeras bahwa kesepakatan 1985 tidak berlaku bagi Windows 2.0 dan perbaikan lebih lanjut pada Windows (misalnya mengopi trik kreasi Bill Atkinson berupa “memotong” jendela yang bertumpuk-tumpuk) telah menjadikan pelanggaran hak cipta tersebut lebih gamblang.

Pada 1997, Apple dinyatakan kalah dalam kasus tersebut dan berbagai permohonan banding mereka juga ditolak, tetapi tuntutan hukum masih membayangi Microsoft. Selain itu, Kejaksaan Agung pada masa pemerintahan Presiden Clinton tengah menyidik kasus antipakat terkait monopoli tak sehat Microsoft. Jobs mengundang kepala tim penuntut, Joel Klein, ke Palo Alto. Tidak perlu mencari cara supaya Microsoft membayar denda besar, kata Jobs kepada Klein sambil minum kopi. Daripada begitu, jerat saja mereka dalam tuntutan hukum. Itu akan memberi Apple kesempatan, Jobs menjelaskan, untuk “bermanuver” menyaingi Microsoft dan mulai menawarkan produk yang bersaing.

Di bawah kepemimpinan Amelio, perselisihan dengan Microsoft pecah menjadi perang terbuka. Microsoft menolak berkomitmen untuk mengembangkan Word serta Excel guna diinkorporasikan ke OS Macintosh mendatang—penolakan yang justru bisa menghancurkan Apple. Agar adil bagi Bill Gates, perlu ditegaskan bahwa dia bukan semata-mata bersikap licik. Dapat dimengerti bahwa Gates enggan berkomitmen untuk mengembangkan program bagi OS Macintosh mendatang. Sedangkan tampaknya tidak ada yang tahu—termasuk pemegang tampuk kepemimpinan di Apple yang senantiasa silih berganti—akan seperti apakah sistem operasi tersebut. Tepat setelah Apple membeli NeXT, Amelio dan Jobs terbang bersama untuk berkunjung ke Microsoft, tetapi Gates kesulitan menentukan siapa yang bertanggung jawab. Beberapa hari kemudian dia menelepon Jobs secara pribadi. “Hai, apa-apaan? Apa aku diminta membuat aplikasi untuk OS NeXT?” Gates ingat bertanya demikian. Jobs

merespons dengan “berkomentar kurang ajar tentang Gil”, kenang Gates, dan mengisyaratkan bahwa situasi tersebut akan segera diklarifikasi.

Ketika isu kepemimpinan diselesaikan sebagian lewat pemberhentian Amelio, salah satu panggilan telepon Jobs yang pertama ditujukan kepada Gates. Jobs mengingat:

“Aku menelepon Bill dan berkata, aku akan memulihkan perusahaan ini. Sebenarnya, dari dahulu Bill mudah tersentuh kalau sudah menyangkut Apple. Kamilah yang menceburkannya ke dalam bisnis aplikasi perangkat lunak. Aplikasi Microsoft pertama adalah Excel dan Word untuk Mac. Jadi, kutelepon dia dan kukatakan, ‘Aku butuh bantuan.’ Microsoft sudah menginjak-injak paten milik Apple. Kubilang, ‘Kalau kami ajukan tuntutan hukum kami, beberapa tahun dari sekarang kami bisa memenangi kompensasi pelanggaran paten sebesar satu miliar dolar. Kau tahu itu, dan aku tahu itu. Jadi, mari kita pikirkan bagaimana caranya membereskan perkara ini sekarang juga.’ Yang kubutuhkan hanyalah komitmen Microsoft untuk terus mengembangkan aplikasi bagi Mac dan menanamkan investasi ke Apple supaya perusahaan itu turut berkepentingan dalam kesuksesan kami.”

Ketika aku menyampaikan perkataan Jobs, Gates setuju bahwa ucapannya akurat. “Ada sekelompok orang kami yang senang mengerjakan proyek Mac, dan kami juga suka Mac,” kenang Gates. Dia telah bernegosiasi dengan Amelio selama enam bulan, dan proposalnya kian lama jadi kian panjang serta kian rumit saja. “Datanglah Steve sambil berkata, hai, kesepakatan ini terlalu rumit. Yang kuinginkan adalah kesepakatan yang simpel. Aku ingin komitmen dan aku ingin investasi. Jadi, kami menyelesaikan perkara itu hanya dalam waktu empat minggu.”

Gates dan CFO-nya, Greg Maffei, datang ke Palo Alto untuk membahas kerangka kesepakatan, dan kemudian Maffei kembali sendirian Minggu berikutnya untuk perincian kesepakatan. Ketika dia tiba di rumah Jobs, Jobs menyambar dua botol air dari kulkas dan mengajak Maffei jalan-jalan di lingkungan perumahan Palo Alto. Kedua pria tersebut mengenakan celana pendek, dan Jobs berjalan sambil telanjang kaki. Selagi mereka duduk di depan gereja Baptis, Jobs langsung menyinggung persoalan inti. “Inilah yang kami incar,” katanya. “Komitmen Microsoft untuk membuat perangkat lunak buat Mac dan investasi.”



Meskipun negosiasi berjalan cepat, perincian finalnya baru dirampungkan beberapa jam sebelum Jobs berpidato dalam acara Macworld di Boston. Dia sedang berlatih di Park Plaza Castle ketika ponselnya berdering. "Hai, Bill," kata Jobs sementara kata-katanya bergema di balairung tua. Kemudian dia berjalan ke pojok dan bicara dengan nada pelan agar yang lain tidak bisa mendengar. Telepon tersebut berlangsung sejam. Akhirnya, poin-poin kesepakatan yang belum selesai dibereskan. "Bill, terima kasih atas dukunganmu bagi perusahaan ini," kata Jobs sambil berjongkok dalam balutan celana pendeknya. "Menurutku dunia ini jadi tempat yang lebih baik karenanya."

Dalam pidato Macworld-nya yang pertama, Jobs memaparkan kesepakatan dengan Microsoft secara terperinci. Pada mulanya terdengar erangan dan desisan dari para maniak Apple. Yang paling mengesalkan adalah pengumuman Jobs yang diakui sebagai bagian dari perjanjian perdamaian, "Apple telah memutuskan untuk menjadikan Internet Explorer sebagai perambah web mula dalam Macintosh." Hadirin kontan meluncurkan cemoohan, dan Jobs cepat-cepat menambahkan, "Karena kami percaya pada pilihan, kami juga akan mengirimkan perambah Internet yang lain. Tentu saja, pengguna bisa mengganti pengaturan mula jika mereka mau." Terdengar tawa dan tepuk tangan di sana sini. Hadirin mulai paham, terutama ketika Jobs mengumumkan bahwa Microsoft akan menginvestasikan \$150 juta ke Apple dan memperoleh saham tanpa hak suara.

Tetapi suasana yang tenang hancur berantakan ketika Jobs membuat kekeliruan. "Ada tamu istimewa yang hari ini akan bergabung denganku via satelit," katanya. Dan, tiba-tiba saja di layar besar muncullah wajah Bill Gates yang menjulang di hadapan Jobs serta seisi auditorium. Senyum tipis yang samar-samar tampak sinis terkembang di wajah Gates. Hadirin terkesiap ngeri, diikuti oleh pecahnya cemoohan dan ejekan. Adegan tersebut, pedihnya, amat menyerupai iklan "Big Brother" pada 1984. Sampai-sampai yang melihat setengah menduga (dan berharap?) akan muncul seorang perempuan atletis yang tiba-tiba lari di lorong dan memusnahkan layar tersebut dengan palu yang dilempar tepat sasaran. Bagi Jobs yang jago membuat presentasi visual dan kampanye humas, kekhilafan macam ini jarang terjadi.

Tetapi semua itu nyata, dan Gates—tidak menyadari cibiran penonton—mulai bicara lewat sambungan satelit dari markas besar Microsoft. “Sebagian karya paling menggairahkan yang pernah kugarap dalam karierku adalah karya yang kukerjakan untuk Steve di Macintosh,” serunya dengan suara mengalun. Sementara Gates menjabarkan versi baru Microsoft Office yang dibuat untuk Macintosh, keributan mereda dan pelan-pelan para hadirin tampaknya pasrah menerima tatanan dunia baru tersebut. Gates bahkan mampu menuai tepuk tangan ketika mengatakan bahwa Word dan Excel versi Mac “dalam banyak aspek justru lebih canggih daripada yang kami garap untuk *platform* Windows”.

Jobs menyadari bahwa kemunculan sosok Gates yang menjulang di hadapan dia dan para hadirin memang keliru. “Aku ingin dia datang ke Boston,” kata Jobs belakangan. “Itu adalah ajang pementasan terburuk dan terbodoh yang pernah kubuat. Jelek karena justru membuatku tampak kecil, juga membuat Apple tampak kecil. Semuanya seolah-olah ada di tangan Bill.” Gates sama malunya ketika dia melihat rekaman video ajang itu. “Aku tidak tahu wajahku akan diperbesar sebesar itu,” katanya.

Jobs mencoba meyakinkan hadirin dengan ceramah spontan. “Jika kita ingin melangkah maju dan melihat Apple sehat kembali, kita harus melepaskan sejumlah hal,” katanya kepada hadirin. “Kita harus melepaskan asumsi bahwa Apple harus kalah jika Microsoft ingin menang .... Menurutku jika kita menginginkan Microsoft Office di Mac, kita sebaiknya memperlakukan perusahaan kreatornya secara lebih hormat.”

Pengumuman mengenai kerja sama dengan Microsoft, serta aktifnya keterlibatan Jobs di Apple, memberikan dorongan yang dibutuhkan perusahaan itu. Pada penghujung hari, harga saham Apple melonjak sebesar \$6,56—atau 33%—hingga mendekati angka \$26,31. Angka itu dua kali lipat harga saham di hari ketika Amelio mengundurkan diri. Lonjakan harga di bursa saham sehari itu menambah kapital Apple sebesar \$830 miliar. Perusahaan tersebut telah menjauh dari tepi jurang. ■

## THINK DIFFERENT

Jobs Sang iCEO



*Steve Jobs di MacWorld Expo, 1998.*

### ***Bersulang untuk Mereka yang Gila***

Lee Clow, direktur kreatif di Chiat Day yang telah membuat iklan hebat "1984" untuk peluncuran Macintosh, sedang berkendara di Los Angeles pada awal Juli 1997 ketika telepon mobilnya berdering. Rupanya Jobs yang menelepon. "Hai, Lee, ini Steve," katanya. "Coba tebak, Amelio baru saja mengundurkan diri. Bisakah kau datang ke sini?"

Apple tengah memilih-milih agensi iklan baru, dan Jobs tidak terkesan dengan apa yang dilihatnya. Jadi, dia ingin Clow dan firmanya—yang pada saat itu bernama TBWA\Chiat\Day—untuk ikut bersaing demi mendapatkan kontrak. “Kami harus membuktikan bahwa Apple masih hidup,” kata Jobs, “dan bahwa Apple masih merupakan perwujudan dari sesuatu yang istimewa.”

Clow mengatakan dia tidak suka menjajakan jasanya. “Kau sudah tahu karya kami,” katanya. Namun, Jobs memohon-mohon kepadanya. Sulit menolak semua pihak lain yang telah mengajukan proposal—termasuk BBDO dan Arnold Worldwide—dan mengembalikan “kroni lama”, menurut istilah Jobs. Clow setuju terbang ke Cupertino sambil membawa sesuatu yang bisa mereka tunjukkan. Saat mengenang kembali peristiwa tersebut bertahun-tahun kemudian, Jobs mulai menangis:

“Aku jadi berkaca-kaca, aku jadi berkaca-kaca. Jelas sekali bahwa Lee sangat mencintai Apple. Dia orang terbaik di dunia periklanan. Dan sudah sepuluh tahun dia tidak pernah melakukan presentasi secara pribadi untuk menjajakan jasanya. Tetapi, dia bersedia melakukannya sebab mencintai Apple sama seperti kami. Dia dan timnya mencetuskan ide brilian: “*Think Different*” atau Berpikir Beda. Dan, presentasinya sepuluh kali lebih bagus daripada yang ditunjukkan agensi-agensi lain. Aku jadi berkaca-kaca, dan aku masih menangis sampai sekarang jika memikirkannya: Kepedulian Lee yang sedemikian rupa dan juga betapa brilian gagasan “*Think Different*”-nya. Sesekali, aku menyaksikan pengejawantahan semangat dan cinta yang murni, dan aku selalu menangis karenanya. Hal seperti itu selalu membuatku tersentuh. Momen tersebut merupakan salah satunya. Ada kemurnian di dalamnya yang takkan pernah bisa kulupakan. Aku menangis di kantorku saat dia menunjukkan ide tersebut kepadaku, dan sampai sekarang aku masih menangis ketika memikirkannya.”

Jobs dan Clow setuju bahwa Apple merupakan salah satu *brand* terbaik di dunia—barangkali masuk lima besar dari segi daya tarik emosional—tetapi ia harus mengingatkan orang-orang apa ciri khasnya. Jadi, mereka ingin membangun *brand image*, bukan sekadar melepas iklan yang menampilkan produk. Kampanye promosi itu didesain bukan untuk memuji-muji kemampuan komputer, melainkan apa yang dapat dilakukan orang-orang kreatif menggunakan komputer. “Ini bukan soal kecepatan prosesor atau memori,” kenang Jobs. “Ini soal kreativitas.” Iklan tersebut

bukan saja ditujukan kepada konsumen potensial, tetapi juga kepada karyawan Apple sendiri. “Kami di Apple lupa tentang siapa diri kami. Satu cara untuk mengingat siapa diri kita adalah dengan mengingat siapa panutan kita. Itulah cikal bakal kampanye tersebut.”

Clow dan timnya mencoba beragam pendekatan yang memuji “mereka yang gila”, yang “berpikir beda”. Mereka membuat video yang dilatari lagu “Crazy” (“*We’re never gonna survive until we get a little crazy ...*”) dari Seal, tetapi tidak bisa mendapatkan hak untuk memakai lagu itu. Lalu, mereka mencoba versi yang menampilkan rekaman dari Robert Frost yang membacakan “The Road Not Taken” dan dari pidato Robin Williams di *Dead Poet’s Society*. Akhirnya, diputuskanlah bahwa mereka harus menulis teks sendiri, dan mereka mulai menyusun *draft* yang diawali dengan, “Bersulang untuk mereka yang gila ....”

Jobs bersikap rewel seperti biasanya. Ketika tim Clow datang sambil membawa salah satu versi teks tersebut, Jobs membentak-bentak sang *copywriter* muda. “Ini sampah!” teriaknya. “Ini omong kosong biro iklan dan aku membencinya.” Itulah kali pertamanya sang *copywriter* muda bertemu Jobs, dan dia hanya berdiri sambil membisu. Dia tidak pernah kembali lagi. Tetapi mereka yang tahan menghadapi Jobs—termasuk Clow dan rekan setimnya Ken Segall serta Craig Tanimoto—mampu bekerja bersamanya untuk menciptakan narasi yang disukai Jobs. Dalam versi asli sepanjang 60 detik, teks iklan tersebut berbunyi:

*“Here’s to the crazy ones. The misfits. The rebels. The troublemakers. The round pegs in the square holes. The ones who see things differently. They’re not fond of rules. And they have no respect for the status quo. You can quote them, disagree with them, glorify or vilify them. About the only thing you can’t do ignore them. Because they change things. They push the human race forward. And while some may see them as the crazy ones, we see genius. Because the people who are crazy enough to think can change the world ... are the ones who do.”*

“Bersulang untuk mereka yang gila. Lain. Tukang berontak. Biang onar. Aneh sendiri. Yang berpandangan beda. Yang tidak suka aturan. Yang antikemapanan. Silakan contoh mereka, bantah mereka, puji atau caci mereka. Tetapi jangan abaikan mereka. Karena merekalah agen perubahan. Merekalah yang memajukan umat manusia. Meski kata orang mereka gila, geniuslah yang kami lihat. Karena si gila yang yakin bisa mengubah dunia ... bisa mengubah apa saja.”

Jobs sendirilah yang menulis sebagian kalimat itu, termasuk “mereka-lah yang memajukan umat manusia”. Pada saat berlangsungnya Macworld Boston di awal Agustus, mereka sudah memproduksi versi kasar yang dia tunjukkan kepada timnya. Mereka sepakat bahwa versi yang itu belum sempurna, tetapi Jobs menggunakan konsep, dan frasa “*think different*” dalam pidatonya di Macworld. “Ada benih pemikiran yang brilian di sana,” katanya pada saat itu. “Apple mewakili orang-orang yang berpikir di luar kelaziman, yang ingin menggunakan komputer untuk membantu mereka mengubah dunia.”

Mereka memperdebatkan persoalan gramatikal. Karena “berpikir” adalah kata kerja, bukankah seharusnya ia diikuti oleh kata sifat atau kata keterangan—misalnya “lain”—alih-alih kata benda seperti “beda”? Tetapi Jobs bersikeras. Sebagaimana yang dijelaskan Jobs belakangan: “Kami mendiskusikan apakah frasa tersebut tepat sebelum meluncurkannya. Tetapi, menurutku ‘berpikir lain’ tidaklah mengena.”

Dalam rangka menyulut semangat ala *Dead Poet's Society*, Clow dan Jobs ingin supaya Robin Williams-lah yang membacakan narasi. Agennya mengatakan Williams tidak mau bekerja untuk iklan, jadi Jobs berusaha meneleponnya secara langsung. Teleponnya diterima oleh istri Williams, yang tidak memperkenalkan Jobs bicara secara langsung kepada sang aktor sebab dia tahu betapa Jobs bisa sangat persuasif. Mereka juga mempertimbangkan Maya Angelou dan Tom Hanks. Pada acara makan malam penggalangan dana yang dihadiri Bill Clinton musim gugur itu, Jobs mengajak sang presiden menepi dan memintanya menelepon Hanks untuk membujuk aktor itu; tetapi sang presiden tidak menanggapi permintaan tersebut. Mereka akhirnya memakai Richard Dreyfuss, yang merupakan penggemar Apple berdedikasi.

Selain iklan televisi, mereka menciptakan salah satu seri iklan cetak paling dikenang dalam sejarah. Masing-masing iklan menampilkan potret hitam-putih tokoh sejarah legendaris beserta logo Apple dan kata-kata “*Think Different*” di pojok. Yang paling keren dari iklan itu adalah, wajah-wajah tersebut tidak diberi keterangan. Sebagian di antaranya—Einstein, Gandhi, Lennon, Dylan, Picasso, Edison, Chaplin, King—mudah dikenali. Tetapi yang lain menyebabkan orang terdiam, menebak-nebak, dan mung-

kin meminta teman untuk menamai wajah tersebut: Martha Graham, Ansel Adams, Richard Feynman, Maria Callas, Frank Lloyd Wright, James Watson, dan Amelia Earhart.

Sebagian besar di antaranya adalah tokoh panutan Jobs. Mereka ini adalah orang-orang kreatif yang berani mengambil risiko, menaklukkan kegagalan, dan mempertaruhkan karier mereka demi melakukan hal yang beda. Sebagai penggila fotografi, Jobs melibatkan diri untuk memastikan bahwa mereka memperoleh foto legendaris yang sempurna. "Ini bukan foto Gandhi yang tepat," Jobs marah-marah pada Clow satu saat. Clow menjelaskan bahwa foto terkenal karya Margaret Bourke-White—menggambarkan Gandhi yang sedang memintal—dimiliki oleh Time-Life Pictures dan tidak tersedia untuk penggunaan komersial. Alhasil, Jobs menelepon Norman Pearlstine, editor penanggung jawab Time Inc., dan merongrongnya agar memberi pengecualian. Jobs menelepon Eunice Shriver supaya meyakinkan keluarga besarnya sehingga melepas foto adiknya Bobby Kennedy yang sedang pesiar ke Pegunungan Appalachia yang dia cintai. Jobs juga bicara kepada anak-anak Jim Henson secara pribadi untuk memperoleh foto almarhum kreator Muppet yang tepat.

Selain itu, Jobs menelepon Yoko Ono untuk meminta foto mending suaminya, John Lennon. Ono mengiriminya foto, tetapi foto tersebut tidak disukai Jobs. "Sebelum iklannya keluar, aku ke New York. Aku mendatangi restoran Jepang kecil yang kugemari, dan sebelumnya kuberi tahu Yoko bahwa aku akan ada di sana," kenang Jobs. Ketika Jobs tiba, Ono menghampiri mejanya. "Yang ini lebih bagus," kata Ono sambil menyerahkan amplop kepada Jobs. "Kupikir aku akan bertemu kau, jadi aku membawa ini." Yang diserahkan Yoko Ono adalah foto klasiknya bersama Lennon di tempat tidur, sedang memegang bunga—dan itulah yang akhirnya digunakan Apple. "Aku bisa paham apa sebabnya John jatuh cinta padanya," komentar Jobs.

Narasi Richard Dreyfuss ternyata pas. Tetapi, Lee Clow punya gagasan lain. Bagaimana kalau Jobs sendiri yang menyulih suara? "Kau benar-benar meyakini ini," Clow memberi tahunya. "Kau saja yang melakukannya." Jadi, Jobs pun duduk di studio, menjalani beberapa sesi rekaman, dan segera saja menghasilkan klip suara yang disukai semua orang. Idenya adalah, jika mere-

ka menggunakan rekaman tersebut, mereka takkan memberi tahu orang suara siapa itu, sebagaimana foto-foto legendaris yang tidak diberi keterangan. Akhirnya orang-orang akan menebak bahwa itu suara Jobs. "Pasti efeknya kuat sekali jika iklan itu dilatarbelakangi suaramu," Clow berargumen. "Itu akan jadi cara untuk kembali mengukuhkan *brand* Apple."

Jobs tidak bisa memutuskan apakah akan menggunakan versi dengan suaranya sendiri atau tetap memakai yang dilengkapi suara Dreyfuss. Akhirnya, tibalah malam ketika mereka harus mengirim iklan tersebut; iklan tersebut akan ditayangkan—pas sekali—pada pemutaran perdana *Toy Story* di televisi. Sebagaimana yang sering terjadi, Jobs tidak suka dipaksa membuat keputusan. Akhirnya, dia menyuruh Clow agar mengirim kedua versi supaya dia punya waktu sampai pagi untuk memutuskan. Ketika pagi tiba, Jobs menelepon dan menyuruh mereka menggunakan versi Dreyfuss. "Kalau kita gunakan suaraku, ketika orang-orang tahu mereka akan mengatakan iklan itu tentang diriku," dia memberi tahu Clow. "Padahal bukan. Iklan itu tentang Apple."

Sejak dia meninggalkan komune Apple, Jobs mendefinisikan dirinya sendiri—dan oleh sebab itu Apple juga—sebagai anak budaya perlawanan. Dalam iklan seperti "*Think Different*" dan "1984", dia memosisikan *brand* Apple sedemikian rupa sehingga menegaskan sifatnya yang suka berontak, bahkan sesudah dia menjadi miliarder, dan hal itu memungkinkan orang-orang dari generasi *baby boomer* beserta anak mereka untuk berbuat serupa. "Sejak kali pertama aku bertemu dia di usia mudanya, Steve punya intuisi hebat mengenai dampak *apa yang dia ingin ditimbulkan brand-nya bagi orang-orang*," kata Clow.

Perusahaan lain mungkin akan dituduh kurang ajar jika berani mengasosiasikan *brand* mereka dengan Gandhi, Einstein, King, Picasso, dan Dalai Lama. Tetapi, Jobs justru bisa merangsang orang-orang agar mendefinisikan diri mereka sendiri—sebagai pemberontak yang antikemapanan, kreatif, dan inovatif—semata-mata berkat komputer apa yang mereka gunakan. "Steve menciptakan satu-satunya *brand* gaya hidup dalam industri teknologi," kata Larry Ellison. "Orang-orang bangga memiliki mobil tertentu—Porsche, Ferrari, Prius—karena kendaraanku menjelaskan siapa diriku. Begitu pula jika mereka punya produk Apple."



Dimulai dengan kampanye “*Think Different*”, dan berlanjut terus sepanjang tahun-tahun berikutnya yang dihabiskannya di Apple, Jobs mengadakan pertemuan bebas selama tiga jam tiap Rabu siang dengan orang-orang topnya dari agensi, bagian pemasaran, dan komunikasi untuk mengupas strategi penyampaian pesan. “Tidak ada CEO di planet ini yang mengurus masalah pemasaran seperti Steve,” kata Clow. “Setiap Rabu dia menyetujui iklan cetak, TV, dan baliho baru.” Pada pengujung rapat, Jobs sering kali mengajak Clow dan dua koleganya dari agensi—Duncan Milner dan James Vincent—ke studio desain Apple yang dijaga ketat untuk melihat produk-produk yang sedang dikerjakan. “Dia jadi sangat bergairah dan emosional ketika menunjukkan kepada kami apa saja yang sedang dikembangkan,” kata Vincent. Lewat cara ini—berbagi gairah dengan para pakar *marketing* mengenai produk-produk tersebut selagi diciptakan—Jobs dapat memastikan bahwa hampir semua iklan yang mereka produksi dijiwai oleh emosinya.

### **iCEO**

Sementara Jobs merampungkan pekerjaan terkait iklan “*Think Different*”, dia sibuk berpikir sendiri juga. Diputuskannya untuk mengambil alih pengelolaan perusahaan secara resmi, setidaknya untuk sementara. Dia memang sudah jadi pimpinan *de facto* sejak Amelio diberhentikan sepuluh minggu sebelumnya, tetapi hanya selaku “penasihat”. Fred Anderson-lah yang memegang jabatan sebagai CEO ad interim. Pada 16 September 1997, Jobs mengumumkan dia akan mengambil alih jabatan tersebut, yang niscaya disingkat menjadi iCEO. Komitmennya tentatif saja. Dia tidak menerima gaji dan tidak menandatangani kontrak. Namun, tindakannya tidaklah tentatif. *Dialah yang pegang kendali dan kepemimpinannya tidaklah konvensional.*

Pekan itu, Jobs mengumpulkan manajer dan staf puncaknya di auditorium Apple untuk kuliah motivasi, dilanjutkan dengan piknik yang dilengkapi bir serta makanan vegan, untuk merayakan peran baru Jobs dan iklan baru perusahaan. Dia berewokan, mengenakan celana pendek, dan berjalan di kompleks Apple sambil bertelanjang kaki. “Selama sepuluh minggu sejak kembali, aku bekerja banting tulang,” kata Jobs, kelihatan lelah, tetapi bertekad kuat. “Yang kita coba kerjakan tidaklah mengawang-

awang. Kita berusaha memahami kembali, apa yang secara mendasar menjadikan produk, pemasaran, dan distribusi itu hebat. Dahulu Apple sangat ahli menerapkan hal-hal mendasar, tetapi sekarang kita sudah menyimpang dari filosofi itu.”

Selama beberapa minggu berikutnya, Jobs dan direksi terus mencari CEO permanen. Berbagai nama mengemuka—George M. C. Fisher dari Kodak, Sam Palmisano dari IBM, Ed Zander dari Sun Microsystems—tetapi sebagian besar kandidat enggan menjadi CEO jika Jobs akan tetap aktif sebagai anggota direksi. *San Francisco Chronicle* melaporkan bahwa Zander menolak dipinang karena dia “tidak mau Steve mengintip dari balik bahunya, mengkritik setiap keputusan”. Pada satu saat, Jobs dan Ellison bahkan mengerjai seorang konsultan komputer polos yang mengajukan diri untuk pekerjaan tersebut; mereka mengiriminya *email* yang menyampaikan bahwa dia telah dipilih, yang menyebabkan rasa geli sekaligus malu ketika terbit kabar di koran bahwa mereka hanya mempermainkannya.

Pada Desember, jelaslah bahwa status Jobs selaku iCEO telah berkembang dari *sementara* menjadi *seterusnya*. Sementara Jobs terus menjalankan perusahaan, direksi pun diam-diam menghentikan pencarian CEO. “Aku kembali ke Apple dan berusaha mencari CEO, dibantu biro perekrutan, selama hampir empat bulan,” kenang Jobs. “Tetapi mereka tidak mengedepankan orang yang tepat. Karena itulah aku akhirnya bertahan. Karena kondisi Apple yang tidak prima, tidak ada orang-orang bagus yang tertarik.”

Beban yang harus dipikul Jobs karena mengelola dua perusahaan amatlah berat. Saat Jobs mengenangnya kembali, pada masa itulah kesehatannya mulai bermasalah:

“Saat itu adalah masa terburuk dan terberat dalam hidupku. Aku punya keluarga muda. Aku punya Pixar. Aku berangkat kerja pukul tujuh pagi lalu pulang jam sembilan malam, dan anak-anak sudah di tempat tidur. Aku tidak bisa bicara, secara harfiah, saking letihnya. Aku tidak bisa bicara pada Laurene. Yang bisa kulakukan hanyalah nonton TV setengah jam dan bengong. Rasanya aku hampir mati. Aku menggunakan Porsche konvertibel hitam untuk bermobil bolak-balik ke Pixar dan Apple, dan aku mulai kena batu ginjal. Aku bakal buru-buru ke rumah sakit dan rumah sakit memberiku suntikan Demarol di pantat. Pada akhirnya, aku bahkan tidak repot-repot ke rumah sakit lagi.”

Walaupun jadwalnya luar biasa ketat, semakin Jobs menceburkan diri ke Apple, semakin dia menyadari bahwa dia tidak bisa melangkah pergi. Ketika Michael Dell ditanyai dalam pameran komputer pada Oktober 1997 apakah yang akan dia lakukan seandainya dia menjadi Steve Jobs dan mengambil alih Apple, Dell menjawab: "Akan kututup perusahaan itu dan serahkan uangnya kepada pemegang saham." Jobs mengirim *email* pedas kepada Dell. "CEO semestinya berkelas," katanya. "Bisa kulihat kau tak sependapat." Jobs gemar menyulut rivalitas untuk menyemangati timnya—dia pernah berbuat demikian dengan IBM dan Microsoft—dan dia melakukan itu juga dengan Dell. Ketika dia menghimpun para manajernya agar menyusun sistem *build-to-order* untuk perakitan dan distribusi, Jobs menggunakan latar belakang berupa foto Michael Dell yang diperbesar dengan sasaran tembak di wajahnya. "Kami mengincarmu, Kawan," katanya, disambut oleh sorak-sorai pasukannya.

Salah satu hasrat yang memotivasinya adalah keinginan membangun perusahaan yang bertahan lama. Pada usia 12, ketika Jobs mendapat pekerjaan musim panas di Hewlett-Packard, dia mempelajari bahwa perusahaan yang dikelola dengan baik mampu melahirkan jauh lebih banyak inovasi daripada seorang individu kreatif. "Aku mendapati bahwa inovasi terbaik terkadang berupa perusahaan, yaitu cara kita mengelola perusahaan," kenang Jobs. "Sungguh mengagumkan, memikirkan bagaimana suatu perusahaan dibangun. Waktu aku berkesempatan kembali ke Apple, kusadari bahwa aku pasti tidak berguna tanpa perusahaan tersebut, dan itulah sebabnya kuputuskan bertahan dan kembali membangun Apple."

### ***Membasmi Klon***

Salah satu perdebatan sengit mengenai Apple adalah, apakah ia harus menjual lisensi sistem operasinya secara lebih agresif kepada para pembuat komputer lain, sama seperti Microsoft menjual lisensi Windows. Wozniak lebih memilih pendekatan itu sedari awal. "Kami memiliki sistem operasi yang paling indah," katanya, "tetapi untuk mendapatkannya, Anda harus membeli perangkat keras kami dengan harga dua kali lipat. Itu adalah kekeliruan. Yang seharusnya kami lakukan adalah mengalkulasi biaya yang pantas untuk menjual sistem operasi tersebut." Alan Kay, bintang Xerox

PARC yang masuk ke Apple sebagai mahasiswa peneliti pada 1984, juga berjuang keras supaya perangkat lunak OS Mac dijual. "Orang-orang perangkat lunak selalu mengakomodasi *multiplatform* sebab kita ingin supaya program itu bisa dijalankan di mana saja," kenangnya. "Itu adalah pertarungan besar, barangkali yang terbesar di Apple yang tak berhasil kumenangi."

Bill Gates, yang mendapat kekayaan berlimpah berkat penjualan lisensi sistem operasi Microsoft, pernah mendesak Apple agar melakukan hal yang sama pada 1985, tepat saat Jobs dikeluarkan. Gates yakin bahwa, sekalipun Apple merebut sebagian pelanggan sistem operasi Microsoft, Microsoft bisa mendapat banyak uang dengan cara menciptakan perangkat lunak aplikasi, seperti Word dan Excel, untuk pengguna Macintosh berikut klonnya. "Aku berusaha melakukan segalanya agar mereka bersedia menjadi pemberi lisensi," kenang Gates. Dia mengirimkan memo formal kepada Sculley untuk meyakinkannya. "Industri ini telah mencapai titik ketika mustahil bagi Apple untuk menjadikan teknologi inovatif mereka sebagai standar tanpa dukungan dari perusahaan manufaktur komputer lainnya," memo itu berargumen. "Apple sebaiknya menjual lisensi teknologi Mac kepada tiga hingga lima perusahaan manufaktur signifikan untuk mengembangkan komputer yang kompatibel dengan Mac." Gates tidak memperoleh balasan, jadi dia menulis memo kedua berisi usulan tentang beberapa perusahaan yang sekiranya bisa mengklon Mac dengan baik, dan dia menambahkan, "Aku ingin membantu dengan cara apa pun terkait perkara lisensi. Silakan telepon aku."

Apple menolak untuk menjual lisensi sistem operasi Macintosh sampai 1994, ketika CEO Michael Spindler mengizinkan dua perusahaan kecil—Power Computing dan Radius—membuat klon Macintosh. Ketika Gil Amelio mengambil alih pada 1996, dia menambahkan Motorola ke dalam daftar itu. Strategi bisnis ini rupanya kurang tokcer: untuk setiap klon yang dijual, Apple mendapat \$80; tetapi alih-alih memperluas pasar, klon-klon tersebut justru memangkas penjualan komputer Apple sendiri, padahal tiap komputer Apple yang terjual menghasilkan laba sebesar \$500.

Akan tetapi, bukan pertimbangan ekonomi semata yang membuat Jobs keberatan. Alasannya lebih mendasar. Salah satu keyakinan prinsipil Jobs adalah, perangkat keras dan perangkat lunak harus terintegrasi erat. Jobs suka pegang kendali penuh, dan satu-satunya cara untuk mencapainya

terkait komputer yaitu dengan membuat seluruh komponennya serta melayani pengguna dari hulu hingga hilir.

Jadi, saat kembali ke Apple, dia memprioritaskan pembasmian klon Macintosh. Ketika versi baru OS Mac dipasarkan pada Juli 1997, beberapa minggu sesudah Amelio diberhentikan, Jobs tidak mengizinkan para pembuat klon meng-*upgrade* sistem operasi dalam komputer mereka. CEO Power Computing, Stephen "King" Kahng, mengorganisasi protes pro-kloning ketika Jobs hadir dalam Macworld Boston Agustus itu dan secara terbuka memperingatkan bahwa OS Macintosh akan mati bila Jobs menolak untuk terus menjual lisensinya. "Jika *platform*-nya jadi tertutup, tamatlah sudah," kata Kahng. "Penghancuran total. *Platform* tertutup sama artinya dengan bunuh diri."

Jobs tidak sependapat. Diteleponnya Woolard untuk mengatakan dia akan mengeluarkan Apple dari bisnis lisensi. Direksi setuju, dan pada September Jobs sepakat membayar Power Computing \$100 juta untuk pencabutan lisensi dan pemberian akses bagi Apple ke *database* pelanggannya. Dia segera saja membatalkan lisensi untuk para pembuat klon lain. "Itu tindakan terbodoh sedunia: membiarkan perusahaan lain yang membuat perangkat keras jelek untuk memakai sistem operasi kami dan memangkas angka penjualan kami," dia belakangan berkata.

### ***Mengkaji Lini Produk***

Salah satu keahlian terhebat Jobs adalah mengetahui cara fokus. "Memutuskan untuk *tidak* melakukan sesuatu sama pentingnya seperti memutuskan harus berbuat apa," katanya. "Hal itu benar adanya bagi perusahaan, dan benar juga bagi produk."

Jobs langsung mengaplikasikan prinsipnya tentang fokus begitu dia kembali ke Apple. Suatu hari dia sedang menyusuri koridor dan berpapasan dengan asisten Amelio, seorang lulusan Wharton School yang masih muda, yang mengatakan bahwa dia sudah selesai bekerja. "Bagus kalau begitu. Soalnya, aku perlu orang untuk kerja rodi," Jobs memberi tahunya. Peran baru sang asisten adalah mencatat saat Jobs rapat dengan lusinan tim produk di Apple, meminta mereka menjelaskan pekerjaan mereka, dan memaksa mereka mengemukakan apa sebabnya produk atau proyek tersebut layak dilanjutkan.

Dia juga minta bantuan seorang teman, Phil Schiller, yang pernah bekerja di Apple tetapi saat itu bekerja di perusahaan perangkat lunak grafis Macromedia. "Steve memanggil tim-tim itu ke ruang direksi, yang cukup untuk dua puluh kursi, dan mereka biasanya datang membawa tiga puluh orang dan mencoba menunjukkan *slide* PowerPoint, yang tidak ingin Steve lihat," Schiller mengingat. Jadi, salah satu hal pertama yang dilakukan Jobs saat pengkajian produk adalah melarang PowerPoint. "Aku benci melihat orang-orang yang menggunakan *slide* alih-alih berpikir," kenang Jobs belakangan. "Orang-orang seharusnya menghadapi masalah dengan cara membuat presentasi. Aku ingin mereka berinteraksi, menjabarkan secara terperinci, bukannya menunjukkan sekumpulan *slide*. Orang-orang yang paham benar mengenai apa yang ingin mereka sampaikan tidak butuh PowerPoint."

Pengkajian produk mengungkapkan betapa Apple telah menjadi sangat tidak fokus. Perusahaan tersebut menggodok banyak versi untuk satu produk yang sama, karena tuntutan dari atas dan demi memuaskan keinginan penjual. "Betul-betul sinting," kenang Schiller. "Berpuluh-puluh produk, sebagian besar payah, dikerjakan oleh tim yang kelewat percaya diri." Apple punya lusinan versi Macintosh, masing-masing diberi nomor membingungkan mulai dari 1400 sampai 9600. "Kusuruh orang-orang menjelaskan ini padaku selama tiga minggu," kata Jobs. "Aku tetap saja tidak paham." Dia akhirnya mulai mengajukan pertanyaan sederhana, misalnya: "Kalau temanku bertanya, mana yang akan kusarankan untuk mereka beli?"

Ketika dia tidak bisa mendapatkan jawaban sederhana, dia kontan membatat aneka model dan produk. Tidak lama kemudian, dia telah memangkas 70% di antaranya. "Kalian orang-orang cerdas," katanya kepada satu kelompok. "Kalian semestinya tidak buang-buang waktu untuk menggarap produk sepayah ini." Banyak insinyur yang berang karena taktik "sikat habis" Jobs, yang menyebabkan PHK besar-besaran. Tetapi Jobs belakangan mengklaim bahwa para ahli rekayasa yang cakap, termasuk sebagian yang proyeknya dihentikan, justru bersikap apresiatif. "Tim rekayasa amat gembira," katanya saat rapat staf pada September 1997. "Aku keluar setelah baru saja rapat dengan orang-orang yang produknya dibatalkan dan mereka girang bukan kepalang karena mereka akhirnya paham apa yang hendak kita lakukan."

Setelah beberapa minggu, Jobs akhirnya kewalahan. “Stop!” teriaknya saat ajang pembahasan strategi untuk salah satu produk besar. “Ini gila.” Dia menyambar spidol, menerjang ke papan tulis, dan menggambar garis horizontal serta vertikal untuk membuat tabel empat kotak. “Inilah yang kita perlukan,” lanjutnya. Di atas dua kolom, dia menulis “Konsumen” dan “Pro”. Dia melabeli dua baris “*Desktop*” dan “*Portabel*”. Tugas mereka adalah, katanya, membuat empat produk hebat, satu untuk tiap kuadran. “Seisi ruangan sunyi senyap,” kenang Schiller.

Tanggapan serupa ditemuinya ketika Jobs mempresentasikan rencana itu dalam rapat direksi Apple pada September. “Gil senantiasa mendorong kami agar menyetujui banyak produk pada setiap pertemuan,” kenang Woolard. “Dia terus-menerus mengatakan bahwa kami membutuhkan lebih banyak produk. Steve datang dan mengatakan kami memerlukan produk yang lebih sedikit. Dia menggambar matriks dengan empat kuadran dan mengatakan ke sinilah kami harus fokus.” Pada mulanya direksi menentang. Strategi tersebut berisiko, kata mereka kepada Jobs. “Aku bisa menyukseskannya,” timpal Jobs. Direksi tidak pernah menyetujui strategi baru itu. Jobs-lah yang memimpin, dan dia jalan terus.

Hasilnya adalah, para insinyur dan manajer Apple mendadak jadi sangat fokus pada empat area saja. Untuk kuadran *desktop* pro, mereka berkonsentrasi untuk menggarap Power Macintosh G3. Untuk komputer portabel pro, akan ada PowerBook G3. Untuk *desktop* konsumen, dimulailah proyek yang nantinya akan menjadi iMac. Dan untuk komputer portabel konsumen, mereka akan fokus pada produk yang kelak akan dikenal sebagai iBook.

Itu artinya mengeluarkan perusahaan tersebut dari bisnis lain, misalnya *printer* dan *server*. Pada 1997, Apple menjual *printer* warna StyleWriter yang pada dasarnya sama saja dengan DeskJet keluaran Hewlett-Packard. HP-lah yang paling untung berkat penjualan *cartridge* tinta. “Aku tidak mengerti,” kata Jobs dalam salah satu rapat pengkajian produk. “Kalian memasarkan jutaan barang dan tidak mendapat untung? Ini sinting.” Dia bangkit, meninggalkan ruangan, dan menelepon CEO HP. “Mari kita batalkan saja kesepakatan kita,” Jobs mengusulkan, “dan kami akan keluar dari bisnis *printer* serta biarkan kalian saja yang melakukannya.” Kemudian,

dia kembali ke ruang direksi dan mengumumkan mereka akan keluar dari bisnis *printer*. “Steve melihat situasi itu dan seketika tahu bahwa kami harus berpikir di luar kelaziman,” kenang Schiller.

Keputusan paling mencolok yang dibuatnya adalah menutup, untuk selama-lamanya, proyek Newton, yaitu PDA yang sistem pengenalan tulisan tangannya mendekati bagus. Jobs membenci Newton karena itu adalah proyek kesayangan Sculley, karena hasilnya tidak sempurna, dan karena dia tidak menyukai penggunaan *stylus*. Jobs sudah berusaha membujuk Amelio agar membatalkan proyek itu pada awal 1997, dan hanya berhasil meyakinkannya sehingga divisi tersebut dialihfungsikan. Pada akhir 1997, ketika Jobs menyelenggarakan kajian produk, divisi itu masih ada. Dia belakangan menjelaskan keputusan tersebut:

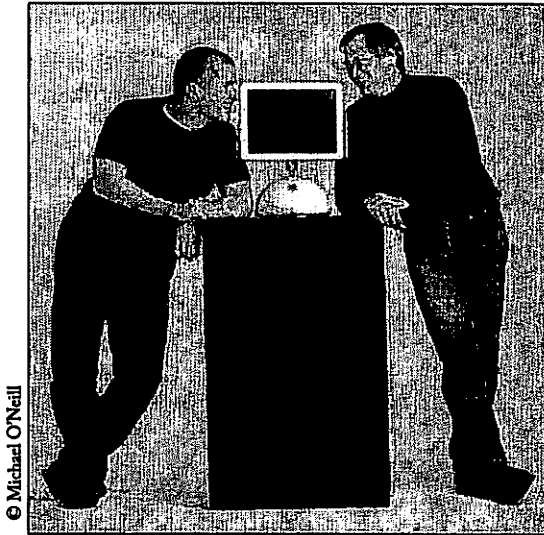
“Jika kondisi Apple tidak segenting saat itu, aku pasti akan putar otak supaya proyek itu bisa sukses. Aku tidak memercayai orang-orang yang mengelolanya. Instingku mengatakan teknologinya bagus, tetapi hasilnya berantakan karena *mismanajemen*. Berkat penutupan divisi itu, aku membebaskan sejumlah ahli rekayasa cakap yang bisa mengerjakan perangkat portabel baru. Dan, akhirnya teknologi tersebut berhasil disempurnakan ketika kami beralih ke iPhone dan iPad.”

Kemampuan untuk fokus inilah yang menyelamatkan Apple. Pada tahun pertama ketika dia kembali ke Apple, Jobs merumahkan lebih dari 3.000 orang, yang meringankan beban pengeluaran perusahaan. Pada penutupan tahun fiskal ketika Jobs menjadi CEO ad interim pada September 1997, Apple merugi sebesar \$1.04 miliar. “Kami sudah hampir bangkrut,” kenang Jobs. Pada Macworld San Francisco Januari 1998, Jobs naik ke panggung tempat Amelio merusuh setahun sebelumnya. Dengan janggut lebat dan jaket kulit, dia pun memuji-muji strategi produk yang baru. Dan untuk kali pertama, dia mengakhiri presentasi dengan kalimat yang akan jadi koda khasnya, “Oh, iya, satu lagi ....” Kali ini “satu lagi” yang dimaksud Jobs adalah “Pikirkan Laba”. Ketika dia mengucapkan kata-kata itu, khalayak kontan bertepuk tangan meriah. Setelah dua tahun mengalami kerugian besar-besaran, Apple memperoleh untung pada kuartal itu, sebesar \$45 juta. Nantinya, pada satu tahun fiskal 1998, Apple memperoleh \$309 juta. Jobs sudah kembali, dan begitu pula dengan Apple. ■



## PRINSIP DESAIN

Studio Jobs dan Ive



*Steve Jobs dan Jonathan Ive.*

### *Jony Ive*

Ketika Jobs mengumpulkan manajemen puncak perusahaannya untuk ceramah motivasi, tepat sesudah dia menjadi iCEO pada September 1997, hadirilah kepala tim desain perusahaan tersebut. Dia adalah orang Inggris berumur 30 tahun yang peka dan bersemangat. Jonathan Ive, yang dikenal oleh semua orang sebagai Jony, berencana untuk berhenti. Dia sudah muak karena perusahaan justru berfokus untuk memaksimalkan laba dan bukan berkonsentrasi pada desain produk. Perkataan Jobs membuat Ive mempertimbangkan ulang keputusannya. "Aku ingat jelas sekali. Steve

mengumumkan bahwa tujuan kami bukan sekadar meraup untung, melainkan juga menghasilkan produk hebat,” kenang Ive. “Keputusan yang dibuat berdasarkan filosofi semacam itu berbeda secara fundamental dengan arah kebijakan Apple sebelumnya.” Ive dan Jobs segera saja menjalin hubungan yang akan membuahkan kolaborasi desain industri terhebat pada era mereka.

Ive tumbuh besar di Chingford, kota yang terletak di pinggiran timur laut London. Ayahnya seorang pandai perak yang mengajar di politeknik lokal. “Dia seorang perajin yang luar biasa,” kenang Ive. “Untuk hadiah Natal, pernah beliau mengajakku menghabiskan waktu sehari di bengkel politekniknya selama libur Natal, saat tak ada orang lain di sana, beliau membantuku membuat segala hal yang kuimpi-impikan.” Satu-satunya syarat adalah Ive harus menggambar sketsa benda yang akan dibuat dengan tangan. “Sejak dahulu aku memahami keindahan benda-benda yang dibuat dengan tangan. Aku tersadar bahwa yang terpenting adalah perhatian yang dicurahkan ke dalamnya. Dan, yang paling kubenci adalah ketika aku merasakan keteledoran dalam suatu produk.”

Ive masuk ke Newcastle Polytechnic dan menghabiskan waktu luang serta libur musim panasnya dengan bekerja di perusahaan konsultan desain. Salah satu kreasinya adalah pulpen dengan bola kecil di atasnya yang asyik untuk dimainkan. Bola itu membantu menghadirkan koneksi emosional antara si pengguna dan pulpen tersebut. Untuk tesisnya, Ive mendesain mikrofon dan *earphone*, dari bahan plastik putih cemerlang, untuk berkomunikasi dengan anak-anak yang pendengarannya lemah. Flatnya juga dipenuhi model dari busa yang dia buat untuk membantu menyempurnakan desain. Dia juga mendesain mesin ATM dan *curved phone*, yang dua-duanya memenangi penghargaan dari Royal Society of Arts. Tidak seperti sebagian desainer, Ive tidak hanya membuat sketsa indah, tetapi juga merenungkan aspek rekayasa dan inkorporasi komponen internalnya. Saat kuliah, tebersit di benaknya alangkah menyenangkan jika dia bisa ikut mendesain Macintosh. “Aku menemukan Mac dan merasa punya hubungan dengan orang-orang yang menggunakan produk tersebut,” kenangnya. “Aku tiba-tiba mengerti apakah sebuah perusahaan itu, atau seperti apakah semestinya mereka.”

Sesudah lulus, Ive membantu mendirikan firma desain di London yang dinamai Tangerine. Firma tersebut kemudian mendapat kontrak dari Apple. Pada 1992, dia pindah ke Cupertino untuk bekerja di departemen desain Apple. Dia menjadi kepala departemen pada 1996, setahun sebelum Jobs kembali, tetapi dia tidak bahagia. Amelio kurang mengapresiasi desain. "Rasanya perhatian yang dicurahkan ke dalam produk kurang sebab kami lebih berusaha untuk memaksimalkan pemasukan," kata Ive. "Yang mereka inginkan dari kami, para desainer, hanyalah tampilan luar produk lalu para insinyur akan membuatnya semurah mungkin. Aku sudah hampir keluar."

Ketika Jobs mengambil alih dan memberikan ceramah motivasinya, Ive memutuskan untuk bertahan. Namun, Jobs mulanya mencari desainer kelas dunia di luar. Dia berbicara kepada Richard Sapper, yang mendesain ThinkPad keluaran IBM, dan Giorgetto Giugiaro, yang mendesain Ferrari 250 dan Maserati Ghibli I. Tetapi, kemudian dia berkeliling studio desain Apple dan menjadi akrab dengan Ive yang ramah, penuh semangat, dan sangat bersungguh-sungguh. "Kami mendiskusikan pendekatan terhadap bentuk dan bahan," Ive mengingat. "Kami saling memahami. Aku mendadak mengerti alasan aku mencintai perusahaan ini."

Ive melapor, paling tidak pada mulanya, kepada Jon Rubinstein, yang didatangkan Jobs untuk menjadi kepala divisi perangkat keras. Tetapi, belakangan Ive menjalin hubungan yang terbuka serta erat dengan Jobs, dan ini bukanlah hal yang biasa. Mereka mulai makan bersama secara teratur, dan sebelum pulang Jobs acap kali mampir ke studio desain Ive untuk mengobrol. "Jony punya status khusus," kata Powell. "Dia sering mampir ke rumah kami, dan keluarga kami jadi dekat. Steve tidak pernah secara sengaja melukai perasaan Jony. Sebagian besar orang dalam hidup Steve dapat digantikan. Tetapi, Jony tidak."

Jobs belakangan menggambarkan rasa hormatnya terhadap Jony kepadaku:

"Jony membuat banyak perbedaan, bukan saja di Apple melainkan juga di dunia. Dia orang yang luar biasa pintar dalam segala bidang. Dia memahami konsep bisnis, konsep pemasaran. Dia cepat sekali mencerna segala hal. Dia memahami intisari Apple jauh melebihi siapa pun. Andai kata aku punya rekan spiritual di Apple, Jony-lah orangnya. Jony dan aku

menggagas sebagian besar produk bersama-sama dan kemudian menyertakan yang lain dan berkata, “Hai, bagaimana pendapat kalian tentang ini?” Dia memahami benar gambaran keseluruhan dan juga perincian paling kecil dalam masing-masing produk. Dan, dia paham bahwa Apple adalah perusahaan pencipta produk. Dia bukan sekadar desainer. Itulah sebabnya dia bekerja langsung di bawahku. Dia memiliki kekuasaan operasional melebihi siapa saja di Apple, kecuali aku. Tidak ada yang boleh menyuruh-nyuruh atau melarang-larangnya. Begitulah yang kugariskan.”

Layaknya desainer pada umumnya, Ive gemar menganalisis filosofi dan tiap tahap pemikiran yang melatarbelakangi desain tertentu. Bagi Jobs, proses tersebut lebih bersifat intuitif. Jobs menunjuk model dan sketsa yang dia sukai, dan membuang yang tidak dia sukai. Kemudian, Ive akan menjadikan pilihan Jobs sebagai petunjuk dan mengembangkan konsep yang direstui Jobs.

Ive merupakan penggemar desainer industri Jerman, Dieter Rams, yang bekerja untuk firma elektronik Braun. Rams berprinsip “*weniger aber besser*” (kurang, tetapi lebih baik). Dan, sesuai keyakinan tersebut, dalam setiap desain baru Jobs dan Ive bergelut untuk melihat seberapa jauh mereka dapat menyederhanakan desain tersebut. Sejak brosur pertama Apple buatan Jobs yang menyatakan “Kesederhanaan Adalah Pencapaian Tertinggi”, tujuan Jobs adalah mencapai kesederhanaan dengan cara menaklukkan kompleksitas, bukan mengabaikannya. “Butuh kerja keras,” kata Jobs, “untuk membuat sesuatu yang simpel, untuk betul-betul memahami tantangan di baliknya dan mencetuskan solusi yang elegan.”

Jobs ingin mencari kesederhanaan yang sejati, bukan yang superfisial. Terkait hal itu, Jobs menemukan belahan jiwanya dalam diri Ive. Suatu hari, sambil duduk di studio desainnya, Ive menjabarkan filosofinya:

“Mengapa kita mengasumsikan kesederhanaan itu baik? Sebab, untuk produk materiil, kita harus merasa bisa menaklukkan produk itu. Bilamana terdapat keteraturan dalam sesuatu yang kompleks, kita bisa mencari cara untuk memanfaatkan produk itu sekehendak kita. Kesederhanaan bukan sekadar gaya visual. Bukan sekadar serbaminimalis atau ketiadaan pemborosan. Untuk mencapai kesederhanaan, kita harus menggali kompleksitas hingga ke akar-akarnya. Contohnya, supaya tidak perlu sekrup, kita bisa saja membuat produk yang amat ruwet dan amat kompleks. Cara

yang lebih baik adalah dengan menggali lebih dalam. Bilamana kita memahami seluruh aspek produk tersebut dan caranya dimanufaktur, kita akan menemukan kesederhanaan itu. Kita harus benar-benar mengerti esensi suatu produk supaya bisa menyingkirkan bagian-bagian yang tidak esensial.”

Itulah prinsip fundamental yang sama-sama diyakini Jobs dan Ive. Desain bukan hanya soal tampilan luar suatu produk. Desain harus mencerminkan esensi produk tersebut. “Menurut pemahaman sebagian besar orang, desain berarti polesan,” kata Jobs kepada *Fortune* tidak lama sesudah dia kembali memegang komando Apple. “Tetapi, bagiku, itu jauh sekali dari pengertian desain sesungguhnya. Desain adalah roh fundamental dalam kreasi manusia, yang akhirnya terejawantahkan pada lapis-lapis luarnya.”

Oleh karena itu, proses desain produk di Apple secara integral berhubungan dengan proses rekayasa dan manufakturnya. Ive menggambarkan salah satu Power Mac keluaran Apple, “Kami ingin menyingkirkan semua yang tidak benar-benar esensial.” Katanya, “Untuk itu, dibutuhkan kolaborasi dari semua pihak: desainer, pengembang produk, ahli rekayasa, dan tim perakitan. Berulang-ulang kami kembali lagi ke awal. Apa kita memerlukan bagian ini? Bisakah kita buat produk ini berfungsi tanpa keempat bagian lainnya?”

Hubungan antara desain produk, esensinya, dan perakitannya diilustrasikan oleh Jobs dan Ive ketika mereka bepergian ke Prancis dan masuk ke toko perlengkapan dapur. Ive memungut sebilah pisau yang dia kagumi, tetapi kemudian meletakkannya dengan kecewa. Jobs berbuat serupa. “Kami berdua melihat secuil kecil lem di antara gagang dan bilah,” kenang Ive. Mereka membicarakan betapa desain pisau yang bagus telah dirusak oleh caranya dirakit. “Kami tidak suka membayangkan pisau yang dilem,” kata Ive. “Steve dan aku memedulikan hal-hal semacam itu, yang merusak kemurnian dan tidak sejalan dengan esensi suatu perlengkapan. Kami berdua sependapat bahwa produk harus dibuat supaya tampak mulus dan tak bercela.”

Di sebagian besar perusahaan lain, aspek rekayasalah yang biasanya mengarahkan desain produk. Para ahli rekayasa menetapkan spesifikasi dan kebutuhan, lalu para desainer mereka-reka cangkang dan kulit yang akan

mengakomodasi patokan-patokan tersebut. Bagi Jobs, proses yang berlangsung justru sebaliknya. Pada masa-masa awal Apple, Jobs menyetujui desain *casing* Macintosh yang awal dan para ahli rekayasa harus membuat supaya papan sirkuit serta komponennya muat.

Setelah dia dipaksa keluar, proses di Apple dibalik, jadi dikendalikan oleh aspek rekayasa. “Sebelum Steve kembali, para ahli rekayasa bakal berkata ‘ini jeroannya’—prosesor, cakram keras—dan desainerlah yang kemudian berkewajiban memasukkannya ke dalam kotak,” kata Direktur Pemasaran Apple, Phil Schiller. “Ketika kita melakukannya seperti itu, hasilnya adalah produk yang jelek.” Tetapi, ketika Jobs kembali dan berkolaborasi dengan Ive, keseimbangan tersebut lagi-lagi condong ke arah desainer. “Steve senantiasa menekankan pada kami bahwa desainlah yang membuat kami jadi hebat,” kata Schiller. “Desain sekali lagi mengarahkan rekayasa, bukan sebaliknya.”

Sesekali, pendekatan itu bisa jadi senjata makan tuan, misalnya saat Jobs dan Ive bersikeras menggunakan aluminium beralur untuk tepian iPhone 4, padahal para insinyur khawatir kalau-kalau bahan itu mengganggu kerja antena (lihat Bab 38). Tetapi, biasanya, desain khaslah—untuk iMac, iPod, iPhone, dan iPad—yang membedakan Apple dan bertanggung jawab atas kejayaan produk-produk tersebut pada tahun-tahun setelah Jobs kembali.

### ***Di Dalam Studio***

Studio desain tempat Jony Ive bertakhta, di lantai dasar Two Infinite Loop di kompleks Apple, ditamengi oleh kaca gelap dan pintu tebal yang digembok. Tepat di dalamnya terdapat meja resepsi yang dilingkupi bilik kaca, tempat dua asisten berjaga untuk membatasi akses masuk. Sebagian besar karyawan Apple sekalipun tidak diizinkan keluyuran ke dalam. Sebagian besar wawancara saya dengan Jony Ive untuk buku ini diadakan di tempat lain. Tetapi, suatu hari pada 2010, dia mengatur agar saya bisa menghabiskan waktu pada siang hari untuk berkeliling studio serta membicarakan bagaimana dia dan Jobs berkolaborasi di sana.

Di kiri pintu masuk terdapat meja-meja terbuka yang ditempati para desainer muda; di kanan ada ruangan lapang dengan enam meja baja

panjang untuk memajang dan mengotak-atik karya yang sedang dikembangkan. Di ujung ruang utama terdapat studio berisi *workstation*, untuk mengerjakan desain yang dibantu komputer. Selanjutnya, ada ruangan yang memuat mesin pengecoran untuk mengubah rancangan yang tertera di layar menjadi model busa. Berikutnya, terdapat ruang cat semprot yang dikendalikan robot—untuk membuat model terlihat lebih nyata. Di dalam, tampilannya lowong dan seperti pabrik, serta didekorasi warna kelabu logam. Dedaunan dari pohon-pohon di luar memancarkan corak cahaya dan bayangan yang bergerak-gerak di kaca gelap. Musik *techno* dan jaz mengalir di pelataran belakang.

Hampir setiap hari ketika Jobs sedang sehat dan ada di kantor, dia akan makan siang bersama Ive dan kemudian keluyuran di studio. Saat masuk, dia akan mengamati meja-meja dan melihat beraneka produk yang sedang dikerjakan, merasakan produk-produk itu selaras atau tidak dengan strategi Apple. Dia juga memeriksa tiap produk dalam tahap desainnya masing-masing dengan ujung jarinya. Biasanya, mereka hanya berdua, sedangkan para desainer yang sedang bekerja melirik—tetapi menjaga jarak. Jika ada persoalan tertentu di benak Jobs, dia mungkin akan memanggil kepala tim desain mekanis atau wakil Ive yang lain. Jika ada yang membangkitkan semangat atau menyulut munculnya ide tentang strategi perusahaan, dia mungkin akan mengajak direktur operasional—Tim Cook—atau direktur pemasaran—Phil Schiller—untuk bergabung dengan mereka. Ive mendeskripsikan proses yang lazim:

“Di ruangan hebat ini, kita bisa melihat-lihat dan menyaksikan semua yang sedang kami kerjakan di perusahaan. Waktu Steve masuk, dia akan duduk di balik salah satu meja ini. Jika kami sedang mengerjakan iPhone baru, misalnya, dia mungkin akan duduk di bangku dan mulai mengotak-atik model-model yang berlainan. Dia akan merasakannya di tangannya sambil berkomentar tentang model yang paling disukainya. Kemudian, dia akan mampir di meja-meja lain—hanya dia dan aku—untuk melihat arah perkembangan produk-produk lainnya. Dia bisa merasakan keseluruhan cakupan kerja perusahaan ini, iPhone dan iPad, iMac dan komputer jinjing, serta semua yang tengah kami pertimbangkan. Kegiatan itu membantu Steve melihat arah perusahaan ini mencurahkan energinya dan bagaimana semua hal berhubungan. Lalu, dia bisa mengajukan pertanyaan seperti, ‘Apakah yang kita lakukan ini wajar mengingat di sinilah

kita banyak berkembang,' atau yang semacamnya. Dia berkesempatan melihat hubungan antara yang satu dan yang lain—hal yang lumayan sulit dilakukan di perusahaan besar. Saat melihat model-model di meja, dia bisa melihat masa depan hingga tiga tahun mendatang.

"Sebagian besar proses desain berupa percakapan yang berulang-ulang selagi kami mondar-mandir ke meja sana sini dan mengotak-atik model. Steve tidak suka menelaah gambar yang rumit. Dia ingin melihat dan merasakan sebuah model. Dia memang benar. Aku jadi kaget waktu kami membuat model dan ternyata hasilnya buruk, padahal berdasarkan skema CAD kelihatannya bagus.

"Steve suka datang ke sini karena suasananya tenang dan damai. Tempat ini bagaikan Surga kalau kita termasuk orang bertipe visual. Tidak ada pengkajian desain secara formal, jadi tidak ada yang namanya 'keputusan kunci'. Keputusan justru kami buat sambil mengalir saja. Setiap hari kami terus mengkaji ulang dan tidak pernah membuat presentasi konyol sehingga kami tidak pernah berselisih hebat."

Pada hari ini, Ive tengah mengawasi kreasi steker dan konektor Eropa untuk Macintosh. Lusinan model busa, yang masing-masing memiliki perbedaan kecil, telah dibentuk serta dicat untuk diperiksa. Sebagian orang mungkin merasa aneh, untuk apa kepala departemen desain repot-repot mengurus hal itu, tetapi Jobs bahkan terlibat juga. Sejak membuat pencatu daya khusus untuk Apple II, Jobs menaruh perhatian tidak hanya terhadap aspek rekayasa, tetapi juga terhadap desain komponen-komponen semacam itu. Dia sendiri memegang paten untuk adaptor "bata putih" yang digunakan MacBook dan juga untuk konektor magnetiknya. Malahan, Jobs terdaftar sebagai salah satu penemu dari 212 paten di AS pada awal 2011.

Ive dan Jobs bahkan terobsesi pada kemasan berbagai produk Apple. Dan, mereka mematenkannya. Pengajuan paten AS D558,572, contohnya, yang dikabulkan pada 1 Januari 2008, adalah untuk kotak iPod Nano. Di kotak itu terdapat empat gambar yang menunjukkan betapa perangkat itu diletakkan dengan sangat baik dalam wadahnya, dan akan terlihat begitu kotak dibuka. Paten D596,485, yang dikeluarkan pada 21 Juli 2009, adalah untuk kemasan iPhone, dengan tutupnya yang kokoh dan nampan plastik kecil yang mengilap di dalamnya.

Mike Markkula-lah yang awalnya mengajarkan kepada Jobs untuk "mempertalikan", untuk memahami bahwa orang *memang* menilai buku

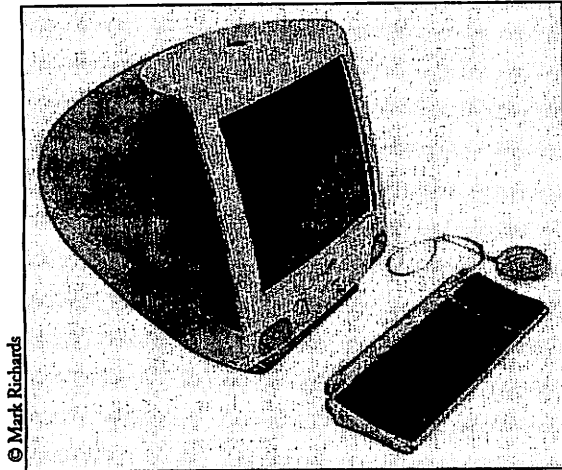


dari sampulnya. Dan, oleh sebab itulah harus dipastikan bahwa semua komponen dan kemasan Apple mengisyaratkan adanya benda indah di dalamnya. Entah itu iPod mini atau MacBook Pro, konsumen Apple tahu betapa nikmatnya membuka kotak yang dirakit dengan baik dan menemukan produk yang tampak mengundang di wadahnya. “Steve dan aku menghabiskan banyak waktu untuk mendesain kemasan,” kata Ive. “Aku menyukai proses membuka sesuatu. Supaya produk terkesan istimewa, didesainlah ritual untuk membukanya. Kemasan bisa menjadi semacam pagelaran, kemasan bisa menciptakan cerita.”

Ive, yang berperangai sensitif layaknya seorang seniman, kadang-kadang jengkel terhadap Jobs yang bersikap seakan-akan dirinyalah yang paling pantas dipuji—kebiasaan yang juga telah mengusik para kolega lainnya selama bertahun-tahun. Perasaan pribadi Ive terhadap Jobs adakalanya sedemikian intens sehingga dia mudah tersinggung. “Dia menelaah ide-ideku lalu berkata, ‘Itu tidak bagus, itu tidak terlalu bagus, aku suka yang itu,’” kata Ive. “Dan, belakangan ketika aku duduk di antara hadirin, dia membicarakan hal tersebut seolah-olah itu adalah idenya. Aku memperhatikan baik-baik asal sebuah ide, dan aku bahkan menyimpan buku catatan yang memuat ide-ideku. Jadi, aku sakit hati ketika dia meraup pujian atas desainku.” Ive juga berang ketika orang luar menggambarkan bahwa Jobs-lah yang mengotaki lahirnya semua gagasan di Apple. “Anggapan itu melemahkan kami sebagai perusahaan,” kata Ive apa adanya—suaranya lembut. Namun, kemudian dia berhenti sejenak untuk mengakui peran yang memang dimainkan Jobs. “Di banyak perusahaan lain, ide dan desain hebat tenggelam begitu saja,” katanya. “Ide yang berasal dari aku dan timku bisa jadi tidak relevan—tidak dibawa ke mana-mana—jika tidak ada Steve yang mendorong kami, bekerja bersama kami, dan jalan terus guna mengubah ide kami menjadi produk meskipun banyak tantangan.” ■

## iMAC

*Hello (Again)*



*Apple iMac Bongo.*

### ***Kembali ke Masa Depan***

Prestasi hebat pertama yang dihasilkan oleh kolaborasi Jobs-Ive dalam bidang desain adalah iMac. Sebuah *desktop* yang diperkenalkan pada Mei 1998 dan ditujukan bagi pasar pengguna komputer di rumah. Jobs menginginkan spesifikasi tertentu. Produk tersebut haruslah komplet, berupa satu unit simpel—terdiri atas *keyboard*, monitor, dan komputer—yang langsung siap dipakai begitu dikeluarkan dari kotak. Produk tersebut juga harus memiliki desain khas yang menegaskan citra merek dan dijual pada kisaran harga \$1.200 (pada saat itu tidak ada komputer Apple yang harga jualnya di bawah \$2.000). “Dia menyuruh kami mengakar pada Macintosh 1984,

sebuah alat elektronik serbalengkap yang mudah digunakan konsumen,” kenang Schiller. “Artinya, desain dan teknologi harus bekerja seiring.”

Awalnya, mereka merencanakan untuk membuat “komputer jejaring”, konsep yang digadang-gadang oleh Larry Ellison, yaitu terminal tanpa perangkat keras berharga terjangkau yang dapat terkoneksi ke internet dan jejaring lain. Namun, CFO Apple, Fred Anderson, mendesak agar produk yang dibuat lebih multiguna, dengan cara menambahkan kandar (*disk drive*) sehingga komputer itu menjadi alat multifungsi yang dapat digunakan juga di rumah. Jobs akhirnya setuju.

Jon Rubinstein, yang bertanggung jawab atas divisi perangkat keras, mengadaptasi mikroprosesor dan cakram keras Power Mac G3, komputer canggih yang ditujukan bagi kaum profesional, untuk mesin baru tersebut. Komputer baru ini akan memiliki perangkat keras dan nampan CD, tetapi Jobs dan Rubinstein memutuskan mengambil pilihan berani, yaitu tidak menyertakan kandar disket sebagaimana biasa. Jobs mengutip pemeco bintang hoki es, Wayne Gretzky, yaitu “meluncur ke arah bola melaju, bukan ke tempat awalnya”. Bisa dikatakan bahwa dia telah menjadi pelopor karena pada akhirnya hampir semua komputer tidak dilengkapi kandar disket lagi.

Ive dan deputi topnya, Danny Coster, mulai membuat sketsa desain futuristik tersebut. Jobs dengan pedas menolak lusinan model busa yang awalnya mereka hasilkan, tetapi Ive tahu bagaimana caranya mengarahkan Jobs dengan lembut. Ive sepakat bahwa contoh desain tersebut tidak ada yang pas, tetapi dia menyebutkan bahwa ada satu desain yang cukup menjanjikan. Desain yang dimaksud Ive memiliki bentuk berlekuk dan kelihatan seru, berbeda dengan desain komputer biasa yang tampak seperti balok kokoh yang menancap ke meja. “Benda ini memiliki kesan seolah dia baru saja tiba di atas meja atau hendak melompat pergi ke tempat lain,” katanya kepada Jobs.

Kali berikutnya, Ive telah memperbaiki model keren yang dimaksud. Kali ini Jobs, dengan cara pandang binernya dalam melihat dunia, dengan antusias mengatakan bahwa dia menyukainya. Jobs mengambil model busa tersebut dan membawanya berkeliling markas besar Apple, diam-diam dia memamerkan benda itu kepada para ajudan tepercaya dan anggota direksi. Dalam iklannya, Apple mengampanyekan kehebatan dari cara berpikir

yang berbeda. Namun, hingga saat itu, model komputer mereka tidaklah jauh berbeda dengan yang sudah ada di pasaran. Hingga akhirnya, Jobs memiliki sesuatu yang baru.

*Casing* plastik yang diusulkan Ive dan Coster berwarna biru pirus, yang belakangan dinamai biru *bondi* berdasarkan warna air di sebuah pantai di Australia. Selain itu, plastiknya translusens sehingga kita bisa melihat ke dalam mesin. “Kami mencoba menyampaikan kesan bahwa komputer tersebut dapat diganti-ganti sesuai kebutuhan, seperti bunglon,” kata Ive. “Itulah sebabnya kami suka penampilan yang terawang. Walau berwarna, rasanya tidak statis. Dan, kesannya manis.”

Baik secara kiasan maupun dalam realitasnya, penampilan yang translusens menghubungkan rekayasa di bagian dalam komputer tersebut dengan desain luarnya. Jobs selalu menuntut kerapian deretan cip pada papan sirkuit meskipun cip tersebut tidak kelihatan. Kini, cip tersebut akan terlihat. Berkat *casing* yang translusens, kerja keras yang dicurahkan untuk membuat semua komponen komputer dan menyatukan komponen-komponen itu akan terlihat. Desain yang seru menyiratkan kesederhanaan sekaligus mengungkapkan bahwa kesederhanaan sejati dilahirkan oleh dedikasi mendalam.

Kesederhanaan cangkang plastik itu sekaligus menuntut kompleksitas tinggi. Ive dan timnya bekerja dengan perakit Apple di Korea untuk menyempurnakan proses pembuatan *casing*. Mereka bahkan mendatangi pabrik permen jeli untuk mempelajari bagaimana supaya warna-warni translusens tampak menggiurkan. Biaya produksi tiap *casing* lebih dari \$60 per unit, tiga kali lipat *casing* komputer biasa. Di perusahaan lain, barangkali perlu ada presentasi dan studi untuk menunjukkan apakah kenaikan angka penjualan sudah cukup untuk menjustifikasi tambahan biaya. Namun, Jobs tidak meminta analisis semacam itu.

Pemuncak desain itu adalah pegangan yang bertengger di atas iMac. Penempatan pegangan itu lebih karena iseng dan sebagai tanda semata, bukan untuk dipakai. Ini adalah komputer *desktop*. Tidak banyak orang yang bakal menentengnya ke mana-mana. Namun, sebagaimana belakangan dijelaskan Ive:

“Saat itu, orang-orang tidak merasa nyaman dengan teknologi. Jika kita takut pada sesuatu, kita takkan menyentuhnya. Aku bisa melihat ibuku

takut menyentuhnya. Jadi kupikir, kalau ada pegangan, mudah sekali untuk menjalin hubungan. Benda itu boleh didekati. Ia berperasaan. Ia memberi kita izin untuk menyentuhnya. Ia bersedia tunduk kepada kita. Sayangnya, memproduksi pegangan berlekuk butuh banyak uang. Di Apple yang dahulu, aku pasti sudah kalah dalam perdebatan. Yang benar-benar hebat soal Steve adalah, dia melihatnya dan berkata, 'Keren!' Aku tidak menjelaskan pemikiran di balik gagasan tersebut, tetapi dia memahaminya secara intuitif. Dia serta-merta tahu bahwa desain seperti itu merupakan bagian dari citra iMac yang ramah dan seru."

Jobs harus menyanggah para insinyur manufaktur, yang didukung oleh Rubinstein, yang cenderung keberatan dengan hasrat estetis dan serba-serbi desain Ive karena alasan biaya. "Ketika kami menyampaikannya kepada para insinyur," kata Jobs, "mereka mengemukakan 38 alasan kenapa mereka tidak bisa mengerjakannya. Dan kubilang, 'Tidak, tidak, kita akan mengerjakan ini.' Lantas mereka bertanya, 'Kenapa harus?' Dan kujawab, 'Karena aku CEO-nya, dan menurutku ini bisa dikerjakan.' Mereka pun mengerjakannya dengan enggan."

Jobs meminta Lee Clow, Ken Segall, serta personel lain dari agensi iklan TBWA\Chiat\Day untuk melihat apa yang sedang dikembangkan oleh Apple. Dia mengajak mereka ke galeri studio desain dan secara dramatis memamerkan desain translusens berbentuk tetes air mata, yang kelihatan seperti benda dari film animasi TV 1980-an tentang masa depan, *Jetsons*. Sesaat mereka terperanjat. "Kami terkejut, tetapi kami tidak bisa bersikap blakblakan," kenang Segall. "Kami malah berpikir, 'Ya, Tuhan, tahukah mereka apa yang mereka kerjakan?' Desainnya radikal sekali." Jobs meminta mereka mengusulkan nama. Segall mengajukan lima pilihan, salah satunya "iMac". Jobs tidak menyukai satu nama pun pada mulanya, jadi Segall mengajukan daftar nama lagi seminggu kemudian, tetapi dia mengatakan bahwa agensi tetap paling menyukai "iMac". Jobs menimpali, "Aku tidak membencinya, tetapi aku tetap tidak menyukainya." Dia mencoba mencetak nama itu pada sejumlah prototipe, dan lama-lama dia menyukainya. Dan, jadilah produk andalan itu diberi nama iMac.

Saat tenggat waktu penyelesaian iMac kian dekat, watak pemarah Jobs yang legendaris lagi-lagi kumat, terutama ketika berhadapan dengan persoalan manufaktur. Dalam suatu rapat pengkajian produk, dia menyadari

bahwa proses perakitan berjalan lambat. “Dia mengamuk dengan dahsyat, dan amukannya benar-benar serius,” kenang Ive. Jobs mengelilingi meja untuk mengomeli semua orang, dimulai dari Rubinstein. “Kita sedang mencoba menyelamatkan perusahaan,” bentak Jobs, “dan kalian malah mengacau!”

Sebagaimana tim Macintosh yang awal, kru iMac kewalahan untuk merampungkan karya tersebut tepat waktu untuk diperkenalkan pada ajang pengumuman akbar, terutama setelah amarah Jobs meledak sekali lagi. Ketika tiba waktunya untuk latihan presentasi peluncuran produk, Rubinstein menyodorkan dua prototipe yang berfungsi. Jobs maupun yang lain belum pernah melihat produk final sebelumnya, dan di panggung dia melihat tombol di bagian depan, di bawah monitor. Dia menekan tombol itu dan terbukalah sebuah nampan CD. “Apa-apaan ini?!” bentaknya. “Tidak ada yang mengucapkan apa-apa,” kenang Schiller, “karena dia jelas tahu apa itu nampan CD.” Alhasil, Jobs terus mengamuk. Jobs bersikeras agar produk tersebut memiliki *slot* CD yang mulus, mengacu pada kandar *slot* elegan yang dapat ditemui di mobil-mobil mewah. Jobs marah sekali sampai-sampai dia mengusir Schiller, yang kemudian menelepon Rubinstein supaya dia datang ke auditorium. “Steve, persis seperti inilah kandar yang kutunjukkan kepadamu waktu kita membicarakan komponen,” Rubinstein menjelaskan. “Tidak, bukan nampan, harusnya ada *slot*,” Jobs bersikukuh. Rubinstein pantang mundur. Amarah Jobs tidak kunjung mereda. “Aku hampir saja mulai menangis sebab sudah terlambat untuk memperbaikinya,” kenang Jobs belakangan.

Mereka menunda latihan, dan selama beberapa waktu, Jobs kelihatannya bakal membatalkan peluncuran produk. “Ruby memandangu seolah berkata, ‘Apa aku sudah gila?’” kenang Schiller. “Itulah peluncuran produkku yang pertama dengan Steve dan kali pertama aku melihat cara berpikirnya: kalau tidak tepat, tidak usah kita luncurkan.” Akhirnya, mereka sepakat mengganti nampan dengan kandar *slot* untuk versi iMac berikutnya. “Aku hanya akan meluncurkan produk kalau kau janji kita akan menggantinya dengan *slot* sesegera mungkin,” kata Jobs sambil bersimbah air mata.

Selain itu, ada masalah juga dengan video yang Jobs rencanakan akan ditampilkan. Di dalamnya, Jony Ive digambarkan tengah memaparkan pemikiran di balik desainnya dan bertanya, “Komputer apa yang kiranya dimi-

liki keluarga Jetson? Masa depan seolah adalah masa lalu." Pada saat itu, terdapat cuplikan berdurasi dua detik dari film kartun tersebut, menunjukkan Jane Jetson yang sedang menonton layar video, diikuti klip dua detik bergambar keluarga Jetson yang sedang cekikikan di dekat pohon Natal. Saat latihan, asisten produksi memberi tahu Jobs bahwa mereka harus menghapus cuplikan tersebut karena Hanna-Barbera tidak memberi mereka izin untuk menggunakannya. "Biarkan saja," Jobs membentakinya. Sang asisten menjelaskan bahwa ada peraturan yang melarang itu. "Aku tidak peduli," ujar Jobs. "Kita akan menggunakannya." Klip itu pun tetap digunakan.

Lee Clow tengah menyiapkan satu seri iklan berwarna untuk majalah, dan ketika dia mengirimkan contoh iklan untuk disetujui, Jobs meneleponnya sambil marah-marah. Jobs bersikeras bahwa biru di iklan berbeda dengan biru di foto iMac yang telah mereka pilih. "Kalian tidak tahu apa yang sedang kalian lakukan," bentak Jobs. "Biar kusuruh orang lain menggarap iklan itu sebab ini tidak beres."

Clow membantah. "Bandingkan saja," katanya.

Jobs, yang sedang tidak di kantor, bersikukuh bahwa dirinya benar dan terus berteriak-teriak. Kemudian Clow menunjukkan foto yang asli kepada Jobs. "Aku akhirnya membuktikan kepadanya bahwa itu biru yang sama." Bertahun-tahun kemudian, pada forum diskusi Steve Jobs di situs web Gawker, muncullah kisah dari seseorang yang pernah bekerja di Toko Whole Foods di Palo Alto tak jauh dari rumah Jobs, "Aku sedang mengembalikan kereta belanja suatu siang ketika kulihat Mercedes perak diparkir di tempat khusus penyandang cacat. Steve Jobs ada di dalamnya sambil berteriak-teriak ke telepon mobilnya. Kejadiannya tepat sebelum iMac diluncurkan dan aku lumayan yakin bisa mendengar, 'Warnanya. Kurang. Biru. Tahu!!'"

Sebagaimana biasa, Jobs menunjukkan kecenderungan yang kompulsif dalam menyiapkan acara peluncuran yang dramatis. Setelah menghentikan satu sesi latihan karena marah soal kandar CD yang berbentuk nampan, dia pun memperpanjang latihan-latihan berikutnya untuk memastikan agar acara sukses besar. Jobs berkali-kali mengulangi bagian klimaks ketika dirinya berjalan menyeberangi panggung dan menyatakan, "Sambutlah iMac baru." Jobs menginginkan pencahayaan yang sempurna

agar *casing* mesin baru yang translusens terlihat mencolok. Namun, setelah beberapa percobaan, dia masih juga tidak puas, sebagaimana dia terobsesi pada pencahayaan panggung dalam latihan untuk peluncuran Macintosh 1984 yang disaksikan Sculley. Jobs memerintahkan agar cahaya dinyalakan lebih terang dan lebih awal. Dia menggelesot ke kursi tengah sambil menopangkan kaki ke tempat duduk di depannya “Kerjakan terus sampai tepat, ya?” katanya. Mereka mencoba lagi. “Bukan, bukan,” keluh Jobs. “Ini sama sekali tidak bagus.” Kali berikut cahayanya cukup terang, tetapi disorotkannya terlambat. “Aku sudah bosan minta cahayanya diperbaiki terus,” geram Jobs. Akhirnya, iMac pun berpendar sesuai yang dia kehendaki. “Oh! Tepat begitu! Bagus!” teriak Jobs.

Setahun sebelumnya, Jobs telah mendepak Mike Markkula, mentor dan mitranya pada masa awal, dari jajaran direksi. Namun, Jobs bangga sekali akan inovasinya dalam iMac yang baru, dan sangat sentimental soal keterkaitan produk tersebut dengan Macintosh yang awal, sampai-sampai dia mengundang Markkula ke Cupertino untuk pratinjau pribadi. Markkula terkesan. Walaupun demikian, ada satu hal yang membuatnya keberatan, yaitu tetikus baru yang didesain Ive. “Bentuknya seperti bola hoki,” kata Markkula, dan orang-orang pasti membencinya. Jobs tidak sepakat, tetapi Markkula ternyata benar. Terlepas dari itu, mesin tersebut luar biasa hebat, sama seperti pendahulunya.

### ***Peluncuran, 6 Mei 1998***

Dalam peluncuran Macintosh awal pada 1984, Jobs menciptakan pagelaran jenis baru: debut produk sebagai ajang yang agung, dengan disemarakkan klimaks yang luar biasa. Untuk peluncuran perdana produk yang diharapkan dapat menyelamatkan Apple dan lagi-lagi mentransformasi dunia PC, Jobs secara simbolis memilih auditorium Flint di De Anza Community College di Cupertino, sama seperti lokasi yang dia gunakan pada 1984. Jobs akan mengerahkan seluruh upaya untuk mengusir keraguan, menggalang kekuatan, menarik dukungan dari komunitas penggemar, dan mengawali pemasaran mesin baru tersebut. Namun, Jobs juga melakukannya karena dia suka berperan sebagai sutradara. Kreasi acara hebat menyulut semangatnya, sama seperti membuat produk hebat.



Menampilkan sisi sentimentalnya, Jobs memulai acara dengan memberikan penghormatan terhadap tiga orang yang dia undang untuk naik ke atas panggung. Hubungan Jobs dengan ketiganya telah merenggang, tetapi kini dia ingin mereka ikut serta. “Aku mendirikan perusahaan dengan Steve Wozniak di garasi orangtuaku, dan Steve hadir hari ini,” kata Jobs, memanggil Wozniak dan mengomandoi tepuk tangan meriah. “Telah hadir pula Mike Markkula dan presiden pertama kami, Mike Scott,” lanjutnya. “Kedua orang tersebut ada di antara hadirin hari ini. Tak satu pun dari kita akan berada di sini jika tanpa mereka.” Matanya sesaat berkaca-kaca sementara tepuk tangan lagi-lagi bergemuruh. Di antara hadirin ada juga Andy Hertzfeld dan banyak anggota tim Mac awal. Jobs memberi mereka senyuman. Dia merasa akan membuat mereka bangga.

Sesudah menunjukkan garis besar strategi produk Apple dan menampilkan sejumlah *slide* tentang kinerja komputer baru tersebut, dia siap untuk memperkenalkan kreasi barunya. “Beginilah tampilan komputer hari ini,” katanya saat gambar satu set komputer kelabu berbentuk kubus diproyeksikan ke layar besar di belakangnya. “Perkenankan aku menunjukkan kepada Anda seperti apa tampilan komputer kelak.” Jobs menyibakkan kain dari meja di tengah panggung sehingga menampilkan iMac baru, yang berkilat dan berkilau saat cahaya disorotkan sesuai dengan aba-aba. Jobs menekan tetikus, dan sebagaimana terjadi pada peluncuran Macintosh awal, di layar muncullah gambar-gambar yang silih berganti dengan cepat, menunjukkan hal-hal menakjubkan yang mampu dikerjakan komputer tersebut. Pada bagian akhirnya, muncullah kata “*hello*” yang ditulis dengan huruf-huruf menarik—seperti yang menghiasi Macintosh 1984—kali ini dilengkapi kata “*again*” di bawahnya, dalam tanda kurung. *Hello (again)*. Pecahlah tepuk tangan menggelegar. Jobs melangkah mundur dan dengan bangga memandangi Macintosh barunya. “Kelihatannya seperti benda dari planet lain,” katanya, yang ditanggapi tawa hadirin. “Planet yang baik. Planet yang desainernya lebih cakap.”

Sekali lagi, Jobs telah melahirkan produk baru yang khas, kali ini menjadi pertanda datangnya milenium baru. iMac memenuhi janji “*think different*”—berpikir beda. Alih-alih berwujud kubus kelabu dengan kabel-kabel berbelit dan manual pengoperasian yang tebal, iMac merupakan mesin yang mudah digunakan dan menarik, terasa mulus dan enak dilihat

mata seperti telur burung *robin*. Kita bisa menyambar pegangannya yang imut dan mengangkatnya keluar dari kotak putih elegan, lantas menyambungkannya langsung ke soket di tembok. Orang-orang yang semula takut komputer kini menginginkannya, dan mereka ingin menaruh iMac di ruangan yang terbuka supaya yang lain bisa kagum dan merasa iri dan ingin memilikinya juga. *Inilah perangkat lunak yang menggabungkan kecemerlangan fiksi ilmiah dengan ornamen boros tetapi memikat*, tulis Steven Levy di *Newsweek*. *Ia bukan sekadar komputer berpenampilan paling keren yang pernah diperkenalkan selama bertahun-tahun, melainkan juga pernyataan penuh kebanggaan bahwa perusahaan Silicon Valley ini tak lagi hanya bermimpi*. *Forbes* menyebutnya “kreasi yang sukses mengubah industri”, sedangkan John Sculley belakangan keluar dari pengasingan untuk menyanjung, “Dia telah mengimplementasikan strategi sederhana yang menyukseskan Apple 15 tahun lalu: menghasilkan produk-produk unggul dan mempromosikan produk itu dengan metode pemasaran yang hebat.”

Celaan hanya terdengar dari satu pihak yang sudah tidak asing lagi. Sementara iMac menuai pujian, Bill Gates meyakinkan para analis finansial yang sedang menyambangi Microsoft bahwa kehebohan tersebut hanyalah sensasi sesaat. “Satu hal yang ditawarkan Apple sekarang adalah inovasi dalam hal warna,” kata Gates sambil menunjuk PC berbasis Windows yang, untuk bercanda, dicatnya merah.

“Tidak butuh lama bagi kami untuk menyusul, menurutku.” Jobs berang, dan dia mengatakan kepada seorang wartawan bahwa Gates, pria yang secara terbuka dikecamnya karena sama sekali tidak punya selera, tidak mengerti apa yang membuat iMac jauh lebih menarik daripada komputer-komputer lain. “Hal yang tidak dipahami kompetitor kami adalah, mereka kira ini cuma soal gaya, dan soal tampilan luar,” kata Jobs. “Mereka bilang, ‘Kita warnai saja komputer butut ini, dan kita akan memiliki produk yang sama seperti itu.’”

iMac mulai dijual pada Agustus 1998 seharga \$1.299. Pada enam minggu pertama produk ini sudah terjual 278.000 unit, dan pada penghujung tahun angka penjualan mencapai 800.000, menjadikannya komputer paling laris dalam sejarah Apple. Yang perlu dicatat, 32% penjualan berasal dari orang-orang yang membeli komputer untuk kali pertama, sedangkan 12% berasal dari mereka yang sebelumnya menggunakan mesin Windows.

Tak lama, Ive memunculkan warna-warni segar lainnya untuk iMac, selain biru *bon-di*. Menawarkan komputer dengan lima warna berbeda tentu saja menciptakan tantangan dalam aspek perakitan, inventarisasi, dan distribusi. Pada sebagian besar perusahaan, bahkan juga di Apple yang lama, pasti akan diselenggarakan studi dan rapat untuk menelaah biaya serta keuntungan. Namun, ketika Jobs melihat warna yang baru, dia kontan bersemangat dan memanggil para eksekutif lain ke studio desain. "Kita akan membuatnya dalam berbagai warna!" katanya kepada mereka dengan antusias.

Ketika mereka pergi, Ive memandang timnya dengan takjub. "Di mayoritas tempat, keputusan macam itu membutuhkan waktu berbulan-bulan," kenang Ive. "Steve memutuskan hal itu dalam waktu setengah jam."

Ada perbaikan penting lainnya yang diinginkan Jobs untuk iMac: menyingkirkan nampan CD yang dibencinya. "Aku pernah melihat kandar berbentuk *slot* di stereo Sony yang sangat canggih," katanya, "jadi aku mendatangi perusahaan perakit kandar dan meminta mereka membuat kandar berbentuk *slot* untuk versi baru iMac yang kami kerjakan sembilan bulan kemudian." Rubinstein mengemukakan argumen yang menentang perubahan itu kepada Jobs. Dia memprediksikan bahwa akan ada kandar baru yang bisa membakar musik ke CD, alih-alih hanya memainkannya, dan kandar jenis itu akan tersedia dalam bentuk nampan sebelum dibuat ke dalam bentuk *slot*. "Kalau kita beralih ke *slot*, kita akan selalu tertinggal dari segi teknologi," Rubinstein berargumen.

"Aku tidak peduli, itu yang kuinginkan," Jobs balas membentak. Mereka sedang makan siang di restoran *sushi* di San Francisco, dan Jobs memaksa agar mereka melanjutkan percakapan sambil jalan-jalan. "Ini permintaan pribadiku. Tolong buat kandar berbentuk *slot*," pinta Jobs. Rubinstein setuju, tentu saja, tetapi dia ternyata benar. Panasonic memproduksi kandar yang bisa membaca dan membakar musik dalam bentuk CD yang awalnya hanya tersedia dalam bentuk nampan. Inovasi ini menyebabkan aneka dampak yang tidak diduga pada tahun-tahun mendatang: Apple terlambat menjawab kebutuhan pengguna yang ingin mengopi dan membakar musik mereka sendiri. Namun, hal itu justru mendorong Apple bertindak imajinatif dan berani untuk mencari cara mendahului yang lain ketika Jobs akhirnya sadar bahwa dia harus masuk ke pasar musik. ■

## CEO

Masih Tetap Gila



*Steve Jobs dan Tim Cook.*

### *Tim Cook*

Ketika Steve Jobs kembali ke Apple dan memproduksi iklan berslogan “*Think Different*” dan iMac pada tahun pertamanya, terbukti hal yang telah diketahui banyak orang: bahwa dia bisa kreatif dan menjadi visioner. Dia telah menunjukkan karakter itu pada masa pertamanya di Apple. Yang kurang jelas adalah, apakah dia bisa menjalankan perusahaan. Dia jelas-jelas *tidak* menunjukkan itu pada masa pertamanya.

Jobs sanggup menceburkan diri dalam tugas yang benar-benar berorientasi pada detail. Kemampuan Jobs menjalankan tugas tersebut membuat takjub orang-orang yang sudah terbiasa dengan keyakinan Jobs bahwa aturan umum tak berlaku bagi dirinya. “Dia menjadi manajer, yang berbeda dengan peran sebagai eksekutif atau visioner. Aku terkejut sekaligus senang karena ternyata dia bisa melakukannya,” kenang Ed Woolard, ketua dewan direksi yang membujuk Jobs kembali.

Mantra manajemen Jobs adalah “fokus”. Dia mengeliminasi lini produk yang kelewat banyak dan memangkas fitur yang tak perlu dalam perangkat lunak sistem operasi baru yang tengah dikembangkan Apple. Agar bisa mengendalikan segalanya, Jobs biasanya menuntut supaya produk dirakit di pabriknya sendiri. Walaupun demikian, Jobs kini menyerahkan pembuatan segalanya—mulai dari papan sirkuit hingga komputer jadi—ke pihak luar. Selain itu, dia memaksakan disiplin ketat kepada para pemasok. Ketika dia mengambil alih, gudang Apple memuat barang inventaris yang sudah disimpan dua bulan lebih, melebihi perusahaan teknologi mana pun. Seperti telur dan susu, komputer memiliki umur penyimpanan yang pendek. Jika disimpan sampai dua bulan, itu berarti peluang mendapat laba sebesar \$500 juta akan lepas begitu saja. Pada awal 1998, Jobs berhasil mengurangi waktu simpan hingga sebulan saja.

Demi mencapai kesuksesan, Jobs harus membayar mahal sebab dia masih tidak mau berdiplomasi secara halus. Ketika dia memutuskan bahwa divisi Airborne Express kurang cepat mengantarkan suku cadang, diperintahkan olehnya seorang manajer Apple untuk memutus kontrak. Saat sang manajer memprotes bahwa pemutusan kontrak bisa menyebabkan tuntutan hukum, Jobs menjawab, “Beritahu saja mereka: kalau mereka macam-macam pada kita, mereka takkan mendapat satu sen pun dari perusahaan ini, selamanya.” Sang manajer berhenti, keluar tuntutan hukum, dan butuh setahun untuk membereskannya. “Ops, sahamku bernilai \$10 juta jika aku bertahan,” kata sang manajer, “tetapi aku tahu aku tak mungkin tahan. Lagi pula, ujung-ujungnya dia pasti memecatku.” Distributor baru diperintahkan memangkas barang inventaris 75%, dan mereka melakukannya. “Di bawah Steve Jobs, tidak ada toleransi bagi kinerja yang buruk,” kata CEO perusahaan distribusi tersebut.

Di sisi lain, ketika teknologi VLSI kesulitan mengantarkan cip yang mencukupi secara tepat waktu, Jobs menerjang masuk saat rapat dan mulai membentak-bentak bahwa mereka adalah, "*Fucking dickless assholes*"—Bajingan banci berengsek. Perusahaan itu akhirnya bisa mengantarkan cip tepat waktu kepada Apple. Dan, para eksekutifnya membuat jaket yang di belakangnya memajang tulisan "Tim FDA".

Sesudah tiga bulan bekerja di bawah Jobs, direktur operasional Apple memutuskan tidak tahan lagi dengan tekanan, dan dia pun berhenti. Hampir selama setahun, Jobs sendirilah yang mengomandoi kegiatan operasional sebab semua yang dia wawancarai "sepertinya cuma orang-orang manufaktur zaman dahulu," ingatnya.

Jobs menginginkan seseorang yang bisa membangun perusahaan dan rantai suplai *just-in-time* (JIT), seperti yang telah dilakukan Michael Dell. Kemudian, pada 1998, Jobs bertemu seorang pria santun berusia 37 tahun, Tim Cook, yang saat itu merupakan manajer pembelian dan suplai di Compaq Computers. Cook belakangan bukan saja menjadi satu-satunya manajer operasional di bawah pimpinan Jobs, tetapi juga mitra belakang panggung yang tak tergantikan dalam mengelola Apple. Sebagaimana yang diingat Jobs:

"Tim Cook berasal dari bagian pembelian. Tepat seperti inilah latar belakang yang kami butuhkan. Aku menyadari bahwa dia dan aku punya cara pandang yang sama. Aku pernah mengunjungi banyak perusahaan JIT di Jepang, dan aku ingin membangun yang seperti itu untuk Mac dan NeXT. Jadi, kami mulai bekerja bersama-sama. Dan, tidak lama kemudian, aku sudah yakin bahwa dia tahu harus berbuat apa. Oleh karena dia dan aku punya visi yang sama, kami bisa dengan mudah berinteraksi mengenai perkara strategis. Selain itu, aku juga tidak perlu turun tangan langsung dalam banyak hal kecuali dia datang dan menghubungiku."

Cook, putra seorang pekerja galangan kapal, dibesarkan di Robertsdale, Alabama, sebuah kota kecil antara Mobile dan Pensacola yang berjarak setengah jam dari pesisir Teluk Meksiko. Dia kuliah Teknik Industri di Auburn, mendapat gelar di bidang bisnis dari Duke, dan selama dua belas tahun berikutnya bekerja untuk IBM di Research Triangle North Carolina. Ketika Jobs mewawancarnya, Cook baru saja menerima pekerjaan di Compaq. Dia memang seorang insinyur yang sangat logis, dan saat itu

sepertinya berkarier di Compaq merupakan opsi yang lebih bagus. Akan tetapi, dia terpicat oleh aura Jobs.

"Lima menit pertama saat wawancaraku dengan Steve, aku ingin mengenyahkan kewaspadaan serta akal sehat dan bergabung ke Apple saja," kata Cook belakangan. "Menurut intuisiku, bergabung ke Apple akan jadi kesempatan sekali dalam seumur hidup untuk bekerja dengan seorang genius kreatif." Maka, dia pun bergabung dengan Apple. "Insinyur diajarkan untuk mengambil keputusan secara analitis, tetapi adakalanya, paling baik jika kita mengandalkan intuisi."

Di Apple, dia berperan mengimplementasikan intuisi Jobs. Dia melaksanakannya dengan tekun. Tidak pernah menikah, Cook total menceburkan diri dalam pekerjaannya. Hampir tiap hari dia bangun pukul setengah lima pagi untuk mengirim *email*, kemudian menghabiskan sejam di *gim*, dan sudah di belakang mejanya jam enam lewat sedikit. Tiap minggu, dia menjadwalkan rapat telekonferensi untuk persiapan minggu berikutnya.

Di perusahaan yang dipimpin oleh CEO yang gampang marah-marah dan mengamuk, Cook mengendalikan keadaan dengan sikap kalem, logat Alabama yang menenangkan, dan tatapan tajam. "*Walaupun bisa tertawa geli, ekspresi Cook sehari-hari berupa muka yang merengut, sedangkan selera humornya sarkastis*," tulis Adam Lashinsky dari *Fortune*. "*Dalam rapat, dia acap kali lama terdiam, menimbulkan keheningan tak nyaman, sementara yang dapat didengar hanyalah bunyi robekan bungkus wafer kaya energi yang dia santap terus-menerus*."

Dalam sebuah rapat saat dia baru mulai bekerja, Cook diberi tahu mengenai sebuah perkara terkait salah satu penyuplai dari China yang bekerja sama dengan Apple. "Ini parah sekali," katanya. "Harus ada yang ke China untuk mengatur ini." Tiga puluh menit kemudian, dia memandang seorang eksekutif bidang operasional yang sedang duduk di balik meja. Tanpa emosi, Cook bertanya, "Kenapa kau masih di sini?" Sang eksekutif berdiri, langsung menuju ke bandara San Francisco tanpa mampir untuk berkemas-kemas terlebih dahulu, dan membeli tiket ke China. Dia kelak menjadi salah satu deputi atas Cook.

Cook mengurangi jumlah penyuplai kunci yang bekerja sama dengan Apple. Dari seratus menjadi dua puluh empat. Dia memaksa mereka agar menyediakan layanan lebih baik demi mempertahankan hubungan kerja

sama, meyakinkan banyak di antara mereka supaya pindah ke dekat pabrik Apple, dan menutup sepuluh dari sembilan belas gudang Apple. Dengan cara mengurangi tempat penimbunan barang, dia mengurangi barang inventaris. Jobs telah memangkas barang inventaris dari yang semula tersimpan sampai dua bulan menjadi tinggal satu bulan pada awal 1998.

Pada September tahun itu, Cook menurunkan waktu simpan hingga tinggal enam hari. Pada September tahun berikutnya, barang inventaris hanya tersimpan selama dua hari—sesekali bahkan hanya lima belas jam. Selain itu, dia memperpendek proses produksi komputer Apple, yang asalnya butuh waktu empat bulan menjadi dua bulan saja. Semua ini bukan saja menghemat uang, melainkan juga memungkinkan penggunaan komponen teranyar dalam tiap komputer.

### ***Baju Berkerah Tinggi dan Kerja Sama Tim***

Dalam perjalanan ke Jepang pada awal 1980-an, Jobs menanyai direktur Sony, Akio Morita, apa sebabnya semua orang di pabrik perusahaan itu memakai seragam. “Dia kelihatan sangat malu dan memberi tahu bahwa sesudah perang, orang-orang tidak punya pakaian. Alhasil, perusahaan seperti Sony harus memberi karyawan mereka baju untuk dikenakan setiap hari,” kenang Jobs. Akhirnya, seragam tersebut memiliki ciri khas tersendiri, terutama di perusahaan seperti Sony, dan pemakaian seragam menjadi cara mengeratkan hubungan emosional antara karyawan dengan perusahaan. “Kuputuskan bahwa aku ingin cara seperti itu di Apple untuk mengeratkan hubungan karyawan dengan perusahaan,” kenang Jobs.

Sony, yang punya apresiasi terhadap gaya, meminta desainer terkenal, Issey Miyake, untuk membuat seragam bagi mereka. Seragam tersebut berupa jaket dari nilon antirobek dengan lengan yang bisa dilepas sehingga membentuk rompi. “Jadi, kutelepon Issey Miyake dan kuminta dia mendesain rompi untuk Apple,” kenang Jobs. “Aku kembali sambil membawa sejumlah sampel dan memberi tahu semua orang bahwa pasti bagus jika kami semua mengenakan rompi tersebut. Aku dicemooh habis-habisan di atas panggung. Semua orang membenci gagasan itu.”

Walaupun demikian, dalam prosesnya, Jobs jadi berteman dengan Miyake dan sering mengunjunginya. Jobs akhirnya justru menginginkan



seragam untuknya sendiri, baik karena praktis (begitulah dalihnya) maupun karena bisa menampilkan gaya khas. “Jadi, kuminta Issey membuatkanku baju berkerah tinggi warna hitam yang kusukai, dan dia membuatkanku banyak sekali, mungkin sampai seratus.” Jobs melihat kekagetanku waktu dia memberi tahuku cerita ini, jadi dia menunjukkan tumpukan pakaian tersebut dalam lemarnya. “Itulah yang kupakai,” katanya. “Jumlahnya mencukupi untuk kupakai sepanjang sisa hidupku.”

Kendati berwatak semaunya sendiri—dia tidak pernah sudi menuruti konsensus sosial—Jobs bekerja keras untuk memupuk budaya kerja sama di Apple. Banyak perusahaan yang membanggakan diri karena jarang rapat. Sebaliknya, Jobs mengadakan banyak rapat: rapat staf eksekutif setiap Senin, rapat strategi pemasaran setiap Rabu siang sampai sore, dan banyak sekali rapat pengkajian produk. Masih alergi terhadap PowerPoint dan presentasi resmi, Jobs berkeras agar orang-orang di sekeliling meja memaparkan pendapat dari sudut pandang dan perspektif departemen-departemen yang berbeda.

Jobs ingin semua departemen di perusahaan itu bekerja bersama-sama secara paralel karena dia yakin bahwa keunggulan Apple terletak pada kelengkapannya—mulai dari desain; perangkat keras, perangkat lunak, hingga konten. Frasa yang digunakan Jobs adalah “kolaborasi mendalam” dan “rekayasa serentak”. Alih-alih menjalankan proses pengembangan yang bertahap—dari rekayasa ke desain, ke perakitan, ke pemasaran, dan distribusi—aneka departemen tersebut berkolaborasi serentak dalam pengembangan produk. “Metode kami adalah mengembangkan produk yang terintegrasi. Artinya, proses kami juga harus terintegrasi dan kolaboratif,” ujar Jobs.

Pendekatan ini juga berlaku bagi pemilihan pegawai kunci. Calon karyawan disuruhnya bertemu para pemimpin atas—Cook, Tevanian, Schiller, Rubinstein, Ive—alih-alih hanya bertemu manajer departemen tempat mereka ingin bekerja. “Kemudian kami semua berkumpul tanpa orang tersebut dan membicarakan apakah dia akan cocok,” kata Jobs. Tujuannya adalah mewaspadaikan “banjir orang bego” yang bisa-bisa menyebabkan perusahaan itu kelebihan orang kelas dua:

“Untuk hampir semua hal dalam hidup ini, jarak antara yang terbaik dan rata-rata kira-kira 30%. Maskapai terbaik makanan terbaik, keduanya mungkin hanya 30% lebih baik daripada yang rata-rata. Yang kulihat da-

lam diri Woz adalah seseorang yang lima puluh kali lebih cakap daripada ahli rekayasa perangkat lunak pada umumnya. Dia bisa mengadakan rapat dalam kepalanya. Tim Mac berusaha membangun seluruh tim seperti itu, yang terdiri atas para pemain kelas satu. Orang-orang bilang mereka takkan akur, mereka benci bekerja dengan satu sama lain. Tetapi kusadari bahwa pemain kelas satu suka bekerja dengan sesama pemain kelas satu, mereka semata-mata tidak suka bekerja dengan pemain kelas tiga. Di Pixar, seluruh perusahaan terdiri atas pemain kelas satu. Ketika aku kembali ke Apple, kuputuskan itulah yang akan kulakukan. Kita memerlukan proses perekrutan yang kolaboratif. Ketika kami mempekerjakan seseorang, sekalipun mereka nantinya masuk ke pemasaran, kuminta calon pekerja bicara ke orang-orang desain dan para ahli rekayasa. Panutanku adalah J. Robert Oppenheimer. Aku membaca mengenai jenis orang yang dia cari untuk proyek bom atom. Aku tidak sebagai dia, mendekati pun tidak, tetapi itulah cita-citaku.”

Proses tersebut memang sukar, tetapi Jobs pintar mencermati bakat. Ketika mereka mencari orang untuk mendesain antarmuka grafis yang akan digunakan dalam sistem operasi baru Apple, Jobs mendapat *email* dari seorang pria muda dan mengundangnya wawancara. Pertemuan tersebut tidak berjalan lancar. Sang pelamar gugup. Belakangan setelah hari itu, Jobs berpapasan dengan sang pelamar yang patah arang, sedang duduk di lobi. Pria itu menanyakan apakah dia boleh menunjukkan salah satu idenya kepada Jobs. Alhasil, Jobs pun menengok dari balik bahunya dan melihat sebuah demo kecil-kecilan, menggunakan Adobe Director, tentang cara supaya *dock* di dasar layar dapat memuat lebih banyak ikon.

Ketika pria itu menggerakkan kursor ke atas ikon yang berjejalan di *dock*, kursor berfungsi layaknya kaca pembesar dan membuat masing-masing ikon menggembung lebih besar. “Kubilang, ‘Ya, Tuhan,’ dan langsung mempekerjakannya saat itu juga,” kenang Jobs. Fitur tersebut menjadi bagian yang digemari di Mac OSX, dan para desainer kemudian mendesain hal-hal seperti geseran *inertial* untuk layar *multitouch* (fitur menarik yang membuat layar masih bergeser sebentar sesudah kita selesai menggerakkannya).

Pengalaman Jobs di NeXT telah mendewasakannya, tetapi bukan berarti dia jadi lebih kalem. Dia masih tidak memasang plat nomor di Mercedes-nya, dan dia masih parkir di lahan untuk penyandang cacat di samping pintu depan, kadang-kadang memakan dua tempat. Kebiasaan ini dijadikan

lelucon, para karyawan bahkan membuat rambu yang berbunyi "*Park Different*", dan seseorang menempali simbol kursi roda dengan logo Mercedes.

Pada penghujung rapat, biasanya Jobs mengumumkan keputusan atau strategi yang harus diikuti dengan gaya ketus. "Aku punya gagasan hebat," katanya, sekalipun proposal tersebut pernah diusulkan oleh orang lain sebelumnya. Atau dia akan menyatakan, "Itu jelek, aku tak mau melakukannya." Terkadang, ketika dia tidak siap menghadapi suatu persoalan, Jobs semata-mata mengabaikannya untuk sementara.

Orang-orang diperkenankan, bahkan didorong, untuk menantanginya, dan terkadang dia akan menghargai orang karena itu. Tetapi, kita harus siap diserang, bahkan dicecar habis-habisan, sementara Jobs memproses ide kita. "Kita takkan pernah bisa memenangi perdebatan melawannya pada saat itu, tetapi kadang-kadang kita menang juga pada akhirnya," kata James Vincent, pemuda kreatif dari agensi iklan yang bekerja dengan Lee Clow. "Kita mengusulkan sesuatu dan dia menyatakan, 'Itu ide tolol,' dan belakangan dia kembali dan mengatakan, 'Inilah yang akan kita kerjakan.' Dan, kita ingin mengatakan, 'Itulah yang kukatakan kepada Anda dua minggu lalu dan Anda bilang itu ide tolol.' Tetapi, kita tak bisa melakukan itu. Kita justru mengatakan, 'Itu ide hebat, mari kita kerjakan.'"

Orang-orang juga harus bersabar dengan keyakinan Jobs yang terkadang irasional atau keliru. Saat menghadapi keluarga maupun koleganya, Jobs acap kali mengutarakan, dengan teramat yakin, suatu fakta ilmiah atau historis yang tidak sesuai dengan realita. "Ada perkara yang sama sekali tidak dipahaminya, dan karena gayanya yang gila serta keyakinannya yang kukuh, Steve bisa meyakinkan orang bahwa dia tahu apa yang dia bicarakan," kata Ive, yang menggambarkan perangai tersebut sebagai sesuatu yang anehnya menggemaskan.

Lee Clow ingat pernah menunjuki Jobs potongan iklan, melakukan perubahan kecil yang diminta Jobs, dan kemudian diomeli karena merusak iklan tersebut. Clow lalu menunjukkan versi sebelumnya untuk mencoba membuktikan bahwa Jobs salah. Namun, karena kecermatannya, Jobs kadang-kadang melihat hal-hal kecil yang luput dari pengamatan orang lain. "Suatu kali, dia menemukan bahwa kami telah kelebihan memotong dua *frame*, sesuatu yang begitu singkat sehingga hampir mustahil disadari,"

kata Clow. “Tetapi, dia ingin memastikan bahwa suatu gambar muncul serentak dengan ketukan musik, dan dia memang benar.”

### ***Sutradara***

Setelah kesuksesan ajang peluncuran iMac, Jobs mulai mengarsiteki debut dan presentasi produk yang digelar secara dramatis sebanyak empat atau lima kali setahun. Dia menguasai bentuk seni tersebut dan yang mengejutkan tak ada pemimpin perusahaan yang berusaha menyamainya. “*Presentasi Jobs menyebabkan banjir dopamin di otak para hadirin,*” tulis Carmine Gallo dalam *The Presentation Secrets of Steve Jobs*.

Hasrat untuk menyelenggarakan rilis produk yang dramatis memperkuat obsesi Jobs untuk menyimpan rahasia hingga dia siap membuat pengumuman. Apple bahkan menuntut penutupan sebuah blog yang menarik, “Think Secret”. Blog itu dikelola seorang mahasiswa Harvard pencinta Mac bernama Nicholas Ciarelli, yang memublikasikan spekulasi dan kabar hangat mengenai produk Apple mendatang. Tindakan semacam itu (contoh lainnya adalah tuntutan Apple di pengadilan pada 2010 terhadap seorang blogger Gizmodo yang mendapat iPhone 4 lebih awal) menyulut kritik sekaligus membantu membangkitkan kehebohan akan peluncuran produk Apple.

Perkenalan produk yang dilakukan Jobs dirancang dengan saksama. Pertama-tama, Jobs melenggang ke atas panggung sambil mengenakan celana jin serta baju berkerah tinggi dan membawa sebotol air. Khalayak didominasi oleh penggemar setia Apple, dan ajang tersebut lebih menyerupai majelis keagamaan daripada peluncuran produk perusahaan. Wartawan ditempatkan di bagian tengah. Jobs secara pribadi menulis dan mengoreksi semua *slide* serta poin pembicaraannya, menunjukkan semua pada teman-teman serta membahasnya dengan para kolega.

“Dia membuat enam atau tujuh revisi untuk tiap *slide*,” kata istrinya, Laurene. “Aku begadang dengannya tiap malam sebelum presentasi, sementara dia menelaah ulang semuanya.” Jobs akan menunjukkan tiga variasi untuk tiap *slide* dan meminta istrinya memilih yang terbaik. “Dia jadi amat terobsesi. Dia mengulang-ulang narasinya, mengubah satu atau dua kata, lalu mengulang-ulangnya lagi.”

Demonstrasi tersebut menyerupai produk Apple dalam arti, kelihatannya sangat simpel tetapi sebenarnya amat canggih. Mike Evangelist, seorang ahli rekayasa produk Apple, mengerjakan perangkat lunak iDVD dan membantu mempersiapkan demonstrasi Jobs untuk produk tersebut. Diawali beberapa minggu sebelum pertunjukan, Evangelist dan timnya menghabiskan waktu beratus-ratus jam untuk mencari film, musik, dan foto yang bisa dibakar Jobs ke dalam DVD guna dipakai di panggung. “Kami menelepon semua orang yang kami kenal di Apple untuk mengirimkan film dan foto terbaik mereka,” kenang Evangelist. “Sesuai dengan reputasinya yang perfeksionis, Steve membenci sebagian besar di antaranya.” Evangelist beranggapan bahwa sikap Jobs tidak masuk akal, tetapi dia belakangan mengakui bahwa rongrongan terus-menerus justru menghasilkan pemilihan sampel yang lebih bagus.

Pada tahun berikutnya, Jobs menyuruh Evangelist naik ke panggung untuk mendemonstrasikan Final Cut Pro, yaitu perangkat pengedit video. Saat latihan, sementara Jobs menonton dari kursi tengah di auditorium, Evangelist jadi gugup. Jobs bukan orang yang penuh pengertian. Dia menyetop Evangelist setelah semenit dan berkata tak sabaran, “Lakukan dengan benar, atau kita harus meniadakan demo ini dari acara.” Phil Schiller mengajak Evangelist menepi dan menasihatinya supaya lebih rileks. Evangelist berhasil dalam latihan berikutnya dan juga dalam demonstrasi publik. Evangelist bukan saja masih menghargai pujian yang diberikan Jobs kepada dirinya di akhir, melainkan juga penilaiannya yang tegas saat latihan.

“Dia memaksaku bekerja lebih keras, dan pada akhirnya aku justru lebih berhasil,” kenang Evangelist. “Aku percaya itulah salah satu efek penting yang diberikan Steve bagi Apple. Dia tidak sudi menerima ketidaksempurnaan sekecil apa pun dari dirinya sendiri ataupun orang lain.”

### ***Dari iCEO ke CEO***

Ed Woolard, mentor Jobs di direksi Apple, sudah lebih dari dua tahun mendesak Jobs agar menanggalkan ad interim di depan gelar CEO-nya. Jobs bukan saja menolak berkomitmen, melainkan dia juga membuat semua orang tercengang karena hanya menerima gaji sebesar \$1 per tahun tanpa opsi saham. “Aku dibayar 50 sen untuk datang ke kantor,” canda

Jobs, “dan 50 sen saya lagi dibayar berdasarkan kinerja.” Sejak dia kembali pada Juli 1997, harga saham telah melejit dari \$14 menjadi \$102 saat bisnis internet sedang jaya-jayanya pada awal 2000. Woolard telah memohon-mohon pada 1997 supaya dia menerima sejumlah saham, tetapi Jobs menolak. Katanya, “Aku tidak mau orang-orang yang bekerja denganku di Apple mengira aku kembali supaya kaya.” Seandainya dia menerima sejumlah saham itu, nilainya akan mencapai \$400 juta. Namun, Jobs justru hanya menerima \$2,50 pada periode tersebut.

Alasan utama kenapa Jobs berpegang pada gelar ad interimnya adalah dia tidak yakin dengan masa depan Apple. Tetapi, pada saat 2000 kian dekat, jelaslah bahwa Apple telah pulih kembali, berkat dirinya. Jobs berlibur panjang dengan istrinya, Laurene, dan mendiskusikan perkara yang menurut sebagian besar orang hanyalah masalah formalitas tetapi masih merupakan hal besar baginya. Jika Jobs menanggalkan gelar ad interim, Apple bisa melahirkan semua yang dia cita-citakan, termasuk merambah ke produk-produk selain komputer. Jobs akhirnya memutuskan untuk menerima jabatan sebagai CEO Apple.

Woolard gembira sekali. Dia mengusulkan kepada direksi agar menganugerahkan saham dalam jumlah besar kepada Jobs. “Biar aku berkata jujur padamu,” timpal Jobs. “Aku lebih menginginkan pesawat. Aku baru saja punya anak ketiga. Aku tidak suka naik penerbangan komersial. Aku ingin mengajak keluargaku ke Hawaii. Waktu aku pergi ke Timur, aku ingin punya pilot yang kukenal.”

Jobs memang bukan jenis orang yang bisa menunjukkan rasa terima kasih serta kesabaran dalam pesawat komersial ataupun terminal, bahkan pada masa-masa sebelum penjagaan di bandara AS diperketat. Anggota direksi, Larry Ellison, yang pesawatnya kadang digunakan Jobs (untuk pemakaian pesawat oleh Jobs, Apple membayar Ellison sebesar \$102 ribu pada 1999), tidak berkeberatan. “Mengingat apa yang telah dicapainya, kita semestinya memberi dia lima pesawat!” Ellison berargumentasi. Dia belakangan berujar, “Pesawat merupakan hadiah terima kasih yang sempurna bagi Steve, yang telah menyelamatkan Apple dan tidak memperoleh apa-apa sebagai imbalan.”

Jadi, Woolard dengan senang hati mengabulkan permintaan Jobs—dengan sebuah pesawat Gulfstream V—dan juga menawarkan opsi saham

empat belas juta lembar. Jobs memberikan respons yang tidak diduga-duga. Dia ingin lebih: dua puluh juta lembar. Woolard tercengang dan kesal. Direksi hanya diberi wewenang oleh pemegang saham untuk memberi Jobs opsi saham sebesar empat belas juta lembar. "Kau bilang kau tidak mau, dan kami memberimu pesawat, seperti yang kau minta," kata Woolard.

"Aku tidak berkeras untuk minta opsi saham sebelumnya," timpal Jobs, "tetapi kau sendiri yang menyarankan bahwa aku bisa mendapat sampai 5% perusahaan dalam bentuk saham, dan itulah yang kuinginkan sekarang." Terjadilah perselisihan canggung pada periode yang semestinya menjadi masa perayaan. Pada akhirnya, digagaslah sebuah solusi kompleks (yang dibuat semakin rumit gara-gara pemecahan saham 2 untuk 1 pada Juni 2000) untuk menganugerahi Jobs sepuluh juta lembar opsi saham pada Januari 2000. Saham itu dinilai sesuai harga saat itu, tetapi ditetapkan seolah diberikan pada 1997. Juga sejumlah saham lagi yang dijadwalkan akan diberikan pada 2001.

Keadaan jadi makin rumit ketika harga saham jatuh seiring jebloknya bisnis internet sehingga Jobs tidak memanfaatkan opsi yang diterimanya. Dan, pada penghujung 2001 Jobs justru minta kesepakatan opsi sahamnya diganti dengan harga lebih rendah. Pergulatan antara opsi lama dan keinginan akan opsi baru nantinya akan mencederai perusahaan.

Sekalipun Jobs tidak mendapat untung dari opsi tersebut, dia sangat menyukai pesawatnya. Tidaklah mengherankan, dia sibuk menentukan bagaimana interior pesawat tersebut harus didesain. Jobs butuh lebih dari setahun untuk menyelesaikan desain interior pesawat. Jobs menggunakan pesawat Ellison sebagai titik awal dan menyewa desainernya. Tidak lama kemudian, dia sudah membuat sang desainer pusing tujuh keliling. Pesawat G-5 milik Ellison memiliki, misalnya, pintu antarkabin yang punya tombol buka dan tutup. Jobs berkeras agar tombol di pintu hanya satu dan berbentuk stik yang bergerak atas-bawah. Jobs tidak menyukai baja tahan karat mulus pada tombol, jadi dia menggantinya dengan logam beralur. Tetapi, pada akhirnya Jobs memperoleh pesawat yang dia inginkan, dan dia sangat menyukainya. "Aku melihat pesawatnya dan pesawatku, dan semua yang dia ubah ternyata lebih bagus," kata Ellison.

Pada Macworld Januari 2000 di San Francisco, Jobs memperkenalkan sistem operasi Macintosh baru, OS X, yang menggunakan sejumlah pe-

rangkat lunak yang dibeli Apple dari NeXT tiga tahun berselang. Sepertinya memang pas, dan bukan kebetulan seutuhnya, bahwa Jobs menyatakan kerelaan untuk bergabung sepenuhnya di Apple bersamaan dengan diinkorporasikannya OS NeXT ke dalam OS Apple. Avie Tevanian telah mengambil *kernel* Mach berbasis-UNIX dari sistem operasi NeXT dan mengubahnya menjadi *kernel* OS Mac, yang dikenal sebagai Darwin. *Kernel* ini menyediakan memori yang terlindung, kemampuan yang lebih maju untuk menghubungkan diri ke jejaring internet, dan kemampuan *multi-tasking*. Kemampuan seperti itulah tepatnya yang dibutuhkan Macintosh, dan sejak saat itu *kernel* tersebut akan menjadi basis dari OS Mac.

Sejumlah pengkritik, termasuk Gates, berkomentar bahwa Apple akhirnya mengadopsi sistem operasi NeXT seluruhnya. Tuduhan tersebut ada benarnya sebab Apple memutuskan takkan menciptakan sistem yang sepenuhnya baru melainkan mengembangkan OS yang sudah ada. Perangkat lunak aplikasi yang ditulis untuk sistem lama Macintosh secara umum kompatibel atau mudah disambungkan ke sistem operasi yang baru. Dan, pengguna Mac yang berganti ke OS baru akan melihat banyak fitur baru tetapi antarmuka yang tidak sepenuhnya baru.

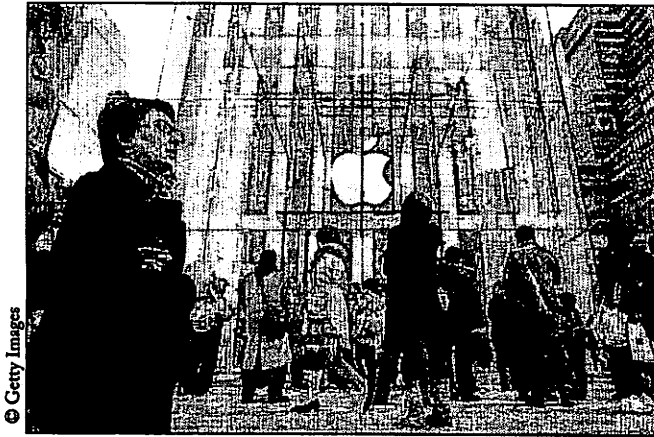
Para penggemar di acara “Macworld” menerima kabar tersebut dengan antusias dan mereka bersorak ketika Jobs menunjukkan *dock* dan ikon yang bisa diperbesar bilamana disorot kursor. Tetapi, tepuk tangan paling meriah ditumpahkan untuk pengumuman yang dia lontarkan sesudah mengucapkan penutup, “Oh, iya, satu lagi ...,” Jobs membicarakan tugas-tugasnya di Pixar dan Apple, dan mengatakan bahwa dia yakin posisi ganda tersebut dapat ditunaikan. “Jadi, dengan senang hati kuumumkan hari ini bahwa aku akan menanggalkan gelar ad interim,” kata Jobs sambil tersenyum lebar.

Khalayak melompat berdiri sambil menjerit-jerit, seolah-olah The Beatles baru reuni. Jobs menggigit bibir, membetulkan kacamatanya yang berbingkai kawat, dan berlagak rendah hati. “Sekarang kalian membuatku merasa tidak enak. Aku bisa bekerja tiap hari dan bekerja dengan orang-orang paling berbakat di planet ini, di Apple dan Pixar. Tetapi pekerjaan ini merupakan usaha tim. Saya mengucapkan terima kasih kepada kalian atas nama semua orang di Apple.” ■



## TOKO APPLE

Bar Genius dan Batu Paras Siena



*Toko Apple, Fifth Avenue, New York.*

### ***Pengalaman Konsumen***

Jobs benci jika harus melepaskan kendali atas apa pun, terutama ketika hal tersebut kemungkinan bisa memengaruhi pengalaman yang dirasakan konsumen. Namun, dia dihadapkan pada masalah. Ada satu bagian proses yang tidak dia kendalikan: pengalaman membeli produk Apple di toko.

Hari-hari Byte Shop sudah usai. Industri penjualan bergeser dari toko khusus komputer ke jaringan besar dan pusat perbelanjaan besar, yang para pramuniaganya mayoritas tidak memiliki pengetahuan ataupun mendapat insentif bilamana menjelaskan keistimewaan produk Apple. "Yang dipedulikan pramuniaga hanyalah komisi \$50," kata Jobs. Komputer-komputer

lain hampir sama, tetapi komputer Apple memiliki fitur inovatif serta harga lebih mahal. Dia tidak mau iMac bertengger pada rak di sebelah komputer Dell dan Compaq sementara seorang pramuniaga yang kurang pengetahuan merapalkan spesifikasi masing-masing. “Kecuali kita bisa menemukan cara untuk menyampaikan pesan kita kepada konsumen di toko, tamatlah kita.”

Secara sangat rahasia, pada akhir 1999 Jobs mulai mewawancarai eksekutif yang mungkin bisa mengembangkan jaringan toko yang menjual Apple secara eceran. Salah satu kandidat memiliki kegandrungan terhadap desain dan antusiasme menggebu layaknya seseorang yang berbakat dagang: Ron Johnson, wakil presiden penjualan di Target, toko yang mengedarkan produk-produk berpenampilan khas, misalnya ketel teh yang didesain Michael Graves. “Steve sangat mudah diajak bicara,” kata Johnson saat mengenang pertemuan pertama mereka. “Tiba-tiba saja muncul pria dengan jin robek-robek serta baju berkerah tinggi, dan dia menguraikan panjang lebar apa sebabnya kami memerlukan toko yang hebat. Kalau Apple ingin berhasil, dia memberitahuku, kami harus menang dari segi inovasi. Dan, kita tidak bisa menang dari segi inovasi kecuali kita punya cara untuk berkomunikasi dengan konsumen.”

Ketika Johnson kembali pada Januari 2000 untuk diwawancarai lagi, Jobs menyarankan agar mereka jalan-jalan. Mereka mendatangi pusat perbelanjaan besar Stanford Shopping Mall yang terdiri atas 140 toko pada pukul 08.30. Toko-toko belum dibuka, jadi mereka menyusuri seluruh pusat perbelanjaan bolak-balik dan mendiskusikan bagaimana pusat perbelanjaan itu ditata, apa pengaruh toko serbaada besar terhadap toko-toko lain, dan apa kunci sukses toko-toko penjual barang khusus.

Mereka masih berjalan dan mengobrol ketika toko-toko dibuka pukul sepuluh pagi, dan mereka pun masuk ke Eddie Bauer. Toko itu punya pintu yang menghadap ke dalam pusat perbelanjaan dan satu lagi yang menghadap lahan parkir. Jobs memutuskan bahwa toko-toko Apple hanya boleh punya satu pintu, supaya pengalaman konsumen lebih mudah dikendalikan. Selain itu, mereka sepakat bahwa Toko Eddie Bauer terlalu panjang dan sempit. Penting kiranya agar pelanggan secara intuitif langsung menangkap tata letak toko begitu mereka masuk.

Tidak ada toko barang elektronik di pusat perbelanjaan itu, dan Johnson menjelaskan penyebabnya: Menurut kebijakan umum, ketika konsumen berbelanja barang yang penting dan jarang dibeli seperti komputer, mereka rela berkendara ke lokasi yang agak susah dijangkau, yang sewanya lebih murah. Jobs tidak setuju. Toko-toko Apple harus berlokasi di pusat perbelanjaan dan di jalan utama—di area yang dilewati banyak pejalan kaki, tidak peduli semahal apa. “Kita mungkin tidak bisa membujuk mereka agar berkendara sepuluh mil guna melihat produk kita, tetapi kita bisa membujuk mereka agar berjalan sepuluh kaki,” kata Jobs. Pengguna Windows, terutama, harus disergap. “Jika mereka lewat, mereka pasti mampir karena penasaran, kalau kita buat toko kita tampak cukup menggiurkan. Begitu kita berkesempatan menunjukkan apa yang kita miliki, kita pasti menang.”

Johnson mengatakan bahwa ukuran toko menandakan pentingnya *brand*. “Apakah Apple merupakan *brand* yang sebesar Gap?” tanyanya. Job mengatakan Apple-lah yang lebih besar. Johnson menimpali bahwa toko Apple alhasil harus lebih besar. Jobs memaparkan pemeo Mike Markkula bahwa perusahaan yang bagus harus “mempertalikan”—perusahaan tersebut harus menyampaikan nilai-nilai dan arti pentingnya lewat semua yang ia lakukan, mulai dari pengemasan hingga pemasaran. Johnson menyukai pemeo itu. Hal tersebut jelas berlaku juga bagi toko milik sebuah perusahaan. “Toko itu nantinya akan menjadi perwujudan paling gamblang dari *brand* tersebut,” katanya.

Johnson lantas memaparkan bahwa saat masih kecil dia pernah mengunjungi toko ciptaan Ralph Lauren—yang berpanel kayu, berhiaskan benda seni, dan menyerupai rumah mewah—di pojok 72<sup>nd</sup> Street dan Madison Avenue di Manhattan. “Kapan pun aku membeli kaus berkerah, aku teringat toko mirip rumah mewah itu, yang merupakan perwujudan dari gagasan Ralph,” kata Johnson. “Mickey Drexler melakukan itu dengan Gap. Kita tidak bisa memikirkan produk Gap tanpa memikirkan Toko Gap yang besar, beserta ruang yang lapang, lantai kayu, tembok putih, dan barang dagangannya yang dilipat.”

Ketika selesai, mereka bermobil ke Apple dan duduk di ruang rapat sambil mengotak-atik produk perusahaan tersebut. Jumlahnya tidak banyak, tidak cukup untuk memenuhi sebuah rak di toko konvensional, tetapi

itu merupakan suatu keuntungan. Jenis toko yang akan mereka bangun, mereka memutuskan, justru akan memiliki keuntungan berkat produk yang sedikit. Akan dibangun toko yang minimalis, lapang, dan menyediakan banyak ruang bagi orang-orang untuk mencoba ini-itu. "Sebagian besar orang tidak mengenal produk-produk Apple," kata Johnson. "Mereka menganggap Apple sebagai sebuah sekte. Kita ingin berpindah dari sekte ke sesuatu yang keren. Adanya toko yang keren tempat orang-orang bisa mencoba ini-itu dapat membantu mengubah citra Apple." Toko tersebut akan mempertalikan produk Apple dengan sifat-sifatnya: mudah digunakan, manis, modis, serta canggih tetapi keren.

### *Prototipe*

Ketika Jobs akhirnya mempresentasikan gagasan tersebut, direksi tidak antusias. Gateway Computer justru rugi besar setelah membuka toko di pusat kota. Argumen Jobs bahwa tokonya bakal lebih sukses karena nantinya ditempatkan di pusat perbelanjaan yang lebih mahal tidaklah—jika ditinjau dari permukaan—meyakinkan. "*Think different*" dan "*here's to the crazy ones*" memang bagus untuk slogan iklan, tetapi direksi enggan menjadikan keduanya panduan bagi strategi perusahaan. "Aku menggaruk-garuk kepala dan berpikir ide itu gila," kenang Art Levinson, CEO Genentech yang diminta Jobs bergabung ke direksi Apple pada 2000. "Kami adalah perusahaan kecil, pemain marginal. Kukatakan aku tidak yakin aku bisa mendukung strategi semacam itu." Ed Woolard juga skeptis. "Gateway telah mencoba dan gagal, sedangkan Dell sukses menjual langsung kepada pelanggan tanpa toko," dia berargumen. Jobs tidak terlalu senang dengan penolakan dari direksi. Kali terakhir hal ini terjadi, dia mengganti sebagian besar anggota dewan direksi. Kali ini, karena alasan pribadi dan juga karena capek main tarik-ulur dengan Jobs, Woolard memutuskan sudah waktunya untuk mundur. Tetapi, sebelum dia mundur, direksi menyetujui pembukaan empat toko Apple untuk percobaan.

Kendati begitu, Jobs sebetulnya punya satu pendukung di direksi. Pada 1999, dia telah merekrut seorang pakar bisnis eceran kelahiran Bronx, Millard "Mickey" Drexler, yang sebagai CEO Gap telah mentransformasi jaringan toko lesu tersebut menjadi ikon budaya kasual Amerika. Dia

adalah satu dari segelintir orang di dunia yang sama suksesnya dan sama cerdasnya seperti Jobs terkait perkara desain, pencitraan, dan hasrat konsumen. Selain itu, dia juga berkeras akan kontrol dari hulu hingga hilir: toko-toko Gap hanya menjual produk Gap, dan produk-produk Gap hampir eksklusif dijual di toko Gap saja. "Aku meninggalkan bisnis toko serbaada sebab aku tidak tahan jika tak bisa mengendalikan produkku sendiri, mulai dari manufaktur hingga penjualannya," kata Drexler. "Steve juga seperti itu. Kurasa itulah sebabnya dia merekrutku."

Drexler memberi Jobs saran: bangunlah diam-diam sebuah prototipe toko dekat kompleks Apple, beri perabot lengkap, kemudian main-mainlah di sana sampai rasanya nyaman. Lalu, Johnson dan Jobs pun menyewa gudang kosong di Cupertino. Tiap Selasa selama enam bulan, mereka menyelenggarakan rapat di sana sepagian untuk bertukar saran, menyempurnakan filosofi mengenai penjualan barang eceran sambil berjalan-jalan di ruang tersebut. Toko tersebut ekuivalen dengan studio desain Ive, sebuah tempat bernaung di mana Jobs, dengan pendekatan visualnya, bisa melahirkan inovasi dengan cara menyentuh serta melihat opsi-opsi yang tersedia seiring dengan perkembangan tempat tersebut. "Aku suka keluyuran di sana sendirian, sekadar untuk melihat-lihat," kenang Jobs.

Kadang-kadang dia mengajak Drexler, Larry Ellison, dan teman terpercaya lainnya untuk melihat-lihat. "Sering sekali pada akhir pekan, ketika dia tidak memaksaku nonton adegan baru dari *Toy Story*, Steve mengajakku ke gudang dan melihat bakal toko," kata Ellison. "Dia terobsesi dengan setiap detail layanan dan estetika. Saking seringnya dia mengajakku, suatu saat aku berkata, 'Steve, aku tidak mau menemuimu lagi kalau kau memaksaku datang ke toko lagi.'"

Perusahaan Ellison, Oracle, tengah mengembangkan perangkat lunak untuk mesin pengecek harga yang bisa digenggam. Adanya sistem ini nantinya akan menghindarkan penghitungan manual dengan mesin hitung di konter. Pada setiap kunjungan, Jobs mendesak Ellison untuk memikirkan cara guna merampingkan proses tersebut, misalnya dengan meniadakan penyerahan kartu kredit dan pencetakan bon. "Kalau kita melihat toko dan produk Apple, akan kita lihat obsesi Steve pada keindahan sebagai kesederhanaan—estetika Bauhaus dan minimalisme menawan, yang sampai

mencakup proses pembayaran barang di konter toko,” kata Ellison. “Langkah yang diperlukan dikurangi hingga minimum. Steve memberi kami resep mendetail dan eksplisit mengenai cara kerja di konter pembayaran.”

Ketika Drexler datang untuk melihat prototipe yang hampir jadi, dia mengutarakan sejumlah kritik. Menurut Drexler, ruangnya terlalu tersekat-sekat dan kurang mulus. Terlalu banyak fitur arsitektur dan warna-warna yang bisa mengalihkan perhatian. Drexler menekankan bahwa seorang pelanggan yang berjalan masuk ke ruang toko harus bisa memahami alur kerja di sana dengan satu sapuan mata. Jobs setuju bahwa kesederhanaan dan sesedikit mungkin hal yang mengalihkan perhatian merupakan kunci dari sebuah toko hebat, sama seperti kunci kehebatan sebuah produk. “Sesudah itu, dia langsung paham,” kata Drexler. “Visinya adalah, kontrol utuh dan menyeluruh atas produknya, mulai dari desain hingga caranya dijual.”

Pada Oktober 2000, mendekati pengujung proses tersebut, sebelum rapat Selasa, Johnson mendadak dibangunkan pada tengah malam oleh sebuah pemikiran memilukan: Ada satu hal yang keliru secara fundamental. Mereka menata toko berdasarkan empat lini produk utama Apple. Terdapat area untuk Power Mac, iMac, iBook, dan PowerBook. Namun, Jobs telah mulai mengembangkan konsep baru: komputer sebagai pusat dari seluruh aktivitas digital kita. Dengan kata lain, komputer kita bisa mengolah video dan gambar dari kamera—dan kelak barangkali pemutar musik dan lagu, atau buku dan majalah kita. Hasil pergulatan pikiran Johnson pada dini hari itu adalah, toko semestinya tidak hanya ditata di seputar keempat lini produk keluaran Apple, tetapi juga di seputar hal-hal yang mungkin ingin dikerjakan orang-orang. “Contohnya, kupikir semestinya ada area film tempat iMovie diputar di aneka Mac dan PowerBook. Lalu, perlu ditunjukkan juga cara memindahkan film dari video kamera serta cara mengeditnya di komputer.”

Johnson tiba di kantor Jobs lebih awal Selasa itu dan memberi tahu Jobs tentang inspirasi dadakannya terkait penataan ulang toko. Johnson pernah mendengar tentang perangai bosnya yang pemaarah, tetapi dia belum pernah merasakan amarahnya—sampai sekarang. “Tahukah kau betapa besarnya perubahan itu?” bentak Jobs. “Aku sudah banting tulang untuk toko ini selama enam bulan, dan sekarang kau ingin mengubah segala-

nya.” Jobs mendadak terdiam. “Aku capek. Aku tidak tahu apakah aku bisa mendesain toko dari awal lagi.”

Johnson tak sanggup berkata-kata, dan Jobs memastikan dia tetap seperti itu. Dalam perjalanan ke prototipe toko, tempat orang-orang telah berkumpul untuk rapat Selasa, Jobs memerintahkan Johnson agar tidak berkata-kata, baik kepadanya maupun kepada anggota tim yang lain. Oleh sebab itu, perjalanan semobil selama tujuh menit berlangsung dalam kehe-ningan. Ketika mereka tiba, Jobs telah selesai memproses informasi tersebut. “Aku tahu Ron benar,” kenangnya. Jadi, mengagetkan Johnson, Jobs membuka rapat dengan mengatakan, “Menurut Ron, kita keliru. Menurutny toko ini seharusnya ditata bukan di seputar produk, melainkan di seputar kegiatan yang ingin dilakukan orang-orang.” Jeda sejenak, kemudian Jobs melanjutkan, “Kalian tahu, tidak? Dia benar.” Jobs mengatakan mereka akan merombak tata ruang, sekalipun hal itu kemungkinan besar akan menunda pembukaan—yang dijadwalkan pada Januari—hingga tiga atau empat bu- lan. “Kita hanya punya satu kesempatan untuk membuatnya tepat.”

Jobs suka bercerita—dan dia menyampaikan cerita tersebut kepada timnya hari itu—bahwa supaya semua yang dia lakukan tepat, dia perlu waktu untuk menelaah segalanya lagi dari awal. Dalam setiap kasus, Jobs harus memperbaiki sesuatu yang disadarinya tidak sempurna. Jobs membi- carakan kejadian semacam itu, misalnya ketika tokoh Woody di *Toy Story* berevolusi menjadi orang berengsek sehingga karakterisasinya harus di- ubah lagi dari pertama, dan peristiwa saat menggarap Macintosh awal. “Jika sesuatu tidak tepat, kita tidak bisa mengabaikannya begitu saja dan mengatakan kita akan memperbaikinya nanti,” kata Jobs. “Itulah yang di- lakukan perusahaan lain.”

Ketika prototipe yang sudah direvisi akhirnya rampung pada Janu- ari 2001, Jobs mengizinkan direksi melihatnya untuk kali pertama. Jobs menggambar di papan tulis untuk menjelaskan teori di balik desain toko, kemudian dia memasukkan anggota direksi ke *van* untuk melakukan per- jalanan sejauh tiga kilometer. Ketika mereka melihat apa yang telah diba- ngun Jobs dan Johnson, dengan suara bulat mereka setuju pembuatan toko harus diteruskan. Toko Apple nantinya akan ikut membentuk citra *brand* lewat caranya menjual produk. Direksi sepakat bahwa hal tersebut meru-

pakai metode yang inovatif. Berkat metode itu, nantinya konsumen takkan memandang komputer Apple hanya sebagai barang jualan seperti Dell atau Compaq.

Sebagian pengamat luar tidak sepakat. "*Mungkin sudah waktunya Steve Jobs berhenti berpikir beda,*" tulis *Business Week* dalam artikel berjudul, "Sorry Steve, Here's Why Apple Stores Won't Work". Mantan Kepala Bagian Keuangan Apple, Joseph Graziano, dikutip mengatakan, "Masalah Apple adalah ia masih percaya bahwa untuk berkembang, perlu disajikan kaviar di dunia yang sudah puas hanya dengan keju dan biskuit." Juga, konsultan bisnis eceran, David Goldstein, menyatakan, "Kuberi mereka dua tahun sebelum mereka tutup buku sesudah melakukan kekeliruan yang sangat menyakitkan dan mahal."

### ***Kayu, Batu, Baja, Kaca***

Pada 19 Mei 2001, Toko Apple yang pertama dibuka di Tyson's Corner, Virginia, dengan konter putih mengilap, lantai kayu bertekstur halus, dan poster "*Think Different*" John dan Yoko di tempat tidur. Mereka yang skeptis ternyata salah. Toko Gateway rata-rata mendapat 250 pengunjung per minggu. Pada 2004, Toko Apple didatangi rata-rata 5.400 pengunjung per minggu. Tahun itu toko-toko tersebut meraup pemasukan sebesar \$1,2 miliar, mencetak rekor dalam industri eceran karena mencapai nilai satu miliar dolar yang merupakan tonggak bersejarah. Penjualan di masing-masing toko ditabulasikan setiap empat menit menggunakan perangkat lunak Ellison, memberikan informasi seketika mengenai cara pengintegrasian manufaktur, suplai, dan kanal penjualan.

Sementara toko-toko tersebut kian maju, Jobs tetap melibatkan diri dalam segala aspek. "Dalam salah satu rapat pemasaran kami tepat menjelang pembukaan toko, Steve memaksa kami menghabiskan setengah jam guna memutuskan kelabu jenis mana yang tepat untuk dipakai di tanda kamar kecil," kenang Lee Clow. Firma arsitektur pimpinan Bohlin Cywinski Jackson mendesain toko, tetapi Jobs-lah yang mengambil semua keputusan penting.

Jobs terutama memfokuskan perhatian pada tangga, sebagaimana yang dia lakukan ketika membangun tangga di NeXT. Ketika mengunjungi se-



buah toko selagi dibangun, dia selalu mengusulkan perubahan terhadap tangga. Namanya terdaftar sebagai inventor kepala di dua aplikasi paten untuk tangga; satu untuk tangga tembus pandang yang terdiri atas undakan kaca dan penopang kaca yang dicor jadi satu dengan titanium, sedangkan satunya lagi untuk sistem rekayasa yang menggunakan unit kaca monolitik dari lembaran-lembaran kaca yang dilaminasi jadi satu guna menopang beban.

Pada 1985, setelah dipejak dari Apple, Jobs mengunjungi Italia dan terkesan dengan batu kelabu di trotoar Firenze. Pada 2002, ketika dia menyimpulkan bahwa lantai kayu ringan di toko mulai tampak usang—kekawatiran yang susah kita bayangkan bakal mengusik CEO Microsoft—Jobs ingin menggunakan batu tersebut. Sebagian koleganya mendesak agar warna dan tekstur batu itu direplikasi pada beton saja, yang harganya sepuluh kali lebih murah, tetapi Jobs berkeras batu yang digunakan harus autentik. Batu paras Pietra Serena biru-kelabu, yang memiliki tekstur berurat halus, berasal dari tambang milik keluarga, Il Casone, di Firenzuola di pinggiran Firenze. “Kami hanya memilih 3% dari hasil tambang gunung itu sebab nuansa dan urat serta kehalusannya harus pas,” kata Johnson. “Steve bersikukuh bahwa kami harus mendapatkan warna yang tepat dan bahannya harus kuat.” Jadi, para desainer di Firenze memilih batu tambang yang pas, mengawasi pemotongannya menjadi ubin, dan memastikan agar setiap ubin ditandai menggunakan stiker yang sesuai supaya nantinya bisa dipasang dengan tepat di samping tetangganya. “Mengetahui bahwa batu tersebut sama dengan yang dipakai di trotoar Firenze, kita jadi yakin bahwa batu itu bisa tahan terhadap cobaan waktu,” kata Johnson.

Fitur khas lainnya di Apple Store adalah Bar Genius. Johnson mengemukakan ide tersebut saat sedang menghabiskan dua hari di luar kantor bersama timnya. Dia meminta mereka semua menjabarkan layanan terbaik yang pernah mereka nikmati. Hampir semua orang menyebut pengalaman menyenangkan di Hotel Four Seasons atau Ritz-Carlton. Jadi, Johnson mengutus lima manajer toko untuk menjalani program pelatihan Ritz-Carlton dan mengutarakan ide untuk menciptakan persilangan antara jasa layanan kamar dengan bar. “Bagaimana kalau kita tempatkan orang-orang terampil Mac di bar itu,” kata Johnson kepada Jobs. “Kita bisa menyebutnya Bar Genius.”

Jobs mengatai idenya sinting. Dia bahkan keberatan dengan nama itu. “Kita tidak bisa menyebut mereka genius,” kata Jobs. “Mereka itu maniak komputer. Mereka bahkan tidak punya kecakapan sosial untuk bertugas di tempat bernama Bar Genius.” Johnson mengira dia sudah kalah, tetapi keesokan harinya dia berpapasan dengan Kepala Divisi Hukum Apple yang berkata, “Omong-omong, Steve baru memberitahuku untuk mendaftarkan merek ‘Bar Genius’.”

Hampir seluruh hasrat Jobs diwujudkan di Toko Apple yang terletak di Fifth Avenue, Manhattan. Toko yang dibuka pada 2006 itu memiliki ciri-ciri berikut: bentuk kubus, tangga khas, kaca, dan pernyataan maksimal lewat desain yang serbaminimal—persis seperti yang diinginkan Jobs. “Itu benar-benar toko Steve,” kata Johnson. Dibuka 24 jam sehari, pemilihan lokasinya di tempat ramai mendapat pembenaran berkat pengunjung yang berjumlah 50.000 orang seminggu pada tahun pertamanya (ingat jumlah pengunjung Gateway: 250 orang). “Pendapatan kotor toko ini per kaki persegi lebih besar daripada toko mana pun di dunia,” komentar Jobs dengan bangga pada 2010. “Pendapatan kotor totalnya juga paling banyak—jumlah dolar absolut, bukan cuma per kaki persegi—dibandingkan toko mana pun di New York, termasuk Saks dan Bloomingdale.”

Jobs ingin menyulut antusiasme akan pembukaan toko, sama seperti yang dia bangkitkan saat peluncuran produk. Orang-orang mulai melancong untuk mendatangi pembukaan toko dan bermalam di luar supaya mereka bisa menjadi orang pertama yang masuk. *Putraku yang saat itu berusia 14 tahun menyarankan agar kami bermalam di Palo Alto. Itulah kali pertama bagiku. Pengalaman itu ternyata merupakan ajang sosial yang menarik, tulis Gary Allen, yang membuat situs web untuk penggemar Apple Store. Dia dan aku sudah beberapa kali bermalam, lima di antaranya di luar negeri. Kami berjumpa banyak sekali orang yang luar biasa.*

Pada 2011, satu dasawarsa setelah toko pertama dibuka, terdapat 317 Toko Apple. Yang terbesar terletak di Covent Garden London, yang tertinggi di Ginza Tokyo. Jumlah rata-rata pengunjung per minggu adalah 17.600 orang, pemasukan rata-rata per toko adalah \$34 juta, sedangkan angka penjualan neto total pada tahun fiskal 2010 mencapai \$9,8 miliar. Namun, pencapaian Toko Apple lebih dari sekadar mencatatkan angka

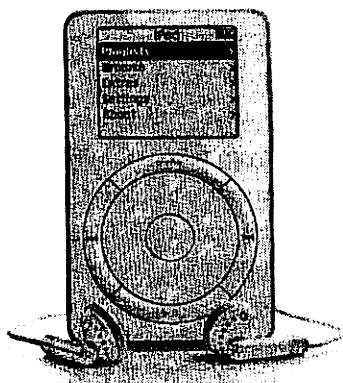
penjualan menakjubkan. Toko Apple secara langsung hanya menyumbangkan 15% pendapatan Apple, tetapi berkat perannya yang menciptakan kehebohan dan kesadaran akan *brand* Apple, toko-toko tersebut secara tak langsung membantu mendongkrak semua yang dikerjakan perusahaan.

Sekalipun tengah melawan dampak kanker pada 2010, Jobs menghabiskan waktu untuk membayangkan proyek toko berikutnya. Suatu siang dia memperlihatkan foto toko di Fifth Avenue kepadaku dan menunjuk delapan belas panel kaca di samping. "Ini adalah teknologi pembuatan kaca paling mutakhir saat itu," ujar Jobs. "Kami harus membikin autoklaf sendiri untuk membuat kaca itu." Kemudian, dia mengeluarkan sebuah gambar. Di sini, delapan belas panel digantikan oleh empat panel besar. Itulah yang ingin dia lakukan selanjutnya, kata Jobs. Sekali lagi, ini merupakan tantangan yang mempersilangkan estetika dengan teknologi. "Jika kami ingin mengerjakannya dengan teknologi yang tersedia sekarang, kami harus membuat kubusnya tiga puluh sentimeter lebih pendek," kata Jobs. "Dan, aku tidak mau melakukan itu. Jadi, kami harus membuat autoklaf baru di China."

Ron Johnson tidak terkesan dengan gagasan tersebut. Menurutnya, delapan belas panel sesungguhnya kelihatan lebih bagus daripada empat panel. "Proporsi yang kita punyai saat ini bekerja secara ajaib pada tiang penopang gedung GM," kata Johnson. "Kilaunya seperti kotak perhiasan. Menurutku, jika kacanya terlalu transparan, jadinya justru jelek." Dia memperdebatkan poin tersebut dengan Jobs, tetapi sia-sia saja. "Ketika teknologi memungkinkan hal baru, Steve ingin memanfaatkannya," kata Johnson. "Lagi pula, bagi Steve, kurang selalu sama dengan lebih, yang lebih sederhana selalu lebih baik. Oleh sebab itu, jika kita bisa membangun gedung kubus kaca yang elemennya lebih sedikit, itu lebih baik, itu lebih sederhana, dan itu merupakan buah dari teknologi terdepan. Itulah yang diinginkan Steve, baik dalam produknya maupun di tokonya." ■

## POROS DIGITAL

Dari iTunes Sampai iPod



*Apple iPod.*

### ***Menghubungkan Titik-Titik***

Setahun sekali, Jobs mengajak karyawannya yang paling berharga—yang disebutnya “The Top 100”—mengikuti *retreat*. Mereka dipilih berdasarkan satu pedoman sederhana: orang-orang yang akan Anda ajak jika Anda hanya boleh membawa 100 orang dalam sekoci penolong menuju perusahaan Anda berikutnya. Pada akhir setiap *retreat* tersebut, Jobs akan berdiri di depan papan tulis (dia suka papan tulis karena benda itu membeberinya kendali penuh atas suatu situasi dan membantunya mengarahkan perhatian). Dia akan bertanya, “Apa sepuluh hal yang seharusnya kita kerjakan selanjutnya?” Semua orang akan berebut mengusulkan saran. Jobs kemudian menuliskan semua saran tersebut—dan menyilang saran yang dia nyatakan konyol. Setelah berdebat sengit, kelompok itu akhirnya mendapatkan daftar berisi sepuluh saran. Jobs kemudian akan mencoret sepuluh saran terbawah dan mengumumkan, “Kita hanya bisa mengerjakan tiga.”

Pada 2001, Apple telah menggarap kembali penawaran komputer pribadi atau *personal computer* (PC). Kini saatnya berpikir dengan cara yang berbeda, sesuai slogan perusahaan tersebut: “*Think Different*”. Serangkaian kemungkinan baru menduduki tempat teratas dalam daftar “apa selanjutnya?” di papan tulis Jobs tahun itu.

Saat itu, dunia digital tengah sekarat. Gelembung dot.com telah pecah dan NASDAQ terjun lebih dari 50 persen. Hanya tiga perusahaan teknologi yang memasang iklan dalam tayangan langsung “Super Bowl” Januari 2001, padahal tahun sebelumnya ada tujuh belas perusahaan. Situasi depresi pun semakin terasa. Selama 25 tahun sejak Jobs dan Wozniak mendirikan Apple, komputer pribadi telah menjadi pusat revolusi digital. Ketika itu para pakar meramalkan bahwa peran pentingnya itu akan segera berakhir. Komputer pribadi telah *berkembang sempurna menjadi sesuatu yang membosankan*, tulis Walt Mossberg dari *Wall Street Journal*. Jeff Weitzen, CEO Gateway, memaklumkan, “Kita jelas-jelas telah bermigrasi jauh dari PC sebagai pusat dunia digital.”

Pada momen itulah Jobs meluncurkan strategi besar baru yang akan mentransformasi Apple—dan seluruh industri teknologi. Komputer pribadi, alih-alih terpinggirkan, akan menjadi poros digital (*digital hub*), yang mengoordinasikan berbagai peranti elektronik—dari pemutar musik hingga perekam video dan kamera. Anda akan menghubungkan dan menyinkronkan semua peranti elektronik tersebut dengan komputer. Lalu, komputer tersebut akan mengelola musik, gambar, video, informasi, dan semua aspek dari hal yang disebut Jobs sebagai “gaya hidup digital”. Apple tidak lagi sekadar perusahaan komputer—kata itu bahkan akan dihapus dari nama perusahaan tersebut—Macintosh akan disegarkan, selama paling tidak satu dekade lagi, dengan menjadi poros bagi serangkaian gadget baru yang mencengangkan, termasuk iPod dan iPad.

Saat usianya memasuki tiga puluh, Jobs menggunakan perumpamaan tentang piringan hitam. Dia merenungkan alasan orang di atas tiga puluh tahun yang mengembangkan pola berpikir yang kaku dan cenderung kurang inovatif. “Manusia terjebak dalam pola-pola itu, ibarat alur-alur pada piringan hitam, dan mereka tidak pernah keluar,” katanya. “Tentu saja ada beberapa orang yang pada dasarnya selalu ingin tahu, selamanya seperti

anak kecil dalam kekaguman mereka akan kehidupan, tetapi orang seperti itu langka." Pada usia 45 tahun, Jobs bersiap keluar dari alurnya.

Ada banyak alasan dia mampu membayangkan dan menerima era baru revolusi digital, bahkan lebih baik daripada siapa pun:

- Seperti biasa, dia berdiri di persimpangan antara umat manusia dan teknologi. Dia suka musik, gambar, dan video. Dia juga suka komputer. Hakikat poros digital adalah poros tersebut menyatukan apresiasi kita terhadap seni kreatif dengan teknologi canggih. Jobs sering menunjukkan satu *slide* sederhana pada akhir presentasi produknya: rambu-rambu yang menunjukkan persimpangan antara jalan "Seni" dan jalan "Teknologi". Di situlah dia berdiri.
- Sebagai orang yang perfeksionis, dia merasa wajib mengintegrasikan seluruh aspek produk, mulai perangkat keras hingga perangkat lunak, muatan (*content*), dan pemasarannya. Dalam dunia komputer meja (*desktop computer*), strategi tersebut kalah dari pendekatan Microsoft-IBM—perangkat keras suatu perusahaan dapat digunakan bersama perangkat lunak dari perusahaan lain, dan sebaliknya. Namun, dalam hal produk poros digital akan ada keuntungan bagi perusahaan, seperti Apple, yang mengintegrasikan komputer, peranti elektronik, dan perangkat lunak. Itu artinya muatan dalam peranti elektronik bergerak dapat dikendalikan secara sempurna oleh komputer pendamping.
- Dia memiliki naluri dalam hal kesederhanaan. Sebelum 2001, orang lain telah membuat pemutar musik portabel, perangkat lunak penyunting video, dan berbagai produk gaya hidup digital lain. Namun, semua produk tersebut rumit, dengan antarmuka pengguna yang lebih membingungkan daripada pemutar kaset video. Produk tersebut bukan iPod dan iTunes.
- Dia bersedia, sesuai salah satu frasa favoritnya, "mempertaruhkan segalanya" untuk visi baru. Pecahnya gelembung dot.com menyebabkan banyak perusahaan teknologi mengurangi pengeluaran untuk produk baru. "Saat semua orang melakukan pemangkasan, kami memutuskan untuk berinvestasi selama kelesuan," kenangnya. "Kami akan mengucurkan dana untuk *r&d* (*research and development*), menciptakan banyak produk sehingga ketika kelesuan berakhir kami akan berada jauh

di depan kompetitor.” Dari situlah dihasilkan dekade terhebat yang dipenuhi inovasi berkelanjutan dari semua perusahaan pada era modern.

### ***FireWire***

Visi Jobs bahwa komputer dapat menjadi poros digital sudah dimulai sejak keberadaan teknologi FireWire yang dikembangkan Apple pada awal 1990-an. FireWire adalah *port* serial berkecepatan tinggi yang mengirimkan *file* digital, seperti video, dari satu peranti ke peranti lain. Produsen alat perekam video dari Jepang mengadopsi teknologi tersebut dan Jobs memutuskan memasukkan FireWire dalam versi terbaru iMac yang keluar pada Oktober 1999. Dia mulai melihat bahwa FireWire akan menjadi bagian sistem yang mengirimkan video dari kamera ke komputer tempat video itu dapat diedit dan didistribusikan.

Agar berhasil, iMac perlu memiliki perangkat lunak penyunting video yang mumpuni. Jadi, Jobs menemui teman-teman lamanya di Adobe—perusahaan grafis digital yang dia bantu dalam peluncurannya—dan meminta mereka membuat Adobe Premiere versi Mac. Adobe Premiere adalah perangkat lunak penyunting video yang populer pada komputer Windows. Para eksekutif Adobe membuat Jobs tertegun karena menolak dia mentah-mentah. Macintosh, kata mereka, tidak memiliki pengguna yang cukup banyak untuk membuat hal itu menguntungkan. Jobs sangat marah dan merasa dikhianati. “Saya membuat Adobe dikenal orang, tetapi mereka mengkhianati saya,” katanya belakangan. Adobe membuat masalah semakin runyam ketika perusahaan tersebut tidak menulis program populernya yang lain, seperti Photoshop—untuk Mac OS X—meskipun Macintosh populer di kalangan desainer dan orang-orang di bidang kreatif yang menggunakan aplikasi tersebut.

Jobs tidak pernah memaafkan Adobe, dan satu dekade kemudian dia terlibat perang terbuka melawan perusahaan tersebut dengan tidak mengizinkan Adobe Flash berjalan di iPad. Dia mengambil pelajaran berharga yang menguatkan hasratnya akan kendali menyeluruh (*end-to-end*) atas semua unsur penting suatu sistem. “Hikmah utama yang saya ambil ketika kami dikhianati Adobe pada 1999 adalah kami tidak boleh terjun dalam

bisnis apa pun tanpa memiliki kendali atas perangkat keras ataupun perangkat lunaknya, atau kami akan babak belur,” katanya.

Jadi, pada 1999 Apple mulai memproduksi aplikasi untuk Mac, dengan berfokus pada orang-orang yang berada di persimpangan antara seni dan teknologi. Aplikasi tersebut meliputi Final Cut Pro, untuk menyunting video digital; iMovie, yang merupakan Final Cut Pro versi sederhana; iDVD, untuk membakar video atau musik; iPhoto, untuk bersaing dengan Adobe Photoshop; GarageBand, untuk menciptakan dan mengolah musik; iTunes, untuk mengelola lagu-lagu Anda; iTunes Store, untuk membeli lagu-lagu.

Gagasan tentang poros digital segera terfokus. “Kali pertama saya memahami hal ini adalah pada kasus alat perekam video,” kata Jobs. “Menggunakan iMovie membuat alat perekam video sepuluh kali lebih bernilai.” Alih-alih menyimpan ratusan jam rekaman mentah yang tidak pernah Anda tonton seluruhnya, Anda dapat menyuntingnya di komputer, membuat pergantian adegan yang elegan, menambahkan musik, dan menampilkan nama Anda sebagai produser eksekutif di bagian belakang. Hal itu memungkinkan orang menuangkan kreativitas, mengekspresikan diri, dan membuat sesuatu yang emosional. “Saat itulah saya mengerti bahwa komputer pribadi akan berubah wujud menjadi sesuatu yang lain.”

Jobs mengambil hikmah lain, yaitu jika komputer berperan sebagai poros, peranti elektronik bergerak dapat dibuat lebih sederhana. Banyak fungsi yang dicoba dijalankan pada peranti semacam itu, seperti penyuntingan video, tidak memuaskan karena layarnya sempit dan tidak dapat menampung berbagai menu yang sarat fungsi. Komputer dapat menangani hal tersebut dengan lebih baik.

Dan, satu hal lagi ... Jobs juga melihat bahwa konsep itu akan bekerja maksimal ketika semuanya—peranti elektronik, komputer, perangkat lunak, aplikasi, FireWire—terintegrasi dengan erat. “Saya menjadi semakin yakin akan penyediaan solusi *end-to-end*,” kenangnya.

Keindahan hikmah tersebut adalah hanya satu perusahaan yang berada di posisi kuat untuk menyediakan pendekatan terintegrasi semacam itu. Microsoft menulis perangkat lunak, Dell dan Compaq membuat pe-



perangkat keras, Sony memproduksi banyak peranti digital, dan Adobe mengembangkan banyak aplikasi. Namun, hanya Apple yang melakukan semuanya. “Kami adalah satu-satunya perusahaan yang memiliki produk secara utuh—dari perangkat keras, perangkat lunak, hingga sistem operasinya,” dia menjelaskan kepada *Time*. “Kami dapat mengambil tanggung jawab penuh atas pengalaman pengguna. Kami dapat melakukan berbagai hal yang tidak dapat dilakukan perusahaan lain.”

Serbuan terintegrasi Apple yang pertama dalam strategi poros digital adalah video. Dengan FireWire Anda dapat mentransfer video Anda ke Mac, dan dengan iMovie Anda dapat menyuntingnya menjadi mahakarya. Lalu, apa? Anda mungkin ingin membakarnya ke DVD agar dapat ditonton bersama teman-teman di TV. “Jadi, kami menghabiskan banyak waktu bekerja dengan produsen *drive* demi menyediakan *drive* yang dapat membakar DVD untuk para pengguna,” katanya. “Kami adalah perusahaan pertama yang mengirim produk semacam itu.” Seperti biasa, Jobs berfokus pada upaya membuat produk sesederhana mungkin bagi pengguna, yang merupakan kunci kesuksesan produk tersebut. Mike Evangelist, yang menggarap desain perangkat lunak di Apple, mengenang saat dia menunjukkan versi awal antarmuka perangkat lunak yang dimaksud kepada Jobs. Setelah melihat sejumlah *screenshots*, Jobs melompat, menyambar spidol, dan menggambar bujur sangkar sederhana di atas papan tulis. “Ini aplikasi barunya,” kata Jobs. “Hanya ada satu jendela kerja. Anda *drag* (menyeret) video ke jendela kerja tersebut. Lalu, Anda mengeklik tombol bertuliskan *burn*. Itu dia. Itu yang akan kita buat.” Evangelist termangu-mangu, tetapi itulah asal mula kesederhanaan yang kelak menjadi iDVD. Jobs bahkan membantu mendesain ikon tombol “*burn*”-nya.

Jobs tahu fotografi digital juga akan meledak, jadi Apple juga mengembangkan cara menjadikan komputer sebagai poros bagi foto-foto Anda. Namun, setidaknya-tidaknya untuk tahun pertama, dia melewatkan satu peluang besar. HP dan beberapa perusahaan lain tengah memproduksi *drive* yang dapat membakar CD musik. Namun, Jobs bersikeras Apple harus berfokus pada video dan bukan musik. Selain itu, kemauan keras Jobs agar iMac menyingkirkan *disk drive* dengan format *tray* dan menggunakan *drive* dengan format *slot* yang lebih elegan berarti iMac tidak dapat

menggunakan *CD-burner* pertama, yang awalnya dibuat untuk format *tray*. “Kami boleh dibilang melewatkan kesempatan tersebut,” kenang Jobs. “Jadi, kami perlu mengatasi keteringgalan secepat mungkin.”

Tanda perusahaan inovatif tidak saja selalu menjadi yang pertama memunculkan ide baru, tetapi juga tahu cara membuat lompatan ketika mendapati dirinya tertinggal.

### *iTunes*

Tidak diperlukan waktu lama bagi Jobs untuk memahami bahwa musik akan menjadi peluang besar. Orang-orang *me-ripping* musik ke komputer mereka dari CD, atau mengunduhnya dari layanan *file-sharing* seperti Napster, dan membakar koleksi lagu favorit ke CD kosong secara gila-gilaan pada 2000. Tahun itu jumlah CD kosong yang terjual di AS mencapai 320 juta keping. Hanya ada 281 juta orang di negara tersebut. Itu berarti sejumlah orang benar-benar suka membakar CD, dan Apple tidak melayani mereka. “Saya merasa seperti orang tolol,” katanya kepada *Fortune*. “Saya pikir kami telah melewatkannya. Kami harus bekerja keras mengatasi keteringgalan.”

Jobs menambahkan *CD-burner* pada iMac, tetapi itu belum cukup. Sasarannya adalah menyederhanakan proses mentransfer musik dari CD, mengelolanya dalam komputer, dan kemudian membakar lagu ke CD. Perusahaan lain sudah membuat aplikasi pengelola musik. Namun, aplikasi tersebut canggung dan rumit. Salah satu talenta Jobs adalah kejelian melihat pasar yang dipenuhi dengan produk kelas kedua. Dia mempelajari aplikasi musik yang ada—termasuk Real Jukebox, Windows Media Player, dan aplikasi yang disertakan HP pada *CD-burner*-nya—dan membuat kesimpulan. “Semuanya begitu rumit sehingga hanya orang genius yang dapat memahami separuh fiturnya,” katanya.

Saat itulah Bill Kincaid masuk. Mantan perekayasa perangkat lunak Apple itu sedang mengemudi ke sirkuit di Willows, California, untuk macu mobil balap Formula Ford-nya sambil mendengarkan National Public Radio. Dia mendengarkan laporan tentang pemutar musik portabel bernama Rio yang memainkan format lagu digital MP3. Dia tersentak ketika reporter mengatakan, “Jangan senang dahulu, pengguna Mac ... karena ini tidak dapat

bekerja dengan Mac.” Kincaid berkata dalam hati, *Ha! Aku dapat membereskannya!*

Untuk membantunya menulis aplikasi pengelola Rio untuk Mac, Kincaid menelepon temannya, Jeff Robbin dan Dave Heller, yang juga mantan perekayasa perangkat lunak Apple. Produk yang mereka hasilkan, yaitu SoundJam, menawarkan antarmuka untuk Rio kepada pengguna Mac—semacam jukebox untuk mengelola lagu di komputer—dan pertunjukan lampu kecil yang memukau di layar untuk dinikmati sementara musik dimainkan. Pada Juli 2000, ketika Jobs mendesak timnya membuat perangkat lunak pengelola musik, Apple membeli SoundJam—membawa kembali para pendirinya ke Apple. (Ketiganya tetap bertahan di Apple, dan Robbin terus memimpin tim pengembangan perangkat lunak musik selama satu dekade berikutnya. Jobs menganggap Robbin begitu berharga sehingga dia pernah mendesak reporter *Time* berjanji tidak memublikasikan nama belakang ahli rekayasa tersebut sebelum mengizinkan dia menemui Robbin.)

Jobs bekerja langsung bersama mereka untuk mengubah SoundJam menjadi produk Apple. Aplikasi itu sarat fitur, akibatnya aplikasi itu memiliki banyak layar kompleks. Jobs mendesak mereka membuatnya lebih sederhana dan menyenangkan. Alih-alih antarmuka yang membuat Anda menentukan Anda sedang mencari artis, lagu, atau album tertentu, Jobs bersikeras menggunakan kotak sederhana tempat Anda dapat mengetikkan segala hal yang Anda kehendaki. Dari iMovie, tim tersebut meminjam tampilan *brushed-metal* yang elegan—dan juga namanya. Mereka menyebutnya iTunes.

Jobs memperkenalkan iTunes dalam acara Macworld Januari 2001 sebagai bagian strategi poros digital. Dia mengumumkan bahwa aplikasi tersebut akan tersedia gratis bagi semua pengguna Mac. “Bergabunglah dengan revolusi musik bersama iTunes, dan jadikan peranti musik Anda sepuluh kali lebih berharga,” dia menyimpulkannya diiringi tepuk tangan meriah. Seperti yang dikatakan slogan iklannya belakangan, “*Rip. Mix. Burn*”.

Sore itu Jobs kebetulan akan bertemu John Markoff dari *New York Times*. Wawancaranya tidak berlangsung seperti yang diharapkan, tetapi akhirnya Jobs duduk di depan Mac-nya dan memamerkan iTunes. “Ini mengingatkan saya akan masa muda saya,” katanya sementara pola-pola

yang membius menari-nari di layar. Hal itu membuatnya teringat saat berhenti memakai *acid*. Memakai LSD adalah satu di antara dua atau tiga hal terpenting yang pernah dia lakukan semasa hidupnya, kata Jobs kepada Markoff. Orang yang belum pernah mencicipi *acid* tidak akan bisa memahami dia sepenuhnya.

### *iPod*

Langkah berikutnya dalam strategi poros digital adalah membuat pemutar musik portabel. Jobs menyadari bahwa Apple memiliki peluang mendesain perangkat semacam itu untuk dipasangkan dengan iTunes, yang memungkinkan perangkat tersebut dibuat lebih sederhana. Tugas rumit akan ditangani di komputer, tugas sederhana di peranti itu sendiri. Lahirilah iPod, peranti elektronik yang dalam sepuluh tahun berikutnya akan mengubah Apple dari pembuat komputer menjadi perusahaan teknologi yang paling penting di dunia.

Jobs memiliki semangat khusus dalam proyek tersebut karena dia suka musik. “Pemutar musik yang sudah ada di pasaran,” katanya kepada rekan-rekannya, “benar-benar payah.” Phil Schiller, Jon Rubinstein, dan seluruh anggota tim setuju. Saat merancang iTunes, mereka menghabiskan waktu mengotak-atik Rio dan pemutar musik lain—dan dengan enteng membuang semuanya. “Kami akan duduk bersama dan mengatakan alat ini benar-benar payah,” kenang Schiller. “Alat tersebut hanya dapat menyimpan enam belas lagu, dan Anda tidak tahu cara menggunakannya.”

Jobs mulai menuntut pemutar musik portabel pada musim gugur 2000, tetapi Rubinstein menjawab bahwa komponen yang dibutuhkan belum tersedia. Dia meminta Jobs menunggu. Setelah beberapa bulan, Rubinstein berhasil mendapatkan layar LCD kecil yang sesuai dengan baterai *lithium-polymer* yang dapat diisi ulang. Namun, tantangan terberat adalah menemukan *disk drive* yang cukup kecil, tetapi memiliki kapasitas memori besar untuk membuat pemutar musik yang hebat. Kemudian, pada Februari 2001, dia melakukan perjalanan rutin ke Jepang untuk mengunjungi para pemasok Apple.

Pada akhir pertemuan rutin dengan Toshiba, para ahli rekayasa menyimpulkan tentang produk baru mereka di laboratorium yang akan siap

Juni. Produk tersebut adalah *drive* mungil berukuran 1,8 inci yang memiliki kapasitas penyimpanan 5 *gigabyte*, yang mampu menampung sekitar seribu lagu, dan mereka belum tahu hal yang akan dilakukan dengan produk tersebut. Ketika insinyur Toshiba menunjukkannya kepada Rubinstein, dia langsung tahu bahwa *drive* tersebut dapat digunakan. Seribu lagu di sakunya! Sempurna. Namun, dia pura-pura tidak terlalu tertarik. Jobs juga tengah berada di Jepang, memberikan sambutan di konferensi Macworld Tokyo. Mereka bertemu malam itu di Hotel Okura, tempat Jobs menginap. "Saya tahu cara membuatnya sekarang," kata Rubinstein kepada Jobs. "Yang saya butuhkan hanya cek 10 juta dolar." Jobs segera menyetujuinya. Jadi, Rubinstein mulai bernegosiasi dengan Toshiba untuk mendapatkan hak eksklusif atas setiap *disk* yang dibuat perusahaan tersebut, dan mulai mencari seseorang yang dapat memimpin tim pengembangan.

Tony Fadell adalah *programmer* dan wirausahawan yang sangat percaya diri dengan tampilan *cyberpunk* dan senyum menawan. Dia telah mendirikan tiga perusahaan saat masih belajar di University of Michigan. Dia pernah bekerja di perusahaan pembuat peranti genggam General Magic (tempat dia bertemu pengungsi Apple, Andy Hertzfeld dan Bill Atkinson). Kemudian, dia menghabiskan sejumlah waktu yang tidak terlalu menyenangkan di Philips Electronics, tempat dia melawan budaya tenang dan serius dengan gaya pemberontak dan potongan rambut cepak yang *bleaching*. Dia memiliki beberapa ide untuk menciptakan pemutar musik digital yang lebih baik, yang telah ditawarkannya tanpa hasil kepada Real-Networks, Sony, dan Philips. Suatu hari dia sedang berada di Vail, bermain ski bersama pamannya, dan ponselnya berdering saat dia sedang naik kursi gantung. Ada pesan dari Rubinstein, dia memberi tahu bahwa Apple sedang mencari seseorang yang dapat menggarap "peranti elektronik kecil". Fadell, tidak kekurangan rasa percaya diri, membual bahwa dia sangat lihai dalam membuat peranti semacam itu. Rubinstein mengundang Fadell ke Cupertino.

Fadell mengira dia dipekerjakan untuk menggarap *personal digital assistant* (PDA) sebagai pengganti Newton. Namun, ketika dia bertemu Rubinstein, topiknya segera beralih ke iTunes, yang sudah tiga bulan dirilis. "Kami sudah mencoba menghubungkan berbagai *MP3 player* yang ada

ke iTunes, dan semuanya payah, benar-benar payah,” kata Rubinstein kepadanya. “Kami pikir kami harus membuat versi kami sendiri.”

Fadell sangat senang. “Saya sangat menyukai musik. Saya berusaha melakukan beberapa hal itu di RealNetwork, dan melontarkan gagasan tentang *MP3 player* kepada Palm.” Dia setuju bergabung, setidaknya-tidaknya sebagai konsultan. Setelah beberapa minggu, Rubinstein bersikeras Fadell yang memimpin timnya, dia harus menjadi karyawan Apple purnawaktu. Namun, Fadell menolak. Dia menikmati kebebasannya. Rubinstein marah besar terhadap hal yang dianggapnya sebagai regekan Fadell. “Ini salah satu keputusan besar dalam hidup,” katanya kepada Fadell. “Anda tidak akan menyesalinya.”

Dia memutuskan untuk membuat Fadell tidak punya pilihan. Dia mengumpulkan kurang lebih dua puluh orang yang telah ditugaskan pada proyek itu dalam satu ruangan. Ketika Fadell masuk, Rubinstein berkata kepadanya, “Tony, kami tidak akan mengerjakan proyek ini kecuali kau menandatangani kontrak purnawaktu. Kau ikut atau tidak? Kau harus memutuskan sekarang juga.”

Fadell menatap mata Rubinstein, menoleh kepada hadirin, dan berkata, “Apakah selalu terjadi di Apple, orang-orang dipaksa untuk menandatangani suatu tawaran?” Dia terdiam sejenak, mengatakan “ya”, dan dengan enggan menjabat tangan Rubinstein. “Hal itu menimbulkan rasa tidak enak di antara Jon dan saya selama bertahun-tahun,” kenang Fadell. Rubinstein setuju, “Saya pikir dia tidak pernah memaafkan saya atas kejadian itu.”

Fadell dan Rubinstein ditakdirkan untuk berselisih karena mereka berdua pikir merekalah yang melahirkan iPod. Menurut anggapan Rubinstein, dia telah ditugaskan dalam misi tersebut oleh Jobs berbulan-bulan sebelumnya, menemukan *disk drive* Toshiba, dan memikirkan layar, baterai, serta berbagai unsur penting lain. Dia kemudian mengajak Fadell bergabung untuk merangkainya. Namun, dia dan yang lain lama-kelamaan tidak senang dengan kejelian visi Fadell. Mereka mulai menjulukinya “Tony Baloney”. Sementara itu, dari perspektif Fadell, sebelum datang ke Apple dia sudah mempunyai ide rancangan *MP3 player* yang mumpuni dan sedang memasarkannya ke berbagai perusahaan sebelum setuju mengerjakannya di Apple. Perkara tentang orang yang pantas mendapat pengakuan seba-

gai pencipta iPod, atau berhak atas gelar Podfather, akan diperjuangkan selama bertahun-tahun dalam wawancara, artikel, situs web, dan bahkan Wikipedia.

Akan tetapi, selama beberapa bulan berikutnya, ternyata mereka benar-benar terlalu sibuk berselisih. Jobs ingin iPod keluar saat Natal, yang berarti harus siap diluncurkan Oktober. Mereka mencari perusahaan lain yang sedang mendesain *MP3 player* yang bisa menjadi fondasi bagi pekerjaan Apple. Kemudian, mereka menemukan perusahaan kecil bernama PortalPlayer. Fadell memberi tahu timnya, “Ini proyek yang akan mengubah Apple—sepuluh tahun lagi, perusahaan ini akan berada dalam bisnis musik, bukan komputer.” Dia meyakinkan timnya untuk menandatangani kesepakatan eksklusif, dan mereka mulai memodifikasi kekurangan PortalPlayer, seperti antarmukanya yang rumit, masa pakai baterai yang singkat, dan ketidakmampuan membuat daftar lagu yang lebih panjang dari sepuluh lagu.

### *Itu Dia!*

Ada pertemuan tertentu yang tidak terlupakan karena menandai momen bersejarah dan juga menjelaskan cara pemimpin bekerja. Begitulah halnya dengan pertemuan di ruang rapat lantai empat pada April 2001, ketika Jobs memutuskan hal-hal mendasar tentang iPod. Orang-orang yang saat itu hadir untuk mendengar Fadell mempresentasikan usulannya kepada Jobs adalah Rubinstein, Schiller, Ive, Jeff Robbin, dan direktur pemasaran, Stan Ng.

Fadell pernah bertemu Jobs pada pesta ulang tahun di rumah Andy Hertzfeld satu tahun sebelumnya. Dia sudah mendengar banyak cerita tentang Jobs dan banyak di antaranya yang menakutkan. Namun, dia tidak benar-benar mengenal Jobs, jadi dapat dimaklumi bila dia merasa terintimidasi. “Ketika dia berjalan masuk ke ruang rapat, saya duduk tegak dan berpikir, *Wuuh, itu dia Steve!* Saya benar-benar waspada karena saya sudah mendengar betapa dia bisa menjadi sangat kejam.”

Pertemuan itu dimulai dengan presentasi potensi pasar dan produk yang sedang dikerjakan perusahaan lain. Jobs, seperti biasa, tidak sabar. “Dia tidak mau memperhatikan tumpukan *slide* selama lebih dari satu menit,” kata Fadell. Saat *slide* menampilkan pemutar musik lain yang mung-

kin ikut meramaikan pasar, dia mengibaskan tangan. “Jangan khawatir tentang Sony,” katanya. “Kita tahu hal yang kita kerjakan, dan mereka tidak.” Setelah itu, mereka berhenti menampilkan *slide* dan sebagai gantinya Jobs mencecar tim tersebut dengan berbagai pertanyaan. Fadell mengambil pelajaran, “Steve lebih suka spontanitas, membicarakan semuanya dengan mendetail. Dia pernah mengatakan kepada saya, ‘Jika Anda membutuhkan *slide*, itu menunjukkan Anda tidak tahu hal yang Anda bicarakan.’”

Alih-alih, Jobs lebih senang melihat objek fisik yang bisa dia rasakan, periksa, dan pegang. Jadi, Fadell membawa tiga model yang berbeda ke ruang rapat. Dan, Rubinstein telah mengajarnya untuk menunjukkan model itu secara berurutan sehingga pilihan yang disukainya akan menjadi *pièce de résistance* (item yang paling menarik). Mereka menyembunyikan model terpilih itu di bawah mangkuk kayu di tengah meja.

Fadell memulai presentasinya dengan mengeluarkan berbagai komponen yang mereka gunakan dari kotak dan menghamparkannya di atas meja. Ada *drive* berukuran 4,5 cm, layar LCD, papan sirkuit, dan baterai—masing-masing diberi label harga dan beratnya. Saat dia menampilkan semua komponen tersebut, mereka mendiskusikan kemungkinan harga atau ukurannya bisa turun dalam kurang lebih satu tahun ke depan. Beberapa komponen dapat dirangkai, seperti keping Lego, untuk menunjukkan berbagai opsi yang ada.

Lalu, Fadell mulai mempresentasikan modelnya, yang dibuat dari *styrofoam* dengan timbal yang disisipkan untuk memberikan berat yang sesungguhnya. Model pertama memiliki *slot* untuk kartu memori yang dapat dilepas. Jobs menolak dengan alasan terlalu rumit. Model kedua memiliki memori RAM dinamis—yang murah, tetapi akan kehilangan semua lagu yang tersimpan jika kehabisan baterai. Jobs tidak menyukainya. Berikutnya, Fadell merangkai beberapa keping Lego untuk menunjukkan gambaran bentuk peranti dengan *drive* 4,5 cm. Jobs terlihat tertarik. Jadi, Fadell menutup penampilannya dengan mengangkat mangkuk dan menampilkan model yang sudah dirangkai lengkap untuk alternatif tersebut. “Saya berharap dapat bermain lebih lama dengan komponen Lego itu, tetapi Steve langsung setuju dengan opsi *hard drive* sesuai model yang kami buat,” kenang Fadell. Dia agak terkejut. “Saya sudah terbiasa berada di Philips.



Keputusan seperti ini memerlukan rapat demi rapat, dengan banyak sekali presentasi PowerPoint dan pengkajian berulang-ulang.”

Berikutnya tiba giliran Phil Schiller. “Boleh saya menyampaikan ide saya sekarang?” dia bertanya. Dia keluar ruangan dan kembali dengan beberapa model iPod—semuanya memiliki alat yang sama di bagian depannya, yaitu *trackwheel*, yang akan segera terkenal. “Saya sudah memikirkan cara Anda dapat menelusuri daftar lagu,” kenangnya. “Anda tidak mungkin menekan tombol ratusan kali. Pasti menyenangkan jika Anda dapat menggunakan *wheel*—tombol yang bisa diputar, bukan?” Dengan memutar *wheel* tersebut menggunakan ibu jari, Anda dapat menelusuri daftar lagu. Semakin lama Anda memutarnya, semakin cepat penelusurannya, jadi Anda dapat menelusuri ratusan lagu dalam sekejap. Jobs berteriak, “Itu dia!” Dia memerintah Fadell dan para insinyur membuatnya.

Begitu diluncurkan, Jobs menyibukkan diri dalam proyek tersebut setiap hari. Tuntutan utamanya adalah “sederhanakan!”. Dia akan membuka setiap layar antarmuka pengguna dan melakukan tes ketat. Jika menginginkan lagu atau fungsi, dia harus bisa mendapatkannya dalam tiga klik. Dan, klik tersebut harus bersifat intuitif. Jika dia tidak dapat memahami cara mendapatkan sesuatu atau hal itu membutuhkan lebih dari tiga klik, dia akan menjadi kejam. “Ada saat-saat ketika kami kehabisan akal untuk masalah antarmuka pengguna, dan berpikir kami telah mempertimbangkan setiap opsi, kemudian dia akan berkata, ‘Apakah kalian sudah memikirkan hal ini?’” kata Fadell. “Dan, kami semua akan mengumpati ketololan kami sendiri. Dia mendefinisikan ulang masalah atau pendekatannya, dan masalah kecil kami pun lenyap.”

Setiap malam Jobs akan menelepon dengan berbagai ide. Fadell dan yang lain, bahkan Rubinstein, akan bekerja sama melindungi Fadell ketika Jobs melontarkan ide kepada salah satu di antara mereka. Mereka akan menelepon satu sama lain, menjelaskan saran terbaru Jobs, dan bersekolong mencari cara menggiring dia ke tempat yang mereka inginkan. Dan, biasanya hal itu agak berhasil. “Kami kewalahan mengikuti gagasan terbaru Steve, dan kami semua berusaha selangkah lebih maju,” kata Fadell. “Setiap hari ada saja sesuatu yang seperti itu, entah penempatan sakelar, warna tombol, atau strategi harga. Mengingat gayanya, Anda perlu bekerja sama dengan rekan Anda, saling melindungi.”

Ide Jobs yang sangat penting adalah sebanyak mungkin fungsi harus dijalankan melalui iTunes di komputer, bukan di iPod. Seperti belakangan dikenang Fadell:

“Untuk membuat iPod benar-benar mudah digunakan—dan hal ini menuntut saya banyak berdebat—kami perlu membatasi hal yang dapat dilakukan peranti tersebut. Sebagai gantinya, kami meletakkan fungsi tersebut dalam iTunes di komputer. Contohnya, kami membuatnya sedemikian rupa sehingga Anda tidak dapat membuat urutan lagu (*playlist*) menggunakan iPod. Anda harus membuat urutan lagu di iTunes kemudian menyinkronkannya dengan iPod. Hal itu kontroversial. Namun, penyebab Rio dan peranti lain begitu sulit digunakan adalah kerumitannya. Peranti tersebut harus melakukan hal-hal seperti membuat urutan lagu karena mereka tidak terintegrasi dengan perangkat lunak jukebox di komputer Anda. Jadi, dengan memiliki perangkat lunak iTunes dan iPod, kita dapat membuat komputer dan iPod bekerja sama—dan dapat meletakkan kerumitan di tempat yang tepat.”

Di antara semua kesederhanaan yang dituntut Jobs, yang utama dan membuat rekan-rekannya tercengang adalah keputusan mutlak bahwa iPod tidak akan memiliki sakelar *on/off*. Hal itu berlaku pada hampir semua peranti Apple. Sakelar itu tidak diperlukan. Hal itu sangat berani, baik secara estetis maupun konsep. Peranti Apple akan tidur jika tidak digunakan dan bangun saat Anda menyentuh tombol mana pun. Tidak perlu ada sakelar hanya untuk—klik—*you're off, goodbye*.

Tiba-tiba, segala sesuatu mulai tersusun di tempatnya. Cip yang dapat menampung seribu lagu. Antarmuka dan *scroll wheel* yang memungkinkan Anda menelusuri seribu lagu, koneksi FireWire yang dapat mengunduh seribu lagu dalam waktu kurang dari sepuluh menit, dan baterai yang dapat bertahan hingga seribu lagu. “Kami tiba-tiba saling memandang dan berkata, ‘Ini pasti akan sangat keren,’” kenang Jobs. “Kami tahu betapa kerennya gadget tersebut karena kami tahu betapa inginnya kami masing-masing memilikinya. Konsepnya menjadi sedemikian sederhana, yaitu seribu lagu di saku Anda.” Salah satu penulis iklan mengusulkan nama “Pod”. Jobs-lah yang, dengan meminjam nama iMac dan iTunes, memodifikasinya menjadi iPod.

Dari mana seribu lagu itu akan diperoleh? Jobs tahu sebagian akan diperoleh dengan me-*ripping* CD yang dibeli secara legal, dan itu tidak

masalah. Namun, akan lebih banyak yang akan diperoleh jika mengunduh secara ilegal. Dari perspektif bisnis murni, Jobs akan diuntungkan dengan mendorong pengunduhan ilegal karena para pengguna dapat mengisi iPod mereka dengan lebih murah. Dan, warisan *counterculture*-nya membuat dia tidak simpatik terhadap perusahaan rekaman. Namun, dia percaya kekayaan intelektual harus dilindungi dan artis berhak memperoleh uang dari hal yang mereka kerjakan. Jadi, mendekati akhir proses pengembangan, dia memutuskan bahwa hanya akan ada sinkronisasi satu arah. Pengguna dapat memindahkan lagu mereka dari komputer ke iPod, tetapi tidak dapat mengambil lagu dari iPod dan memindahkannya ke komputer. Hal itu mencegah pengguna mengisi iPod dan kemudian membiarkan teman-temannya menyalin semua lagu di dalamnya. Dia juga memutuskan bahwa bungkus plastik bening iPod harus mencantumkan satu pesan sederhana: "Don't Steal Music"—jangan mencuri musik.

### ***Putih Bersih***

Jony Ive sedang bermain-main dengan model iPod dari *styrofoam* dan berusaha membayangkan produk jadinya kelak ketika satu ide tebersit di kepalanya. Saat itu dia sedang dalam perjalanan pada pagi hari dari rumahnya di San Francisco ke Cupertino. Bagian depannya harus putih bersih, katanya kepada rekan-rekannya dalam mobil, dan itu harus terhubung dengan mulus ke bagian belakang dan dipoles dengan *stainless steel*. "Sebagian produk konsumen berukuran mungil memiliki kesan bahwa produk tersebut dapat dibuang begitu saja," kata Ive. "Tidak ada bobot kultural dalam produk tersebut. Hal yang paling membuat saya bangga mengenai iPod adalah sesuatu dalam produk tersebut membuatnya terasa sangat penting, tidak dapat dibuang begitu saja."

Warna putihnya bukan sekadar putih, tetapi putih *bersih*. "Tidak hanya perantarnya, tetapi juga headphone, kabelnya, dan bahkan adaptornya," kenangannya. "Putih *bersih*." Rekan-rekannya berpendapat bahwa *headphone*-nya tentu saja harus hitam, seperti semua *headphone*. "Namun, Steve langsung memahaminya dan menerima putih," kata Ive. "Akan ada kemurnian di peranti tersebut." Juntaian kabel putih *headphone* yang berkelok-kelok tersebut membantu menjadikan iPod sebagai ikon. Sebagaimana dideskripsikan Ive:

“Ada sesuatu yang sangat penting dan tidak dapat dibuang begitu saja tentang iPod, sekaligus ada sesuatu yang sangat halus dan terkendali. Dia tidak mengibas-ngibaskan ekornya di depan wajah Anda. Dia sangat terkendali, tetapi juga gila, dengan *headphone* yang menjuntai tersebut. Itulah sebabnya saya suka putih. Putih bukan hanya warna netral, melainkan juga murni dan tenang. Berani dan mencolok, tetapi tidak norak.”

Tim periklanan Lee Clow di TBWA\Chiat\Day ingin membuat iklan yang lebih menonjolkan sifat ikonik iPod dan warna putihnya daripada iklan tradisional berupa pengenalan produk yang memamerkan fitur-fiturnya. James Vincent, pemuda Inggris tinggi kurus yang bermain *band* dan bekerja sebagai DJ, baru saja bergabung dengan agen tersebut. Dan, dia sangat membantu memfokuskan iklan Apple pada Generasi Milenium penggemar musik *hip*, bukan generasi pemberontak Baby Boomers. Dengan bantuan pengarah seni, Susan Alinsangan, mereka menciptakan serangkaian papan iklan dan poster bagi iPod. Mereka lalu menunjukkan berbagai opsinya di meja ruang rapat Jobs untuk diperiksa.

Di ujung paling kanan mereka meletakkan opsi paling tradisional, yang menampilkan foto-foto iPod dengan sangat jelas di atas latar belakang putih. Di ujung paling kiri mereka meletakkan opsi paling grafis dan ikonik—yang hanya menampilkan siluet seseorang sedang menari sambil mendengarkan iPod, dengan kabel *earphone* putih melambai mengikuti gerakannya. “Opsi tersebut memahami hubungan Anda yang emosional dan sangat personal dengan musiknya,” kata Vincent. Dia menyarankan kepada Duncan Milner, pengarah kreatif, agar mereka semua berdiri tegap di ujung paling kiri—untuk mencoba membuat Jobs tertarik ke sana. Ketika Jobs masuk, dia langsung menuju kanan, menatap foto produk yang sangat mencolok. “Ini bagus,” katanya. “Mari kita bicarakan yang ini.” Vincent, Milner, dan Clow tidak beranjak dari ujung yang lain. Akhirnya, Jobs mendongak, melirik opsi-opsi ikonik, dan berkata, “Oh, tampaknya kalian menyukai yang itu.” Dia menggeleng. “Itu tidak menunjukkan produknya. Itu tidak mengatakan apa produknya.” Vincent mengusulkan mereka menggunakan gambar yang ikonik, tetapi menambahkan slogan “1.000 lagu di saku Anda”. Itu mengatakan semuanya. Jobs melirik kembali ke ujung paling kanan meja, dan akhirnya setuju. Tidak mengherankan bila tidak lama

kemudian dia mengaku sebagai orang yang bersikeras meloloskan iklan yang lebih ikonik. “Ada beberapa orang skeptis yang bertanya, ‘Bagaimana iklan ini bisa benar-benar menjual iPod?’” kenang Jobs. “Saat itulah menjadi CEO ada gunanya, agar saya dapat meloloskan ide tersebut.”

Jobs menyadari ada keuntungan lain di balik kenyataan bahwa Apple memiliki sistem komputer, perangkat lunak, dan peranti elektronik yang terintegrasi. Itu artinya penjualan iPod akan mendorong penjualan iMac. Hal itu, pada akhirnya, berarti dia dapat mengambil \$75 juta yang dikeluarkan Apple untuk iklan iMac dan mengalihkannya ke iklan iPod—mendapatkan keuntungan ganda dengan uang yang sama. Bahkan, keuntungan tiga kali lipat karena iklan tersebut akan menambahkan kepopuleran dan nuansa muda terhadap merek Apple secara keseluruhan. Seperti dikenangnya:

“Saya punya ide dahsyat bahwa kami dapat menjual iMac dengan mengiklankan iPod. Selain itu, iPod akan memosisikan Apple sebagai perusahaan yang inovatif dan berjiwa muda. Jadi, saya menggeser \$75 juta dana iklan ke iPod meskipun kategorinya tidak membenarkan seperseratus jumlah tersebut. Itu artinya, kami sepenuhnya mendominasi pasar pemutar musik. Kami mengalahkan pengeluaran iklan semua orang hingga sekitar seratus kali lipat.”

Iklan televisi menampilkan siluet ikonik yang menari mengikuti lagu yang dipilih Jobs, Clow, dan Vincent. “Menemukan musiknya menjadi kesenangan utama kami dalam rapat pemasaran mingguan,” kata Clow. “Kami akan memainkan sejumlah cuplikan lagu pendobrak tren, Steve akan berkata, ‘Aku tidak suka,’ James harus membujuknya.” Iklan iPod membantu memopulerkan banyak *band* baru, khususnya Black Eyed Peas. Iklan dengan lagu “Hey Mama” menjadi karya klasik dalam genre siluet. Ketika iklan baru akan memasuki tahap produksi, Jobs sering berubah pikiran, menelepon Vincent, dan bersikeras agar dia membatalkannya. “Kedengarannya agak *ngepop*,” atau “Kedengarannya agak biasa,” katanya. “Batalkan saja.” James akan menjadi gugup dan berusaha membujuknya. “Tunggu dahulu, ini akan jadi hebat,” sanggahnya. Biasanya, Jobs akan mengalah dan iklannya dibuat, dan dia menyukainya.

Jobs memperkenalkan iPod pada 23 Oktober 2001, dalam salah satu acara peluncuran produknya yang khas. “Bocoran: ini bukan Mac,” undang-

annya menggoda. Ketika tiba waktunya menunjukkan produk tersebut, setelah mendeskripsikan kemampuan teknisnya, Jobs meninggalkan kebiasaannya berjalan ke meja dan menarik selubung kain. Alih-alih, dia berkata, "Saya kebetulan membawa satu di saku saya." Dia merogoh saku celana jin dan mengeluarkan peranti putih berkilau. "Peranti mungil yang menakutkan ini menampung seribu lagu, dan pas sekali di saku saya." Dia memasukkannya lagi dan berjalan keluar panggung diiringi tepuk tangan.

Awalnya, ada keraguan di antara para pengamat gadget, khususnya tentang harga yang dipatok sebesar \$399<sup>1</sup>. Di dunia blog, lelucon yang beredar adalah "iPod merupakan singkatan '*idiots prices our device*'—orang idiot menentukan harga gadget kita". Namun, konsumen segera membuat iPod sukses besar. Lebih dari itu, iPod menjadi inti dari seluruh perjalanan Apple: puisi yang terhubung dengan rekayasa, seni dan kreativitas yang berpadu dengan teknologi, serta desain yang berani dan sederhana. iPod memiliki kemudahan penggunaan karena dukungan sistem *end-to-end* yang terintegrasi, dari komputer sampai FireWire, perangkat lunak, dan pengelolaan kontennya. Saat mengeluarkan iPod dari kardusnya, peranti tersebut seolah-olah berkilau—membuat pemutar musik lain seperti dirancang dan diproduksi di negeri antah berantah.

Kejelasan visi produk Apple justru belum muncul sejak munculnya Mac pertama. "Jika seseorang pernah bertanya-tanya alasan Apple berada di muka bumi, saya akan menunjukkan ini sebagai contohnya," kata Jobs saat itu kepada Steve Levy dari *Newsweek*. Wozniak, yang sejak lama meragukan sistem yang terintegrasi, mulai merevisi filosofinya. "*Wow*, masuk akal bila Apple yang membuatnya," komentar Wozniak antusias setelah iPod keluar. "Lagi pula, seluruh sejarah Apple adalah membuat perangkat keras ataupun lunak dengan hasil agar keduanya bekerja lebih baik bersama-sama."

Pada hari Levy mendapatkan liputan pers perdana untuk iPod, dia kebetulan bertemu Bill Gates saat acara makan malam dan menunjukkan peranti tersebut kepadanya. "Sudahkah kau melihat ini?" tanya Levy. Seperti ditulis Levy, *Gates mengambil sikap yang mengingatkan akan film fiksi*

---

<sup>1</sup> Jika dirupiahkan saat itu mencapai hampir Rp4 juta.—penerj.

*ilmiah ketika alien ruang angkasa, yang dihadapkan pada objek asing, menciptakan semacam lorong energi antara dia dan objek tersebut. Lorong itu memungkinkan menyedot langsung semua informasi tentang objek tersebut ke otaknya. Gates memainkan scroll wheel-nya dan menekan semua kombinasi tombol, sementara matanya tak berkedip menatap layar. "Ini sepertinya produk yang bagus," dia akhirnya berkata. Lalu, dia terdiam sejenak dan terlihat bingung. "Ini hanya untuk Macintosh?" dia bertanya. ■*

## iTUNES STORE

Aku si Peniup Suling Ajaib

### *Warner Music*

Pada awal 2002, Apple menghadapi tantangan. Koneksi sangat mulus antara iPod, perangkat lunak iTunes, dan komputer memudahkan Anda mengelola musik yang Anda miliki. Namun, untuk mendapatkan musik baru, Anda harus keluar dari zona yang sangat nyaman ini untuk membeli CD atau mengunduh lagu dari internet. Upaya terakhir biasanya berarti pengembaraan ke wilayah layanan berbagi file dan pembajakan yang menakutkan. Jadi, Jobs ingin menawarkan cara mengunduh lagu yang sederhana, aman, dan resmi kepada para pengguna iPod.

Industri musik juga menghadapi tantangan. Industri tersebut dirongrong berbagai layanan pembajakan lagu, seperti Napster, Grokster, Gnutella, dan Kazaa, yang memungkinkan orang mendapatkan lagu secara gratis. Sebagai akibatnya, penjualan CD legal turun 9% pada 2002.

Para eksekutif perusahaan musik berusaha mati-matian, di tengah ketidakpastian dalam hal penegakan hukum, untuk menyepakati standar umum dalam upaya melindungi musik digital dari pembajakan. Paul Vich dari Warner Music dan rekannya Bill Raduchel dari AOL Time Warner bekerja sama dengan Sony dalam upaya tersebut, dan mereka berharap Apple dapat menjadi bagian dari konsorsium. Jadi, beberapa orang di antara mereka terbang ke Cupertino pada Januari 2002 untuk bertemu Jobs.



Pertemuan itu tidak berjalan mulus. Vidich sakit flu dan kehilangan suara sehingga wakilnya, Kevin Gage, yang memulai *presentasi*. Jobs, duduk di ujung meja rapat, tampak gelisah dan kesal. Setelah empat *slide*, dia melambaikan tangan dan menyela. "Kalian tidak mengerti duduk persoalannya," dia bilang. Semua orang berpaling kepada Vidich, yang berjuang mendapatkan kembali suaranya. "Anda benar," katanya setelah terdiam lama. "Kami tidak tahu apa yang harus dilakukan. Anda perlu membantu kami memikirkannya." Jobs belakangan teringat dia agak terkejut, dan dia setuju Apple akan bergabung dalam upaya Warner-Sony.

Jika perusahaan musik berhasil menyepakati *codec* baku untuk melindungi file musik, toko musik *online* pasti akan menjamur. Jobs akan kesulitan menciptakan iTunes *store* yang memberi Apple kontrol terhadap penjualan *online*. Namun, Sony justru menawarkan kesempatan itu kepada Jobs ketika perusahaan tersebut, setelah pertemuan di Cupertino pada Januari 2002, memutuskan keluar dari pembicaraan karena lebih memilih format miliknya sendiri, yang memungkinkan mereka mendapatkan royalti.

"Anda tahu Steve, dia memiliki agenda sendiri," CEO Sony, Nobuyuki Idei, menjelaskan kepada editor Red Herring, Tony Perkins. "Meskipun genius, dia tidak berbagi semuanya dengan Anda. Dia mitra kerja yang sulit dihadapi jika Anda perusahaan besar .... Mimpi buruk." Howard Stringer, waktu itu pemimpin Sony Amerika Utara, menambahkan tentang Jobs, "Berusaha merangkulnya hanya membuang waktu saja."

Alih-alih, Sony bergabung dengan Universal untuk menciptakan layanan berlangganan yang disebut PressPlay. Sementara itu, AOL Time Warner, Bertelsmann, dan EMI bergabung dengan RealNetwork untuk menciptakan MusicNet. Mereka tidak mau memberikan lisensi lagu kepada layanan pesaing. Jadi, masing-masing hanya menawarkan sekitar separuh dari jumlah musik yang tersedia di pasaran. Keduanya merupakan layanan berlangganan yang memungkinkan pelanggan mendengarkan musik dengan cara *streaming*, tetapi tidak dapat menyimpannya. Jadi, Anda tidak dapat mengakses musik tersebut jika masa berlangganan Anda berakhir. Kedua layanan tersebut memiliki syarat yang rumit dan antarmuka yang canggung. Bahkan, mereka kemudian menorehkan reputasi buruk dengan menempati urutan kesembilan dalam daftar "25 Produk Teknologi Ter-

buruk Sepanjang Masa” versi majalah *PC World*. Majalah tersebut menyatakan, “Berbagai fitur yang luar biasa membingungkan dari layanan ini menunjukkan bahwa perusahaan rekaman masih belum mengerti apa yang dikehendaki konsumen.”

Pada titik ini, Jobs bisa saja memutuskan untuk membiarkan pembajakan merajalela. Musik gratis berarti iPod yang lebih bernilai. Namun, karena dia *sangat* menyukai musik—dan artis yang menciptakannya—maka dia menentang sesuatu yang dipandanginya sebagai pencurian produk kreatif. Seperti yang belakangan dia katakan kepada saya:

“Sejak awal berdirinya Apple, saya menyadari bahwa kami dapat hidup ketika kami menciptakan kekayaan intelektual. Kalau orang-orang menyalin atau mencuri perangkat lunak kami, kami pasti bangkrut. Jika karya kami tidak dilindungi, tidak akan ada insentif untuk membuat perangkat lunak atau desain produk baru. Ketika perlindungan atas kekayaan intelektual mulai menghilang, perusahaan kreatif akan lenyap atau bahkan tidak pernah ada. Namun, ada alasan yang lebih sederhana: mencuri itu salah, perbuatan itu menghancurkan orang lain sekaligus menghancurkan karakter Anda.”

Akan tetapi, dia sadar bahwa cara terbaik—bahkan mungkin satu-satunya cara—untuk menghentikan pembajakan adalah dengan menawarkan alternatif yang lebih menarik daripada layanan membingungkan yang disediakan perusahaan musik. “Kami percaya 80% orang yang mengunduh lagu secara ilegal tidak ingin melakukannya, tetapi mereka tidak menemukan alternatif yang legal,” katanya kepada Andi Langer dari *Esquire*. “Jadi kami berkata kepada diri sendiri, ‘Mari ciptakan alternatif legal untuk hal ini.’ Semua pihak akan diuntungkan. Perusahaan musik diuntungkan. Para artis diuntungkan. Apple diuntungkan. Dan para pengguna diuntungkan karena memperoleh layanan yang lebih baik tanpa harus menjadi pencuri.”

Jadi Jobs mulai menciptakan “iTunes Store” dan membujuk lima perusahaan rekaman papan atas mengizinkan versi digital lagu mereka dijual di sana. “Belum pernah saya menghabiskan sedemikian banyak waktu untuk meyakinkan orang mengerjakan hal yang benar bagi diri mereka sendiri,” kenangnya. Perusahaan musik awalnya megkhawatirkan model penentuan harganya dan keharusan mengurai album. Jobs melontarkan bahwa layanan

baru tersebut cuma ada di Macintosh yang hanya memegang 5% pasar. Mereka dapat mencoba layanan tersebut dengan risiko kecil. "Kami memanfaatkan pangsa pasar kami yang kecil dengan menyatakan bahwa seluruh dunia tidak akan hancur jika toko digital kami terbukti merugikan," kenangnya.

Usulan Jobs adalah menjual lagu digital seharga 99 sen, atau sekitar sepuluh ribu rupiah—pembelian yang sederhana dan impulsif. Perusahaan rekaman akan mendapatkan 70 sen dari harga tersebut. Jobs bersikeras hal itu lebih menarik daripada model layanan bulanan yang dipakai oleh perusahaan musik. Dia yakin (dan benar) bahwa orang-orang memiliki hubungan emosional dengan lagu yang mereka sukai. Mereka ingin memiliki "Sympathy for the Devil" dan "Shelter From the Storm", bukan hanya menyewanya. Seperti yang dia katakan kepada Jeff Goodell dari *Rolling Stones* waktu itu, "Saya pikir Anda dapat menyediakan "Second Coming" dengan cara berlangganan, dan hal itu mungkin tidak akan berhasil."

Jobs juga bersikeras bahwa iTunes Store akan menjual lagu secara terpisah, bukan satu album utuh. Hal itu menjadi penyebab utama konflik dengan perusahaan rekaman, yang menghasilkan uang dengan cara merilis album yang memiliki dua atau tiga lagu bagus dan kurang lebih selusin lagu pengisi. Untuk mendapatkan lagu yang mereka inginkan, konsumen harus membeli seluruh album. Demi alasan artistik, sejumlah musisi keberatan akan rencana Jobs mengurai album, "Ada jalinan dalam album yang bagus," kata Trent Reznor dari Nine Inch Nails. "Semua lagunya saling mendukung. Seperti itulah yang saya sukai dalam membuat musik." Namun, keberatan tersebut dipatahkan. "Pembajakan dan pengunduhan *online* sudah mengurai album," kenang Jobs. "Anda tidak dapat bersaing dengan pembajakan kecuali Anda menjual lagu secara terpisah."

Inti persoalan ini adalah jurang lebar di antara orang-orang yang menyukai teknologi dan orang-orang yang menyukai seni. Jobs menyukai keduanya, seperti yang telah ditunjukkannya di Pixar maupun Apple, dan dengan demikian dia berada di posisi tepat untuk menjembatani jurang tersebut. Seperti yang belakangan dijelaskannya:

"Ketika datang ke Pixar, saya menyadari bahwa ada kesenjangan lebar. Perusahaan teknologi tidak memahami kreativitas. Mereka tidak menghargai

pemikiran *intuitif*, seperti kemampuan orang-orang A&R<sup>1</sup> di label musik untuk mendengarkan ratusan artis dan meraba lima di antaranya yang mungkin sukses. Mereka berpikir orang kreatif hanya duduk-duduk di sofa sepanjang waktu dan tidak disiplin karena mereka belum pernah melihat betapa termotivasi dan disiplinnya orang kreatif di tempat seperti Pixar. Di sisi lain, perusahaan musik sama sekali buta tentang teknologi. Mereka pikir dapat mencari dan mempekerjakan beberapa orang teknik begitu saja. Namun, hal itu tak ubahnya Apple berusaha mencari dan mempekerjakan orang untuk memproduksi musik. Kami akan mendapatkan orang A&R kelas dua, seperti halnya perusahaan musik memperoleh orang teknik kelas dua. Saya adalah satu di antara sedikit orang yang memahami bahwa memproduksi teknologi membutuhkan intuisi dan kreativitas, dan memproduksi sesuatu yang artistik membutuhkan disiplin keras.”

Jobs telah lama berhubungan dengan Barry Schuler, CEO unit AOL di Time Warner, dan mulai menjajaki pendapat Schuler tentang bagaimana supaya para perusahaan label musik menerima konsep iTunes Store yang dia usulkan. “Pembajakan membuat semua orang enggan terlibat,” kata Schuler kepadanya. “Sampaikan saja bahwa sebagai layanan terintegrasi, dari iPod hingga toko, Anda bisa memberikan perlindungan terbaik tentang bagaimana musik itu digunakan.” Suatu hari pada Maret 2002, Schuler menerima telepon dari Jobs dan memutuskan menghubungi Vidich untuk berbicara bertiga lewat telepon. Jobs meminta Vidich datang ke Cupertino dan membawa pemimpin Warner Music, Roger Ames. Kali ini Jobs bersikap memesonakan. Ames adalah orang Inggris yang sinis, asyik, dan cerdas, tipe orang (seperti James Vincent dan Jony Ive) yang cenderung disukai Jobs. Jadi, Steve menampilkan sisi dirinya yang baik. Pada suatu ketika di awal pertemuan, Jobs bahkan memainkan peran yang tidak lazim sebagai penengah. Ketika Ames dan Edy Cue, yang menjalankan iTunes untuk Apple, terlibat perdebatan mengenai penyebab radio di Inggris tidak sesemarak radio di Amerika, Jobs menengahi dengan berkata, “Kami tahu soal teknologi, tetapi kami tidak tahu banyak tentang musik. Jadi, mari kita hentikan perdebatan ini.”

---

<sup>1</sup> A&R: singkatan Artist and Repertoire, divisi label rekaman yang bertugas mencari bakat dan mengembangkan artis.—peny.

Ames memulai pertemuan dengan meminta Jobs mendukung format baru CD dengan sistem perlindungan salinan terkode. Jobs langsung setuju, lantas segera mengalihkan pembicaraan ke topik yang ingin dibahasnya. Warner Music, katanya, harus menolong Apple mewujudkan toko *online* iTunes Store yang sederhana. Kemudian mereka dapat mengabarkannya kepada seluruh industri musik.

Ames baru saja gagal meloloskan usulan agar divisi AOL perusahaan meningkatkan layanan pengunduhan musik milik mereka sendiri yang baru saja didirikan. “Ketika mengunduh musik menggunakan AOL, saya tidak bisa menemukan lagu yang saya inginkan di komputer saya yang payah,” kenangnya. Jadi, ketika Jobs mendemonstrasikan prototipe iTunes Store, Ames terkesan. “Ya, ya, itulah yang selama ini kami tunggu,” katanya. Dia setuju Warner Music turut bergabung, dan dia menawarkan untuk membantu mendaftarkan perusahaan musik lain.

Jobs terbang ke timur untuk menunjukkan layanan tersebut kepada eksekutif Warner yang lain. “Dia duduk di depan Mac-nya seperti anak-anak dengan mainannya,” kenang Vidich. “Tidak seperti CEO lain, dia benar-benar terlibat dengan produknya.” Ames dan Jobs mulai membahas detail mengenai iTunes Store, termasuk berapa kali suatu lagu dapat disalin ke peranti yang berbeda dan bagaimana sistem perlindungan salinan akan bekerja. Mereka segera menemukan kata sepakat dan mulai mengajak label musik lain.

### *Tugas yang Mustabil*

Pemain penting yang harus didaftarkan adalah Doug Morris, pemimpin Universal Music Group. Wilayah kekuasaannya meliputi artis-artis favorit seperti U2, Eminem, dan Mariah Carrey, dan juga label-label berpengaruh seperti Motown dan Interscope-Geffen-A&M. Morris tidak sabar berembuk. Lebih dari pemimpin lainnya, dia sangat marah dengan pembajakan dan muak dengan kecakapan orang-orang teknik di perusahaan musik. “Kondisi saat itu di luar kendali,” kenang Morris. “Tidak ada yang menjual musik digital secara legal dan pembajakan merajalela. Semua usaha yang kami lakukan untuk mengatasi hal ini gagal. Perbedaan kemampuan antara orang musik dan orang teknik begitu besar.”

Ames berjalan bersama Jobs ke kantor Morris di Broadway dan memberikan pengarahan kepadanya tentang apa yang harus dikatakan. Itu berhasil. Hal yang membuat Morris terkesan adalah Jobs mengemas semuanya di iTunes Store dengan cara yang mudah bagi konsumen dan juga aman bagi perusahaan rekaman. "Steve telah melakukan sesuatu yang brilian," kata Morris. "Dia mengusulkan sistem yang lengkap ini: iTunes Store, perangkat lunak pengelola musik, dan iPodnya. Sistem itu berjalan sangat mulus. Itu adalah sebuah solusi lengkap."

Morris yakin bahwa Jobs memiliki visi teknik yang tidak dimiliki perusahaan musik. "Tentu saja kita harus mengandalkan Jobs untuk mengerjakan hal ini," katanya kepada wakilnya di divisi teknik, "karena Universal tidak memiliki orang yang tahu segalanya tentang teknologi." Pernyataan itu tidak membuat orang teknik di Universal kehilangan semangat untuk bekerja dengan Jobs, sehingga Morris harus terus-menerus memerintahkan mereka menghentikan keberatan dan segera membuat kesepakatan. Mereka berhasil menambahkan beberapa batasan lagi pada FairPlay—sistem pengelolaan hak digital milik Apple—sehingga lagu yang dibeli tidak dapat disebarluaskan ke terlalu banyak peranti. Namun secara umum, mereka setuju dengan konsep iTunes Store yang dirumuskan Jobs bersama Ames dan rekan-rekannya di Warner.

Morris begitu terpukau oleh Jobs sehingga dia menelepon Jimmy Iovine. Jimmy Iovine adalah pemimpin Interscope-Geffen-A&M, sebuah label milik Universal, yang memiliki kebiasaan berbicara cepat dan sangat percaya diri. Iovine dan Morris bersahabat dan mereka berbincang-bincang setiap hari selama tiga puluh tahun terakhir. "Saat bertemu Steve, saya berpikir dia adalah penyelamat kami, jadi saya segera mengajak Jimmy untuk mengetahui pendapatnya," kenang Morris.

Jobs bisa menjadi sangat memesona kalau mau, dan dia melakukan itu ketika Iovine terbang ke Cupertino untuk melihat demo. "Lihat betapa sederhana sistem ini?" tanyanya kepada Iovine. "Orang-orang teknik yang Anda bayar tidak akan bisa melakukan ini. Tidak ada seorang pun di perusahaan musik yang bisa membuatnya sesederhana ini."

Iovine langsung menelepon Morris. "Orang ini unik!" katanya. "Kau benar. Dia punya solusi yang siap digunakan." Mereka mengeluhkan kerja

sama dengan Sony yang berjalan dua tahun tanpa menghasilkan apa pun. "Sony tidak akan pernah menemukan solusi seperti ini," katanya kepada Morris. Mereka setuju untuk menghentikan perjanjian dengan Sony dan bergabung dengan Apple sebagai gantinya. "Saya benar-benar tak habis pikir, bagaimana bisa Sony melewatkan peluang ini, sebuah kegagalan bersejarah," kata Iovine. "Steve akan memecat seseorang di divisinya jika tidak dapat diajak bekerja sama sementara divisi Sony malah saling bertikai."

Sony menjadi contoh yang jelas bertolak belakang dengan Apple. Perusahaan tersebut memiliki divisi elektronik untuk konsumen yang menghasilkan produk keren dan divisi musik dengan artis papan atas (termasuk Bob Dylan). Namun, karena setiap divisi berusaha melindungi kepentingannya sendiri, perusahaan secara keseluruhan tidak dapat menyelaraskan langkah untuk menghasilkan layanan terpadu.

Andy Lack, pemimpin baru Sony Music, mendapatkan tugas berat untuk bernegosiasi dengan Jobs mengenai kemungkinan Sony akan menjual musiknya di iTunes Store. Lack yang cerdik dan tidak dapat ditekan, baru saja beralih dari karier yang cemerlang dalam bidang jurnalisme televisi—produser di CBS News dan direktur NBC. Dia tahu bagaimana menilai karakter seseorang dan mempertahankan selera humornya. Dia menyadari bahwa, bagi Sony, menjual musik di iTunes adalah keputusan gila dan tidak perlu—seperti yang sering terjadi dalam bisnis musik. Apple akan mendapatkan keuntungan besar, bukan hanya lewat penjualan lagu, tetapi juga dari peningkatan penjualan iPod. Lack merasa perusahaan musik memiliki andil dalam kesuksesan iPod sehingga mereka seharusnya mendapatkan royalti dari setiap peranti yang terjual.

Jobs setuju dengan Lack dalam sebagian besar percakapan mereka dan mengaku ingin menjadi rekan sejati bagi perusahaan musik. "Steve, Anda akan mendapatkan persetujuan saya jika Anda mau memberi saya *sesuatu* untuk setiap penjualan iPod," kata Lack kepada Jobs dengan suaranya yang menggelegar. "Itu peranti yang indah. Tetapi, musik kami membantu menjualnya. Itulah arti kemitraan sejati bagi saya."

"Saya setuju dengan Anda," jawab Jobs pada lebih dari satu kesempatan. Namun, dia lantas menemui Doug Morris dan Roger Ames untuk berkeluh-kesah, dengan gaya konspiratif, bahwa Lack sama sekali tidak

mengerti, bahwa dia benar-benar tidak memahami bisnis musik, bahwa dia tidak secerdas Morris dan Ames. “Dalam gaya klasiknya, Steve akan menyetujui sesuatu, tetapi hal itu tidak akan terjadi,” kata Lack. “Dia akan membuat Anda senang dan kemudian membatalkannya. Dia sakit jiwa, sesuatu yang dapat berguna dalam negosiasi. Dan dia genius.”

Lack tahu dia pemain besar terakhir yang belum sepakat, dan dia tidak dapat memenangkan tuntutannya tanpa dukungan pemain lain dalam industri musik. Namun, Jobs menggunakan sanjungan dan umpan kekuatan pemasaran Apple untuk mengendalikan yang lain. “Jika industri musik kompak, kami mungkin bisa mendapatkan biaya lisensi, yang memberi kami pemasukan ganda yang sangat kami perlukan,” kata Lack. “Kamilah yang membuat iPod terjual, jadi hal itu sudah sewajarnya.” Hal itu, tentu saja, merupakan salah satu kelebihan dari strategi *end-to-end* Jobs: Penjualan lagu di iTunes akan mendorong penjualan iPod yang akan mendorong penjualan Macintosh. Kenyataan yang semakin membuat Lack gusar adalah Sony seharusnya bisa melakukan hal yang sama, tetapi perusahaan tersebut tidak dapat membuat divisi perangkat keras, perangkat lunak, dan konten berjalan selaras.

Jobs berusaha keras merayu Lack. Dalam salah satu kunjungan ke New York, dia mengundang Lack ke kamar griya tawangnya di Hotel Four Seasons. Jobs sudah memesan sarapan—*oatmeal* dan buah beri untuk mereka berdua—dan dia “bersikap sangat peduli”, kenang Lack. “Namun Jack Welch mengajari saya untuk tidak jatuh hati. Morris dan Ames bisa dirayu. Mereka akan berkata, ‘Anda tidak mengerti, Anda seharusnya jatuh hati seperti halnya kami.’ Jadi, akhirnya saya terkucil dalam industri musik.”

Bahkan setelah Sony setuju menjual musiknya di iTunes Store, hubungan Jobs dan Lack tetap tegang. Setiap pembaruan atau perubahan dalam kerja sama tersebut akan mengobarkan perdebatan. “Dengan Andy, sebagian besar adalah tentang egonya yang besar,” kata Jobs. “Dia tidak benar-benar mengerti bisnis musik, dan tidak pernah benar-benar menyerah. Terkadang saya berpikir bahwa dia bebal.” Ketika saya menyampaikan pernyataan Jobs tersebut kepadanya, Lack menanggapi, “Saya berjuang untuk Sony dan industri musik, jadi saya bisa mengerti alasan dia berpikir saya bebal.”



Betapun, membujuk berbagai label rekaman untuk menyetujui rencana iTunes tidaklah cukup. Banyak artis telah mencantumkan *pasal dalam* kontrak yang memungkinkan mereka mengendalikan sendiri distribusi digital atau mencegah lagu mereka diurai dari album dan dijual secara terpisah. Jadi, Jobs mulai membujuk sejumlah musisi ternama, sesuatu yang menurutnya menyenangkan, tetapi lebih sulit daripada yang diperkirakan.

Sebelum peluncuran iTunes, Jobs bertemu dengan hampir dua lusin artis besar, termasuk Bono, Mick Jagger, dan Sheryl Crow. “Dia akan meneleponku di rumah, tanpa henti, pada pukul sepuluh malam, untuk mengatakan dia masih membutuhkan persetujuan Led Zeppelin atau Madonna,” kenang Roger Ames dari Warner. “Dia sangat gigih, dan tidak ada orang lain yang akan bisa meyakinkan sebagian di antara artis-artis tersebut.”

Mungkin pertemuan yang paling aneh adalah ketika Dr. Dre datang mengunjungi Jobs di markas besar Apple. Jobs menyukai The Beatles dan Dylan, tetapi dia mengaku bahwa pesona rap tak dapat dihindarkan. Kini Jobs butuh Eminem dan penyanyi rap lain agar setuju menjual lagu mereka di iTunes Store, jadi dia berunding dengan Dr. Dre yang merupakan mentor Eminem. Setelah Jobs menunjukkan kepadanya betapa mudah menggunakan iTunes dari iPod, Dr. Dre menyatakan, “Aha, akhirnya seseorang melakukannya dengan benar.”

Dari selera musik yang berbeda terdapat pemain trompet Wynton Marsalis. Dia sedang mengadakan tur penggalangan dana untuk *jazz* di Lincoln Center di West Coast dan bertemu dengan istri Jobs, Laurene. Jobs bersikeras agar dia singgah ke rumahnya di Palo Alto, dan memamerkan iTunes kepadanya. “Apa yang Anda cari?” tanyanya kepada Marsalis. Beethoven, jawab pemain terompet tersebut. “Lihat apa yang bisa dilakukannya!” Jobs terus memaksa bahkan saat Marsalis tidak memperhatikannya. “Lihat bagaimana antarmukanya bekerja.” Seperti yang belakangan dikenang Marsalis, “Saya tidak terlalu peduli dengan komputer, dan berkali-kali mengatakan itu kepadanya, tetapi dia terus bicara selama dua jam. Dia adalah orang yang terobsesi. Setelah beberapa lama, saya mulai memperhatikan dia dan bukan komputernya karena saya begitu kagum dengan semangatnya.”

Jobs memperkenalkan iTunes Store pada 28 April 2003 dalam salah satu acara khas yang biasa dia gelar di pusat konvensi Moscone di San Francisco. Dengan rambut yang kini dipotong cepak dan mulai botak, dan wajah yang sengaja tidak dicukur, Jobs hilir mudik di panggung sambil menjelaskan tentang bagaimana Napster “mendemonstrasikan bahwa internet sangat sesuai untuk mendistribusikan musik”. Penerus Napster, Kazaa, bahkan menawarkan lagu untuk diunduh secara gratis. Lantas bagaimana cara Anda bersaing? Untuk menjawab pertanyaan tersebut, dia mulai menjelaskan kerugian menggunakan layanan gratis semacam itu. Proses pengunduhannya tidak dapat diandalkan dan kualitas lagunya sering kali buruk. “Banyak di antara lagu ini disalin oleh anak-anak, dan mereka tidak melakukannya dengan baik.” Selain itu, tidak ada cuplikan atau sampul album. Lalu dia menambahkan, “Hal yang paling buruk adalah itu sama saja dengan mencuri. Sebaiknya jangan bermain-main dengan karma.”

Mengapa situs web pembajakan menjamur? Karena, kata Jobs, tidak ada alternatif. Layanan berlangganan, seperti Pressplay dan MusicNet, “memperlakukan Anda seperti penjahat,” katanya sembari menunjukkan *slide* narapidana dengan seragam penjara yang bergaris-garis. Lalu *slide* Bob Dylan terpampang di layar. “Orang-orang ingin memiliki musik yang mereka sukai.”

Setelah negosiasi panjang dengan sejumlah perusahaan musik, katanya, “Mereka bersedia melakukan sesuatu bersama kami untuk mengubah dunia.” iTunes Store akan dibuka dengan 200.000 lagu, dan jumlahnya akan bertambah setiap hari. Dengan menggunakan toko digital ini, katanya, Anda dapat memiliki lagu yang Anda sukai, membakarnya ke CD, mendapatkan jaminan kualitas, mendengarkan cuplikan sebelum mengunduh, dan menggunakannya dengan iMovies dan iDVD untuk “membuat lagu tema hidup Anda”. Harganya? Hanya 99 sen, kurang dari sepertiga harga kopi di Starbuck. Apakah harga tersebut pantas? Untuk mengunduh lagu dari Kazza membutuhkan waktu sekitar lima belas menit, alih-alih satu menit dari iTunes. Dengan menghabiskan satu jam waktu Anda untuk menghemat empat dolar, dia menghitung, “Anda bekerja di bawah upah minimum!” Dan satu hal lagi ... “Dengan iTunes, Anda tidak mencuri. Itu karma yang baik.”

Tepuk tangan paling keras terdengar dari para pemimpin label rekaman di barisan depan, termasuk Doug Morris yang duduk di sebelah Jimmy Iovine, mengenakan topi *baseball* seperti biasa, dan seluruh rombongan Warner Music. Eddy Cue, yang bertanggung jawab atas iTunes Store, memprediksi Apple akan menjual satu juta lagu dalam enam bulan. Nyatanya iTunes Store menjual satu juta lagu dalam enam *hari*. “Ini akan tercatat dalam sejarah sebagai titik balik bagi industri musik,” Jobs menyatakan.

### **Microsoft**

“Kita kecolongan.”

Itulah bunyi *email* singkat yang dikirim Jim Alchin, eksekutif Microsoft yang bertanggung jawab atas pengembangan Windows, kepada empat rekannya pada pukul lima pagi itu saat melihat iTunes Store. *Email* tersebut hanya berisi satu baris lain: “Bagaimana mereka membuat perusahaan musik menyetujui rencana mereka?”

Sore harinya, jawaban datang dari David Cole, yang memimpin grup bisnis *online* Microsoft. “Saat Apple membawa layanan ini ke Windows (Saya berasumsi mereka tidak akan membuat kesalahan dengan tidak membawanya ke Windows), kita akan benar-benar kecolongan.” Dia menyatakan bahwa tim Windows perlu “menghadirkan solusi yang sama ke pasar”, dengan menambahkan: “Hal itu akan menuntut penyelarasan fokus dan target di seputar layanan terpadu yang menawarkan kepada pengguna sesuatu yang belum kita miliki saat ini.” Meskipun Microsoft memiliki layanan internetnya sendiri (MSN), layanan tersebut tidak digunakan untuk menyediakan “layanan terpadu” sebagaimana Apple.

Bill Gates sendiri berkomentar pada pukul 10.46 malam itu. Judulnya—“Apple’s Jobs again”—mengisyaratkan kekesalannya. “Kemampuan Steve Jobs untuk fokus pada beberapa hal yang sangat penting, menemukan orang untuk membuat antarmuka pengguna dengan benar sekaligus memasarkan produk dengan cara revolusioner sungguh menakjubkan,” katanya. “Ini sangat aneh bagi saya. Layanan yang ditawarkan perusahaan musik sendiri benar-benar tidak ramah terhadap para penggunanya. Entah bagaimana mereka memutuskan untuk memberi Apple kemampuan untuk mengerjakan sesuatu yang sangat bagus.”

Gates juga merasa aneh bahwa belum ada orang lain yang menciptakan layanan yang memungkinkan pengguna membeli lagu alih-alih berlangganan setiap bulan. "Saya tidak berkata bahwa ini berarti kita gagal—setidaknya jika benar kita gagal, demikian pula halnya dengan Real, PressPlay, Music.Net, dan semua orang," tulisnya. "Kini karena Jobs telah melakukannya, kita harus bergerak cepat untuk membuat sesuatu dengan antarmuka pengguna dan pengelolaan hak yang tidak kalah bagus .... Saya pikir kita perlu semacam rencana untuk membuktikan bahwa, meskipun Jobs telah melangkahi kita, kita dapat bergerak cepat untuk menandingi atau mengalahkannya." Kalimat itu semacam pengakuan pribadi yang sangat mencengangkan: Microsoft kecolongan lagi dan dilangkahi, dan mereka berusaha sekali lagi untuk mengejar dengan cara menjiplak Apple. Namun seperti Sony, Microsoft tidak pernah bisa mewujudkannya, bahkan setelah Jobs menunjukkan caranya.

Malahan, Apple kembali mengalahkan Microsoft dengan cara yang diramalkan Cole. Apple mem-*porting*<sup>2</sup> perangkat lunak iTunes ke Windows. Hal itu terwujud setelah melalui proses internal yang berlarut-larut. *Pertama*, Jobs dan timnya harus memutuskan apakah mereka benar-benar ingin iPod bisa digunakan di komputer Windows. Jobs awalnya menentang. "Dengan mempertahankan iPod untuk Mac saja, penjualan Mac akan naik melebihi harapan kita," kenangnya. Namun, keempat eksekutif utama Apple yaitu Schiller, Rubinstein, Robbin, dan Fadell, kompak menentangnya. Ini adalah perdebatan tentang masa depan Apple. "Kami merasa Apple seharusnya berada dalam bisnis alat pemutar musik, tidak hanya dalam bisnis Mac," kata Schiller.

Jobs selalu ingin Apple menciptakan dunia impiannya sendiri, taman ajaib dengan dinding tinggi tempat perangkat keras, perangkat lunak, dan peranti perifer<sup>3</sup> bekerja sama untuk menciptakan pengalaman luar biasa. Juga tempat kesuksesan satu produk mendorong penjualan produk pendampingnya. Kini dia menghadapi tekanan untuk membiarkan produknya bekerja dengan komputer Windows, dan hal itu bertentangan

---

<sup>2</sup> *Porting*: memodifikasi perangkat lunak sehingga dapat digunakan pada sistem operasi lain.—penerj.

<sup>3</sup> Perangkat yang terhubung dengan komputer.—peny.

dengan sifatnya. "Itu sungguh perdebatan besar selama berbulan-bulan," kenang Jobs, "saya sendirian melawan yang lain." Suatu ketika dia menyatakan bahwa para pengguna Windows harus "melangkahi dahulu mayatnya" sebelum bisa menggunakan iPod. Namun, timnya terus mendesak. "Ini perlu dibawa ke PC," ujar Fadell.

Akhirnya Jobs menyatakan, "Sebelum kalian dapat membuktikan kepada saya bahwa hal ini menguntungkan, saya tidak akan melakukannya." Itu sebenarnya adalah cara Jobs mengalah. Jika Anda menyisihkan emosi dan dogma, mudah saja membuktikan bahwa membiarkan para pengguna Windows membeli iPod adalah tindakan yang menguntungkan. Para pakar diundang, skenario penjualan disusun, dan semua orang menyimpulkan bahwa hal itu akan mendatangkan lebih banyak keuntungan. "Kami menyusun tabel data," kata Schiller. "Dalam semua skenario, penggerusan penjualan iMac sebesar apa pun tidak akan menurunkan penjualan iPod." Jobs terkadang mau menyerah, terlepas dari reputasinya, tetapi dia tidak pernah bisa menyerah dengan cara yang anggun. "Persetan," katanya dalam rapat ketika para eksekutif menunjukkan hasil analisis kepadanya. "Aku muak mendengarkan kalian. Kerjakan saja apa yang kalian mau."

Hal itu menyisakan pertanyaan lain: Saat Apple memperkenalkan iPod bekerja di komputer Windows, haruskah perusahaan tersebut menciptakan satu versi iTunes sebagai peranti lunak pengelolaan musik khusus bagi para pengguna Windows? Jobs, seperti biasa, percaya bahwa perangkat keras dan perangkat lunak harus diberikan dalam satu paket. Pengalaman pengguna bergantung pada iPod yang bekerja selaras dengan perangkat lunak iTunes di komputer. Schiller menentang. "Saya pikir itu gila karena kami tidak membuat perangkat lunak Windows," kenangnya. "Namun Steve terus menyanggah, 'jika akan mengerjakannya, kita harus mengerjakannya dengan benar.'"

Awalnya Schiller menang. Apple memutuskan untuk memperkenalkan iPod bekerja di komputer Windows dengan menggunakan perangkat lunak dari Music Match, perusahaan luar. Namun, perangkat lunaknya begitu canggung sehingga argumen Jobs terbukti, dan Apple memulai upaya kilat untuk memproduksi iTunes untuk Windows. Jobs ingat:

“Untuk membuat iPod bekerja di PC, awalnya kami bermitra dengan perusahaan lain yang memiliki aplikasi jukebox<sup>4</sup>, memberi mereka resep rahasia untuk terhubung ke iPod, tetapi hasilnya benar-benar payah. Ini sangat buruk karena perusahaan tersebut mengendalikan pengalaman sebagian besar pengguna. Jadi, kami bertahan dengan jukebox asing yang payah tersebut selama enam bulan sampai kami selesai membuat iTunes untuk Windows. Pada akhirnya, Anda sama sekali tidak ingin orang lain mengendalikan pengalaman pengguna. Orang-orang mungkin tidak setuju dengan saya, tetapi saya sangat konsisten mengenai hal itu.”

Mem-porting iTunes ke Windows berarti harus bernegosiasi lagi dengan semua perusahaan musik—yang sudah sepakat menjual lagu mereka di iTunes dengan jaminan bahwa iTunes hanya akan tersedia untuk para pengguna Macintosh yang jumlahnya tidak terlalu banyak. Sony adalah pihak yang paling merasa keberatan. Andy Lack berpikir bahwa itu satu lagi contoh kebiasaan Jobs mengubah kesepakatan yang telah disetujui. Dia benar. Namun saat itu, label lain sudah senang melihat bagaimana iTunes Store bekerja dan mereka setuju, jadi Sony terpaksa mengekor.

Jobs mengumumkan peluncuran iTunes untuk Windows pada Oktober 2003 dalam salah satu presentasinya di San Francisco. “Inilah fitur yang orang-orang pikir tidak akan kami tambahkan,” katanya sembari melambaikan tangan ke arah layar raksasa di belakangnya. “Hell Froze Over,” judul *slide* itu. Pertunjukannya termasuk kemunculan iChat dan video dari Mick Jagger, Dr. Dre, dan Bono. “Ini sesuatu yang sangat keren untuk musisi dan musik,” kata Bono mengenai iPod dan iTunes. “Itulah sebabnya saya berada di sini untuk mengakui kehebatan Apple. Saya tidak sembarangan melakukannya.”

Jobs bukan orang yang suka merendah. Untuk menyambut sorak-sorai hadirin, dia menyatakan bahwa “iTunes untuk Windows mungkin adalah aplikasi Windows terbaik yang pernah diciptakan.”

Microsoft tidak senang. “Mereka ingin menerapkan strategi yang sama dengan strategi mereka di bisnis PC, dengan mengendalikan perangkat keras maupun perangkat lunaknya,” kata Bill Gates kepada *Business Week*.

---

<sup>4</sup> Jukebox: alat pemutar lagu semi otomatis yang dioperasikan dengan koin, dilengkapi tombol untuk memilih lagu yang akan diperdengarkan dari koleksi album yang biasanya berupa CD atau piringan hitam.—penerj.

“Kami selalu bekerja dengan cara yang sedikit berbeda dengan Apple dalam hal memberikan pilihan kepada konsumen.” Tiga tahun kemudian, pada November 2006, barulah Microsoft bisa meluncurkan balasan atas iPod. Gadget itu diberi nama Zune, dan penampilannya mirip iPod, meskipun sedikit lebih canggung. Dalam dua tahun, Zune mencapai pangsa pasar kurang dari 5%. Beberapa tahun kemudian, Jobs berkomentar sinis mengenai penyebab desain Zune yang membosankan dan kegagalannya di pasar:

“Semakin bertambah usia, semakin saya menyadari pentingnya motivasi. Zune payah karena orang-orang di Microsoft tidak benar-benar menyukai musik atau seni seperti halnya kami. Kami menang karena kami secara pribadi menyukai musik. Kami membuat iPod untuk diri kami sendiri, dan ketika Anda melakukan sesuatu untuk diri Anda sendiri, atau sahabat, atau keluarga, Anda tidak akan membuatnya dengan serampangan. Jika Anda tidak mencintai sesuatu, Anda tidak akan berusaha lebih, bekerja lembur pada akhir pekan, dan menantang *status quo* dengan lebih gigih.”

### ***Mr. Tambourine's Man*<sup>5</sup>**

Pertemuan tahunan pertama Andy Lack di Sony berlangsung pada April 2003, di minggu yang sama saat Apple meluncurkan iTunes Store. Dia diangkat sebagai pemimpin divisi musik empat bulan sebelumnya, dan telah menghabiskan sebagian besar waktunya untuk bernegosiasi dengan Jobs. Bahkan, dia datang ke Tokyo langsung dari Cupertino, dengan membawa versi iPod terbaru dan deskripsi tentang iTunes Store. Di depan 200 manager yang hadir, dia mengeluarkan iPod dari sakunya. “Ini dia,” katanya sementara CEO Nobuyuki Idei dan pemimpin Sony Amerika Utara, Howar Stringer, memandangnya. “Ini dia mesin pembunuh Walkman. Tidak ada rahasia khusus. Alasan Anda membeli perusahaan musik adalah agar Anda dapat menjadi orang yang membuat peranti seperti ini. Anda dapat melakukan lebih baik.”

Akan tetapi, Sony tidak mampu. Sony telah merintis musik portabel dengan Walkman, perusahaan tersebut memiliki label rekaman yang

---

<sup>5</sup> Mr. Tambourine's Man adalah judul lagu Bob Dylan, penyanyi dan pengarang lagu favorit Steve Jobs, tentang seorang pemain tamborin yang ditafsirkan oleh beberapa komentator sebagai simbol pembawa keselamatan religius.—penerj.

hebat, dan sejarah panjang dalam membuat peranti konsumen yang menawan. Sony memiliki semua aset untuk bersaing dengan strategi Jobs yang menerapkan model integrasi perangkat keras, perangkat lunak, peranti elektronik, dan penjualan isi. Kenapa perusahaan tersebut gagal? Sebagian karena Sony adalah perusahaan, seperti AOL Time Warner, yang dibagi menjadi sejumlah divisi (kata divisi sendiri sudah memberikan petunjuk) dengan perhitungan laba rugi terpisah. Target untuk mewujudkan sinergi dalam perusahaan semacam ini dengan mendorong semua divisi bekerja sama sering kali tidak tercapai.

Jobs tidak membagi Apple menjadi berbagai divisi semi-otonom; dia mengendalikan dengan saksama semua timnya dan mendorong mereka untuk bekerja sebagai satu perusahaan yang kohesif dan fleksibel, dengan satu perhitungan laba rugi. "Kami tidak memiliki 'divisi' dengan perhitungan laba rugi tersendiri," kata Tim Cook. "Kami mencatat satu perhitungan laba rugi untuk seluruh perusahaan."

Selain itu, seperti banyak perusahaan lain, Sony khawatir akan kani-balisasi. Jika perusahaan menciptakan pemutar musik dan layanan yang memudahkan orang berbagi lagu digital, hal itu dapat menekan penjualan divisi rekaman. Salah satu aturan bisnis Jobs adalah jangan pernah takut melakukan kanibalisasi. "Jika Anda takut, orang lain yang akan mengkani-bal Anda," katanya. Jadi meskipun iPhone dapat mengurangi penjualan iPod, atau iPad dapat menurunkan penjualan laptop, hal itu tidak membuatnya gentar.

Juli itu, Sony menunjuk veteran industri musik, Jay Samit, untuk membuat layanan serupa iTunes yang disebut Sony Connect. Layanan ini akan menjual lagu secara *online* yang bisa diputar di peranti portabel Sony. "Langkah ini segera dipahami sebagai cara menyatukan divisi elektronik dan musik yang terkadang bertentangan," *New York Times* melaporkan. "Perseteruan internal dilihat oleh banyak pihak sebagai alasan yang membuat Sony, pencipta Walkman dan pemain terbesar di pasar audio portabel, dikalahkan oleh Apple." Sony Connect diluncurkan pada Mei 2004. Layanan tersebut hanya bertahan tiga tahun sebelum Sony menutupnya.

Microsoft bersedia melisensikan perangkat lunak Windows Media dan format hak digital miliknya kepada perusahaan lain, seperti ketika per-



usaha melisensikan sistem operasinya pada 1980-an. Jobs, di sisi lain, tidak mau melisensikan FairPlay milik Apple kepada pembuat peranti yang lain; format tersebut hanya berlaku untuk iPod. Dia juga tidak memperkenankan toko *online* lain menjual lagu untuk dimainkan di iPod. Banyak pakar berpendapat bahwa hal inilah yang pada akhirnya menyebabkan Apple kehilangan pangsa pasar seperti yang mereka alami dalam perang komputer pada era 1980-an. “Jika Apple terus-menerus mengandalkan arsitektur patennya sendiri,” kata dosen Harvard Business School, Clayton Christensen<sup>6</sup>, kepada majalah *Wired*, “iPod kemungkinan akan menjadi produk ceruk.” Bill Gates melontarkan argumen yang sama. “Tidak ada yang unik tentang musik,” katanya. “Kisah ini sudah pernah bergulir di PC dan pendekatan yang mereka pilih telah bekerja dengan sangat baik.”

Rob Glaser, pendiri RealNetwork, berusaha mengakali batasan yang diterapkan Apple pada Juli 2004 dengan layanan yang disebut Harmony. Dia telah berusaha meyakinkan Jobs untuk melisensikan format FairPlay Apple ke Harmony, tetapi ketika hal tersebut tidak tercapai, Glaser berusaha merekayasa-balik<sup>7</sup> FairPlay dan menggunakannya dengan lagu yang dijual Harmony. Strategi Glaser adalah lagu yang dijual melalui Harmony dapat diputar pada peranti apa pun, termasuk iPod, Zune, atau Rio, dan dia meluncurkan kampanye pemasaran dengan slogan “Freedom of Choice”, atau kebebasan memilih. Jobs murka, dan dia mengeluarkan pernyataan resmi bahwa Apple “terkejut karena RealNetwork mengadopsi taktik dan etika peretas untuk membobol iPod”. Real Networks menanggapi dengan meluncurkan petisi internet yang menuntut “Hai Apple! Jangan rusak iPodku.” Jobs diam saja selama beberapa bulan, tetapi pada bulan Oktober dia meluncurkan versi baru perangkat lunak iPod yang membuat lagu-lagu yang dibeli lewat Harmony tidak dapat dimainkan. “Steve memang orang yang tiada duanya,” kata Glaser. “Anda akan mengetahui hal itu saat berbisnis dengannya.”

---

<sup>6</sup> Christensen adalah analis bisnis yang paling jeli dan akurat, dan Jobs sangat terpengaruh oleh bukunya, *The Innovator's Dilemma*.

<sup>7</sup> Rekayasa-balik, atau *reverse engineering* adalah proses rekayasa yang dilakukan dengan menganalisis suatu produk jadi untuk mengetahui cara kerja produk tersebut dan menggunakan datanya untuk menciptakan produk yang mirip.—penerj.

Sementara itu, Jobs dan timnya—Rubinstein, Fadell, Robin, dan Ive—terus menghasilkan versi baru iPod yang disambut dengan gegap-gempita dan mempertahankan keunggulan Apple. Revisi besar pertama, yang diumumkan pada Januari 2004, adalah iPod mini. iPod mini yang jauh lebih kecil daripada iPod generasi pertama—hanya seukuran kartu nama—memiliki kapasitas lebih sedikit dengan kisaran harga yang sama. Jobs sempat berniat menghentikan produk tersebut karena tidak melihat alasan mengapa orang mau membayar sama untuk sesuatu yang lebih kecil. “Dia tidak berolahraga, jadi dia tidak tahu betapa asyiknya menggunakan iPod mini saat berlari atau berlatih di pusat kebugaran,” kata Fadell. Bahkan faktanya, versi minilah yang membuat iPod mendominasi pasar dengan mengalahkan pemutar musik berbasis *flashdrive* yang lebih kecil. Dalam delapan belas bulan setelah iPod mini diperkenalkan, pangsa pasar pemutar musik digital Apple melejit dari 31% ke 74%.

iPod Shuffle, yang diperkenalkan pada Januari 2008, bahkan jauh lebih revolusioner. Jobs mengamati bahwa fitur *shuffle* di iPod, yang memutar lagu dengan urutan acak, sangatlah populer. Orang-orang senang dikejutkan, dan mereka juga terlalu malas untuk membuat dan mengubah daftar lagu setiap saat. Beberapa pengguna bahkan menjadi terobsesi dengan mencari tahu apakah pilihan lagunya benar-benar acak, dan jika demikian, mengapa iPod mereka terus-menerus memutar lagu Neville Brothers?

Fitur itu menjadi inspirasi bagi iPod Shuffle. Saat Rubinstein dan Fadell berusaha menciptakan pemutar musik berbasis *flashdrive* yang kecil dan tidak mahal, mereka terus melakukan berbagai hal seperti membuat layarnya lebih kecil. Pada suatu ketika Jobs datang dengan ide gila. Singkirkan layarnya. “Apa?!?” Fadell terkesiap. “Pokoknya singkirkan saja,” Jobs bersikeras. Fadell bertanya bagaimana para pengguna akan memilih lagunya. Visi Jobs adalah mereka tidak perlu memilih lagu. Lagunya akan diputar secara acak. Lagi pula, semuanya adalah lagu yang telah Anda pilih. Satu-satunya hal yang diperlukan adalah tombol untuk melewati lagu yang sedang tidak ingin Anda dengarkan. “Embrace the uncertainty”, atau sambutlah ketidakpastian, demikian bunyi iklan produk itu.

Saat kompetitor tersandung dan Apple terus berinovasi, musik menjadi bagian yang lebih besar dalam bisnis Apple. Pada Januari 2007, pen-

jualan iPod merupakan setengah dari pendapatan Apple. Hal itu juga mendorong kepopuleran merek Apple. Namun, kesuksesan yang lebih besar adalah iTunes Store. Setelah menjual 1 juta lagu dalam enam hari pertama sejak diperkenalkan pada April 2003, toko tersebut telah menjual 70 juta lagu dalam tahun pertamanya. Pada Februari 2006, toko tersebut menjual lagu ke-1 miliar ketika Alex Ostrovsky, 16 tahun, dari West Bloomfield, Michigan, membeli "Speed of Sound" oleh Coldplay dan menerima telepon ucapan selamat dari Jobs yang memberinya sepuluh iPod, satu iMac, dan voucher belanja musik senilai \$10.000. Lagu ke-10 miliar dijual pada Februari 2010 kepada Louie Sulcer, 71 tahun, dari Woodstock, Georgia, yang mengunduh "Guess Things Happen That Way" oleh Johnny Cash.

Kesuksesan iTunes Store memberikan keuntungan lain yang tidak terlalu kentara. Pada 2011, bisnis penting baru telah muncul, yaitu layanan yang dipercaya orang-orang untuk menyimpan identitas *online* dan informasi pembayaran mereka. Apple—bersama Amazon, Visa, PayPal, American Express, dan beberapa layanan lain—telah mengumpulkan *database* orang-orang yang memercayakan alamat *email* dan informasi kartu kredit kepada mereka untuk memfasilitasi belanja yang aman dan praktis. Hal ini memungkinkan Apple menjual, misalnya, layanan berlangganan majalah melalui toko *online*-nya, dan ketika hal itu terjadi, Apple-lah yang akan berhubungan langsung dengan para pelanggan, bukan penerbit majalah. Saat iTunes Store mulai menjual video, aplikasi, dan layanan berlangganan, Apple telah mengumpulkan basis data 225 juta pengguna aktif, yang memosisikan mereka ke dalam era baru perdagangan digital. ■

## MANUSIA MUSIK

Lagu Hidup Jobs



*Steve Jobs dan Bono (U2).*

### ***Isi iPod Jobs***

Saat fenomena iPod tumbuh, lahirlah satu pertanyaan yang diajukan kepada calon presiden, selebritas, kencan pertama, Ratu Inggris, dan siapa pun yang mengenakan penutup telinga berwarna putih, "Apa yang ada di iPod Anda?" Pertanyaan iseng itu menjadi terkenal ketika Elisabeth Bumiller menulis artikel di *New York Times* pada awal 2005. Artikel itu membedah jawaban yang diberikan Presiden George W. Bush ketika Bumiller mengajukan pertanyaan tersebut kepadanya. "iPod Bush banyak diisi lagu-lagu penyanyi *country* tradisional," dia melaporkan. "Dia memiliki koleksi lagu Van Morrison, yang 'Brown Eyed Girl'-nya adalah favorit Bush, dan John Fogerty, termasuk tentunya 'Centerfield'." Bumiller meminta editor

*Rolling Stones*, Joe Levy, menganalisis koleksi tersebut, dan dia berkomentar, “Satu hal yang menarik adalah presiden menyukai artis yang tidak menyukainya.”

“Cukup serahkan iPod Anda kepada teman, kencan buta Anda, atau orang asing yang duduk di sebelah Anda di pesawat dan mereka akan mengetahui semua tentang Anda,” tulis Steven Levy di *Perfect Thing*. “Satu-satunya hal yang perlu dilakukan seseorang adalah menelusuri koleksi lagu Anda dengan *click wheel* dan, ibaratnya, Anda telanjang. Koleksi lagu Anda tidak saja menunjukkan apa yang Anda sukai, melainkan *siapa Anda*.” Jadi suatu hari, ketika kami sedang duduk mendengarkan musik di ruang tamunya, saya meminta Jobs mengizinkan saya melihat koleksi lagu di iPodnya. Dia menunjukkan daftar lagu yang dimuatnya pada 2004.

Dapat diduga, di situ ada enam volume lengkap seri *Bootleg* Dylan, termasuk sejumlah lagu yang pertama dipuja Jobs ketika dia dan Wozniak bisa merekamnya di kaset *reel-to-reel* bertahun-tahun sebelum seri tersebut dirilis resmi. Selain itu, ada lima belas album lain Dylan, mulai album pertamanya, *Bob Dylan* (1962), tetapi hanya sampai *Oh Mercy* (1989). Jobs menghabiskan banyak waktu berdebat dengan Andy Hertzfeld dan yang lain bahwa album Dylan sesudah itu—bahkan semua albumnya setelah *Blood of the Tracks* (1975)—tidak sedahsyat penampilan-penampilan awalnya. Satu-satunya pengecualian adalah lagu “Things Have Changed” dari film pada 2000, *Wonder Boys*. Hal yang patut dicatat, iPod-nya tidak menyimpan *Empire Burlesque* (1985), album yang dibawa Hertzfeld pada akhir minggu dia didepak dari Apple.

Harta karun lain di iPod Jobs adalah The Beatles. Jobs memasukkan lagu dari tujuh album grup tersebut: *A Hard Days Night*, *Abbey Road*, *Help!*, *Let it Be*, *Magical Mystery Tour*, *Meet the Beatles!*, dan *Sgt. Pepper's Lonely Heart Club Band*. Semua album solo tidak dimasukkan. Rolling Stones berada di urutan berikutnya, dengan enam album: *Emotional Rescue*, *Flashpoint*, *Jump Back*, *Some Girls*, *Sticky Fingers*, dan *Tattoo You*. Dalam kasus album Dylan dan The Beatles, sebagian besar dimasukkan secara lengkap. Namun, sesuai keyakinannya bahwa album dapat dan seharusnya dijual secara terurai, album Stones dan sebagian besar artis lain di iPod-nya hanya meliputi tiga atau empat lagu. Mantan kekasihnya, Joan Baez, cukup ter-

wakili dengan sejumlah lagu dari empat album, termasuk dua versi "Love is Just a Four Letter Word."

Koleksi lagu dalam iPod-nya adalah koleksi anak dari era tujuh puluhan yang hatinya berada di era enam puluhan. Ada Aretha, B.B. King, Buddy Holly, Buffalo Springfield, Don McLean, Donovan, The Doors, Janis Joplin, Jefferson Airplane, Jimi Hendrix, Johnny Cash, John Mellencamp, Simon & Garfunkel, dan bahkan The Monkees ("I'm a Believer") dan Sam the Sham. Hanya sekitar seperempat lagu yang berasal dari artis kontemporer, seperti 10.000 Maniacs, Alicia Keys, Black Eyed Peas, Coldplay, Dido, Green Day, John Mayer (seorang sahabat bagi Jobs dan Apple), Moby, Bono dan U2, Seal, dan Talking Heads. Sementara untuk musik klasik, ada beberapa rekaman Bach, termasuk *Brandenburg Concertos*, dan tiga album Yo-Yo Ma.

Jobs mengatakan kepada Sheryl Crow pada Mei 2003 bahwa dia sedang mengunduh sejumlah lagu Eminem, dan "dia mulai membuatku tertarik." James Vincent setelah itu mengajak Jobs ke konser Eminem. Meski demikian, penyanyi rap tersebut gagal masuk ke daftar lagu Jobs. Seperti kata Jobs kepada Vincent setelah konser, "Entahlah ...." Dia belakangan mengatakan kepadaku, "Aku menghargai Eminem sebagai artis. Aku hanya tidak mau mendengarkan musiknya, dan tidak dapat memahami nilai yang diusungnya sebagaimana aku memahami Dylan." Jadi, daftar lagu Jobs pada 2004 tidak benar-benar berisi musik terbaru. Namun, mereka yang lahir tahun lima puluhan dapat menerimanya, dan bahkan menyukainya, sebagai lagu yang sangat bagus.

Lagu favoritnya tidak berubah banyak dalam tujuh tahun setelah dia mengisi iPod-nya. Ketika iPad2 dirilis pada Maret 2011, dia mentransfer musik favoritnya ke peranti tersebut. Suatu sore, kami duduk di kamar tamunya sementara dia menelusuri lagu di iPad barunya dan, dengan nostalgia sendu, mengetuk lagu yang ingin dia dengar.

Kami mendengarkan lagu Dylan dan The Beatles favorit Jobs seperti biasa, dan kemudian dia semakin termenung lalu mengetuk nyanyian Gregorian—"Spiritus Domini"—yang dibawakan oleh Biarawan Benedictine. Selama kurang lebih satu menit, dia seperti memasuki trans. "Benar-benar indah," gumamnya. Berikutnya dia mendengarkan *Second Brandenburg Con-*

certo karya Bach dan satu fuga<sup>1</sup> dari *The Well-Tempered Clavier*. “Bach,” Jobs menyatakan, “adalah komposer klasik favoritnya.” Dia paling senang mendengarkan kontras antara dua versi *The Goldberg Variations* yang direkam Glenn Gould. Yang pertama pada 1955 saat dia masih pianis muda berusia 22 tahun yang belum terlalu dikenal dan yang kedua pada 1981 setahun sebelum kematiannya.

“Versi pertama adalah penampilan yang bersemangat, segar, brilian, dan dimainkan dengan luar biasa cepat. Versi kedua lebih lambat dan muram. Anda merasakan jiwa tua yang sudah mengalami banyak hal dalam hidupnya. Jiwa yang mendalam dan bijak.” Jobs sedang menjalani cuti sakit ketiganya sore itu ketika memutar kedua versi tersebut. Saya bertanya versi mana yang lebih dia sukai. “Gould jauh lebih menyukai versi terakhir,” katanya. “Saya dahulu lebih suka versi pertama, yang bersemangat. Namun, kini saya bisa mengerti alasan Gould.”

Dia kemudian beralih dari lagu berat ke lagu era enam puluhan, yaitu “Catch The Wind”-nya Donovan. Ketika melihat saya tampak curiga, dia protes “Donovan menghasilkan beberapa lagu yang sangat bagus, sungguh.” “Mellow Yellow” katanya spontan, dan kemudian mengakui bahwa itu mungkin bukan contoh yang paling baik. “Lagu tersebut kedengaran lebih bagus saat kami muda.”

Saya bertanya musik apa di masa kanak-kanaknya yang masih dia sukai sampai saat ini. Dia menelusuri daftar lagu di iPadnya dan menyebutkan lagu pada 1969 “Uncle John’s Band” oleh Grateful Dead. Dia mengangguk-angguk seiring liriknya, “*When life looks like Easy Street, there is danger at your door ....*” Sejenak kami kembali ke masa-masa riuh ketika kesenduan era enam puluhan berakhir dalam perbedaan pendapat. “*Whoa, oh, what I want to know is, are you kind?*”

Lalu dia beralih ke Joni Mitchell. “Dia memiliki anak yang diserahkan untuk diadopsi,” katanya. “Lagu ini tentang gadis kecilnya.” Dia mengetuk “Little Green”, dan kami mendengarkan melodi dan liriknya yang murung. “*So you sign all the papers in the family name/You’re sad and you’re sorry, but you’re not ashamed/Little Green, have a happy ending.*” Saya bertanya apakah

---

<sup>1</sup> Salah satu teknik komposisi lagu.—penerj.

dia masih sering memikirkan kenyataan bahwa dia diserahkan untuk diadopsi. "Tidak, tidak terlalu banyak," katanya. "Tidak terlalu sering."

Saat ini, katanya, dia lebih memikirkan tentang bertambah tua daripada tentang kelahirannya. Hal itu membuatnya memperdengarkan lagu terbagus Joni Mitchell, "Both Sides Now," yang liriknya tentang bertambah tua dan bertambah bijak, "*I've looked at life from both sides now, from win and lose, and still somehow, / It's life's illusions I recall, / I really don't know life at all.*" Seperti yang dilakukan Gould dengan "Goldberg Variations" Bach, Mitchell merekam "Both Sides Now" terpisah bertahun-tahun, pertama pada 1969 dan kemudian dalam versi lambat yang sangat berkesan pada 2000. Jobs memutar versi terakhir. "Sungguh menarik bagaimana manusia bertambah tua," komentarnya.

Menurutnya, beberapa orang tidak bertambah dewasa dengan baik, bahkan ketika mereka muda. Saya bertanya siapa yang dia pikirkan. "John Mayer adalah salah satu pemain gitar terbaik yang pernah hidup, dan saya takut dia gagal karena ulahnya sendiri," jawab Jobs. Jobs menyukai Mayer, dan dia sesekali mengundangnya singgah untuk makan malam di Palo Alto. Ketika berusia 27 tahun, Mayer tampil di Macworld Januari 2004, ketika Jobs memperkenalkan GarageBand, kemudian dia hampir selalu tampil dalam even tersebut setiap tahun. Jobs menyebutkan hit Mayer, "Gravity". Liriknya tentang pria yang dipenuhi cinta yang entah mengapa memimpikan cara untuk mencampakkan cinta tersebut. "*Gravity is working againts me, / And gravity wants to bring me down.*" Jobs menggeleng dan berkomentar, "Menurutku dia sesungguhnya anak baik, tetapi sedang di luar kendali."

Pada akhir sesi pemutaran lagu, saya mengajukan pertanyaan yang sudah sangat usang: The Beatles atau Rolling Stones? "Jika brankasnya terbakar dan aku hanya dapat menyelamatkan satu set rekaman asli, saya akan mengambil The Beatles," jawabnya. "Pilihan yang sulit adalah The Beatles atau Dylan. Orang lain bisa meniru Rolling Stones. Tidak ada yang bisa meniru Dylan atau The Beatles." Ketika dia sedang merenungkan betapa beruntungnya kami memiliki semua musisi tersebut saat kami tumbuh besar, putranya, saat itu berusia delapan belas tahun, masuk ke ruangan. "Reed tidak mengerti," Jobs mengeluh. Atau mungkin dia mengerti. Dia mengenakan kaos Joan Baez dengan tulisan "Forever Young".



## **Bob Dylan**

Seingat Jobs, satu-satunya kejadian lidahnya kelu adalah di hadapan Bob Dylan. Waktu itu dia sedang tampil di dekat Palo Alto pada Oktober 2004, dan Jobs sedang dalam pemulihan dari operasi kankernya yang pertama. Dylan bukan orang yang suka bergaul, bukan seorang Bono atau Bowie. Dia bukan teman Jobs, pun dia tidak peduli menjadi temannya. Namun, dia mengundang Jobs untuk mengunjunginya di hotel sebelum konser. Jobs ingat:

“Kami duduk di beranda di luar kamarnya dan bicara selama dua jam. Aku benar-benar gugup, karena dia salah satu pahlawanku. Aku juga takut dia sudah tidak pintar lagi, menjadi karikatur dirinya sendiri, seperti yang terjadi pada banyak orang. Namun, aku lega. Dia masih sangat pintar. Dia seperti yang kubayangkan. Dia benar-benar terbuka dan jujur. Dia bercerita kepadaku tentang hidupnya dan menulis lagu. Dia berkata, “Lagu-lagu datang begitu saja melalui saya, saya tidak perlu menggubahnya. Hal itu sudah lewat, saya tidak bisa menulis lagu seperti itu lagi.” Lalu dia terdiam sejenak dan berkata kepadaku dengan suara serak dan senyum kecil, “Tetapi saya masih bisa menyanyikannya.”

Pada kesempatan lain Dylan tampil tidak jauh dari tempat Jobs, dia mengundang Jobs singgah ke bus tur-nya tepat sebelum konser. Ketika dia bertanya apa lagu favorit Jobs, Jobs menjawab “One Too Many Mornings.” Dylan pun melantunkannya malam itu. Setelah konser, saat Jobs berjalan keluar dari belakang, bus tur Dylan lewat dan berhenti diiringi suara berdecit. Pintunya terbuka. “Jadi, apakah kau mendengar lagu yang kunyanyikan untukmu?” teriak Dylan. Lalu dia pergi. Ketika Jobs menuturkan kisah tersebut, dia menirukan suara Dylan dengan sangat mirip. “Dia salah satu pahlawanku sepanjang masa,” kenang Jobs. “Cintaku kepadanya semakin tumbuh dari tahun ke tahun, semakin matang. Aku tidak dapat membayangkan bagaimana dia melakukannya ketika dia begitu muda.”

Beberapa bulan setelah bertemu Dylan di konser, Jobs mengusulkan rencana besar. iTunes Store akan menawarkan “album kompilasi” digital berisi semua lagu Dylan yang pernah direkam. Semuanya berjumlah lebih dari tujuh ratus lagu, seharga \$199. Jobs akan menjadi kurator Dylan untuk era digital. Namun Andy Lack dari Sony, label tempat Dylan bernaung, tidak berniat membuat kesepakatan tanpa kompromi serius terkait iTunes.

Selain itu, Lack merasa \$199 terlalu rendah dan akan membuat Dylan tampak murahan. "Bob adalah aset nasional," kata Lack, "dan Steve menginginkan dia di iTunes dengan harga yang membuat dia tidak berharga." Pernyataan tersebut menyentuh pokok persoalan yang dihadapi Lack dan para eksekutif perusahaan rekaman lain dengan Jobs: Jobs mulai menentukan harga, bukan mereka. Jadi, Lack menolak.

"Oke, kalau begitu aku akan menelepon Dylan langsung," kata Jobs. Namun, hal itu bukan urusan yang biasa ditangani Dylan. Jadi, akhirnya yang menangani adalah agennya, Jeff Rosen.

"Benar-benar ide buruk," kata Lack kepada Rosen, dengan menunjukkan angka-angka kepadanya. "Bob adalah pahlawan Steve. Dia akan meningkatkan tawarannya." Lack memiliki obsesi pribadi maupun profesional untuk menghalau Jobs, bahkan sedikit mempersulitnya. Jadi, dia mengajukan tawaran kepada Rosen. "Saya akan menulis cek sebesar \$1 juta untuk Anda besok jika Anda mau menunda untuk sementara." Seperti belakangan dijelaskan Lack, itu adalah uang muka royalti, "salah satu hal yang biasa dilakukan perusahaan rekaman." Rosen menelepon balik 45 menit kemudian dan menerima. "Andy membahasnya dengan kami dan meminta kami untuk tidak melakukannya, dan kami menurut," kenangnya. "Saya pikir Andy memberi kami semacam uang muka untuk menundanya."

Akan tetapi pada 2006, Lack mundur sebagai CEO perusahaan yang saat itu bernama Sony BMG. Jobs pun kembali membuka negosiasi. Dia mengirim iPod kepada Dylan yang berisi semua lagunya. Jobs juga menunjukkan kepada Rosen kampanye pemasaran yang dapat dilakukan Apple. Pada Agustus 2006 Jobs mengumumkan kesepakatan besar. Kesepakatan tersebut memungkinkan Apple menjual album kompilasi seluruh lagu yang pernah direkam Dylan seharga \$199, ditambah hak eksklusif menawarkan album baru Dylan, *Modern Times*, untuk dipesan sebelum dirilis.

"Bob Dylan adalah salah satu penyair dan musisi yang paling dihormati pada masa kita, dan dia pahlawan pribadi saya," kata Jobs saat memperkenalkan produk tersebut. Tujuh ratus tujuh puluh tiga lagu yang dijual meliputi 42 lagu langka, seperti rekaman "Wade in the Water" pada 1961 yang dibuat di kamar hotel di Minnesota, versi "Handsome Molly" pada 1962 dari konser di Gaslight Cafe di Greenwich Village, "Mr. Tambourine

Man” yang dibawakan dengan sangat luar biasa dari Newport Folk Festival 1964 (favorit Jobs), dan versi akustik “Outlaw Blues” pada 1965.

Sebagai bagian dari kesepakatan tersebut, Dylan muncul dalam iklan televisi iPod, yang menampilkan album barunya, *Modern Times*. Hal ini menandai kasus pembalikan skenario yang paling mencengangkan sejak Tom Sawyer<sup>2</sup> membujuk teman-temannya mengecat pagar. Pada masa lalu, meminta selebritas tampil dalam iklan berarti membayar mahal kepada mereka. Namun pada 2006, situasinya berbalik. Artis besar *ingin* tampil di iklan iPod. Publikasi yang diperoleh akan menjamin kesuksesan.

James Vincent telah meramalkan hal ini beberapa tahun sebelumnya, ketika Jobs menyampaikan bahwa dia kenal banyak musisi dan dapat membayar mereka untuk tampil dalam iklan. “Tidak, hal-hal akan segera berubah,” jawab Vincent. “Apple merek yang berbeda, dan lebih keren daripada merek sebagian besar artis. Kita akan menempatkan media senilai kurang lebih \$10 juta di belakang setiap *band* yang kita pakai. Kita seharusnya bicara tentang peluang yang kita tawarkan kepada *band*, bukan membayar mereka.”

Lee Clow ingat ada semacam penolakan di antara staf muda Apple dan agen periklanan untuk menggunakan Dylan. “Mereka bertanya-tanya apakah dia masih cukup keren,” kata Clow. Jobs sama sekali tidak mau mendengarkan. Dia sangat senang bisa mendapatkan Dylan.

Jobs menjadi terobsesi oleh setiap detail iklan Dylan. Rosen terbang ke Cupertino supaya mereka dapat membahas albumnya dan memilih lagu yang mereka inginkan, yang akhirnya adalah “Someday Baby”. Jobs menyetujui video percobaan yang dibuat Clow menggunakan pemeran pengganti untuk Dylan, yang kemudian disyuting di Nashville dengan Dylan sendiri. Namun, ketika video tersebut jadi, Jobs tidak menyukainya. Video tersebut tidak cukup khas. Jobs menginginkan gaya baru. Jadi Clow mempekerjakan sutradara baru, dan Rosen dapat meyakinkan Dylan untuk merekam kembali seluruh iklan tersebut. Kali ini iklan dibuat dalam variasi bisu gaya iklan siluet, menampilkan Dylan yang mengenakan topi koboi dengan sinar lembut dari belakang sementara perempuan *hip* yang mengenakan topi pet menari dengan iPodnya. Jobs menyukainya.

---

<sup>2</sup> Tokoh badung dalam novel klasik Amerika karya Mark Twain.—peny.

Iklan tersebut membantu Dylan merebut hati pendengar muda, seperti yang dilakukan iPod untuk komputer Apple. Iklan tersebut membuat album Dylan menjadi nomor satu di tangga lagu *Billboard* pada minggu pertama, mengalahkan album laris Christina Aguilera dan Outkast. Itulah kali pertama Dylan menempati posisi teratas sejak *Desire* pada 1976, tiga puluh tahun silam. *AdAge* mengangkat peran Apple dalam mendorong Dylan sebagai berita utama. "Iklan iTunes bukan sekadar kesepakatan pujian-selebritas biasa, ketika merek besar menandatangani cek besar untuk memanfaatkan kepopuleran bintang besar," majalah tersebut melaporkan. "Iklan ini membalik rumusnya, saat merek Apple yang sangat kuat memberi Mr. Dylan akses ke pendengar muda dan membantu mendorong penjualannya ke tempat yang tidak pernah diraihinya sejak masa pemerintahan Ford."

### ***The Beatles***

Di antara CD kesayangan Jobs terdapat *bootleg* (rekaman tidak resmi/ atau yang tidak pernah dirilis) yang berisi kurang lebih selusin sesi John Lennon dan The Beatles yang sedang merevisi "Strawberry Fields Forever". CD itu menjadi lagu tema bagi ide-idenya mengenai cara menyempurnakan produk. Andy Hertzfeld menemukan CD itu dan membuat salinannya untuk Jobs pada 1986, meskipun Jobs terkadang memberi tahu orang-orang bahwa CD tersebut dari Yoko Ono. Sambil duduk di ruang tamunya di Palo Alto pada suatu malam, Jobs mencari-cari CD itu di beberapa rak buku berpintu kaca miliknya. Setelah ketemu, dia memutarnya sambil menjelaskan apa yang diajarkan CD itu kepadanya.

"Ini lagu yang kompleks, dan sungguh asyik mengamati proses kreatifnya saat mereka maju mundur dan akhirnya menciptakan lagu tersebut setelah beberapa bulan. Lennon selalu menjadi anggota The Beatles favorit saya. (Dia tertawa saat Lennon berhenti di tengah sesi pertama dan meminta seluruh *band* mengulang dan merevisi suatu kord.) Apakah Anda mendengar mereka mencoba jalan lain? Itu tidak berhasil, jadi mereka kembali dan mulai dari awal. Lagunya benar-benar mentah dalam versi ini. Hal itu bahkan membuat mereka kedengaran seperti manusia biasa. Anda dapat membayangkan orang lain mengerjakannya, sampai versi ini. Mungkin tidak menulis dan menggagasnya, tetapi jelas memainkannya. Namun, mereka tidak berhenti. Mereka sedemikian perfeksionis sehingga mereka melakukannya lagi dan lagi. CD ini memberikan

kesan mendalam kepada saya saat usia saya tiga puluhan. Anda dapat mengetahui betapa keras mereka mengerjakan lagu ini.

“Mereka mengerjakan beberapa hal di antara setiap sesi rekaman. Mereka terus-menerus mengulanginya untuk membuatnya mendekati sempurna. (Saat mendengarkan sesi ketiga, dia menjelaskan bagaimana musiknya menjadi semakin kompleks.) Cara kami membangun produk di Apple sering kali seperti ini. Bahkan, jumlah model yang kami buat untuk *notebook* atau iPod baru. Kami akan mulai dengan satu versi dan kemudian mulai memperbaiki dan memperbaiki, membuat model yang lebih mendetail untuk desainnya, atau tombol-tombolnya, atau bagaimana suatu fungsi bekerja. Ini pekerjaan yang banyak, tetapi hasilnya semakin bagus, dan tidak lama kemudian orang-orang akan berkomentar, *wow*, bagaimana mereka melakukannya?!? Di mana sekiranya?”

Oleh karena itu dapat dimengerti bila Jobs terusik oleh kenyataan bahwa The Beatles belum dijual di iTunes.

Perseteruan Jobs dengan Apple Corps, perusahaan induk bisnis The Beatles, sudah berlangsung lebih dari tiga dekade sehingga banyak jurnalis menggunakan frasa “long and winding road”—salah satu judul lagu The Beatles—dalam liputan tentang hubungan tersebut. Semuanya berawal pada 1978, ketika Apple Computers, tidak lama setelah peluncurannya, digugat oleh Apple Corps atas pelanggaran merek dagang, berdasarkan fakta bahwa bekas label rekaman The Beatles bernama Apple. Gugatan tersebut mencapai penyelesaian tiga tahun kemudian ketika Apple Computers membayar Apple Corps \$80.000. Penyelesaian tersebut memiliki satu syarat yang pada waktu itu tampaknya tidak berbahaya: The Beatles tidak akan memproduksi peralatan komputer apa pun dan Apple tidak akan memasarkan produk musik apa pun.

The Beatles menepati kesepakatan tersebut. Tak seorang pun di antara mereka memproduksi komputer. Namun, Apple kemudian merambah bisnis musik. Perusahaan tersebut digugat lagi pada 1991, ketika Mac dilengkapi kemampuan untuk memutar file musik, lalu lagi pada 2003, ketika iTunes Store diluncurkan. Pengacara yang lama mewakili The Beatles mencatat bahwa Jobs cenderung melakukan apa pun yang dia inginkan, tanpa memikirkan bahwa kesepakatan hukum berlaku untuknya. Gugatan hukum tersebut akhirnya mencapai penyelesaian pada 2007, ketika Apple setuju membayar \$500 juta kepada Apple Corps untuk hak di seluruh dunia atas nama yang diperma-

salahkan, dan kemudian melisensikan kembali hak menggunakan nama Apple Corps kepada The Beatles untuk perusahaan rekaman dan bisnis mereka.

Sayangnya, penyelesaian tersebut tidak otomatis menempatkan the Beatles di iTunes. Agar hal tersebut dapat terwujud, The Beatles dan EMI Music, yang memegang hak atas hampir semua lagu grup tersebut, harus menegosiasikan perbedaan di antara mereka mengenai cara menangani hak digital. "Seluruh anggota The Beatles ingin berada di iTunes," kenang Jobs, "tetapi mereka dan EMI ibarat pasangan yang sudah lama menikah. Mereka saling membenci, tetapi tidak mau bercerai. Kenyataan bahwa *band* favorit saya adalah artis terakhir yang belum berada di iTunes adalah sesuatu yang saya harap dapat saya selesaikan selagi hidup." Ternyata, dia berhasil.

### **Bono**

Bono, vokalis utama U2, sangat menghargai kekuatan pemasaran Apple. *Band*-nya yang bermarkas di Dublin adalah yang terbaik di dunia, tetapi pada 2004, setelah tiga puluh tahun bersama, *band* tersebut berusaha menyegarkan citranya. U2 telah menghasilkan album baru yang sangat bagus, dengan satu lagu yang oleh gitaris utama *band* tersebut, The Edge, dinyatakan sebagai "biangnya semua musik *rock*." Bono tahu dia perlu mencari cara untuk memberi lagu itu daya tarik, jadi dia menelepon Jobs.

"Aku menginginkan sesuatu yang spesifik dari Apple," kenang Bono. "Kami punya lagu berjudul 'Vertigo' yang menampilkan permainan gitar agresif yang saya tahu akan digandrungi, tetapi hanya jika orang-orang mendengar lagu itu berkali-kali." Dia khawatir era mempromosikan lagu melalui radio sudah berakhir. Jadi Bono datang mengunjungi Jobs di rumahnya di Palo Alto, berjalan mengelilingi taman, dan melontarkan sesuatu yang tidak biasa. Selama bertahun-tahun, U2 menolak tawaran hingga sebesar \$23 juta dollar untuk membintangi iklan. Kini dia ingin Jobs memakai mereka secara gratis dalam iklan iPod—atau paling tidak sebagai bagian dari paket yang saling menguntungkan. "Mereka tidak pernah membintangi iklan sebelumnya," kenang Jobs belakangan. "Namun, mereka dirugikan oleh pengunduhan gratis. Mereka menyukai apa yang kami kerjakan dengan iTunes dan berpikir kami dapat mempromosikan mereka kepada pendengar yang lebih muda."

Bono ingin tidak hanya lagunya, tetapi juga *band*-nya, berada dalam iklan tersebut. CEO lain pasti mau melakukan apa pun untuk mendapatkan U2 dalam iklan, tetapi Jobs tidak langsung setuju. Apple tidak menampilkan gambar orang dengan jelas dalam iklan iPod, hanya siluet. (Iklan Dylan belum dibuat.) “Anda punya siluet para fans,” jawab Bono, “jadi apakah tidak bisa bila tahap berikutnya adalah siluet para artis?”. Jobs mengatakan ide itu kedengarannya patut dijajaki. Bono meninggalkan salinan album *How to Dismantle an Atomic Bomb* yang belum dirilis untuk didengarkan Jobs. “Dia satu-satunya orang di luar *band* yang memilikinya,” kata Bono.

Sejumlah pertemuan diadakan. Jobs pergi menemui Jimmy Iovine, pemimpin perusahaan rekaman Interscope yang mendistribusikan U2, di rumahnya di daerah Holmby Hills di Los Angeles. The Edge hadir, bersama dengan manager U2, Paul McGuinness. Pertemuan lain berlangsung di dapur Jobs, tempat Guinness menuliskan poin-poin kesepakatan di sampul belakang buku catatannya. U2 akan tampil dalam iklan iPod, dan Apple akan mempromosikan album mereka dengan berbagai cara, dari papan iklan hingga situs web iTunes. *Band* tersebut tidak akan dibayar langsung, tetapi akan memperoleh royalti dari penjualan iPod edisi khusus U2. Bono percaya, seperti halnya Lack, bahwa musisi harus mendapatkan royalti dari setiap iPod yang terjual, dan ini adalah upaya kecilnya untuk menegakkan prinsip tersebut dengan cara yang terbatas bagi bandnya. “Bono dan aku meminta Steve membuatkan kami iPod berwarna hitam,” kenang Iovine. “Kami tidak sekadar menjadi sponsor iklan, tetapi menjalin kesepakatan *co-branding*. “Kami ingin iPod kami sendiri, sesuatu yang berbeda dengan iPod biasa yang berwarna putih,” kenang Bono. “Kami ingin warna hitam, tetapi Steve berkata, ‘kami sudah mencoba warna selain putih, dan itu tidak berhasil.’ Namun, pada kesempatan lain dia menunjukkan iPod hitam kepada kami, dan itu sangat bagus.”

Iklannya menampilkan gambar-gambar *band* energik dalam siluet yang tidak utuh dengan diselingi siluet perempuan yang menari sambil mendengarkan iPod seperti biasa. Namun saat iklan tersebut sedang dibuat di London, kesepakatan dengan Apple terancam gagal. Jobs tidak merasa nyaman dengan gagasan iPod berwarna hitam, dan perhitungan royalti serta

promosi belum sepenuhnya disepakati. Dia menelepon James Vincent, yang sedang mengawasi pembuatan iklan. Jobs minta semuanya ditunda.

"Aku pikir ini tidak akan terwujud," kata Jobs. "Mereka tidak menyadari betapa besar nilai yang kita berikan kepada mereka, ini akan gagal. Mari kita pikirkan iklan lain untuk dikerjakan." Vincent, penggemar lama U2, tahu betapa penting iklan itu kelak bagi U2 maupun Apple, dan memohon kesempatan untuk menelepon Bono dan berusaha mengembalikan kerja sama itu ke jalurnya. Jobs memberikan nomor ponsel Bono, dan Vincent tersambung ke penyanyi itu di dapurnya di Dublin.

"Saya pikir ini tidak akan berhasil," kata Bono kepada Vincent. "Semua personel *band* merasa enggan." Vincent menanyakan apa masalahnya. "Semasa remaja di Dublin, kami berkata tidak akan melakukan *naff stuff*," jawab Bono. Vincent, meskipun orang Inggris dan akrab dengan bahasa slang *rock*, berkata dia tidak tahu apa artinya itu. "Mengerjakan hal-hal yang tidak berarti demi uang," Bono menjelaskan. "Kami besar karena fans. Kami merasa kami akan mengecewakan mereka jika kami muncul di iklan. Itu rasanya tidak benar. Maaf kami telah membuang waktu Anda."

Vincent bertanya apa lagi yang bisa dilakukan Apple untuk membuat kerja sama tersebut berhasil. "Kami memberi kalian hal terpenting yang bisa kami berikan, yaitu musik kami," kata Bono. "Dan apa yang kalian berikan kepada kami? Iklan, dan fans kami akan berpikir itu untuk kalian. Kami perlu lebih dari itu." Vincent tidak tahu status iPod edisi khusus U2 dan kesepakatan royaltinya, jadi dia bergegas melontarkan hal itu. "Itu hal paling bernilai yang bisa kami berikan," kata Vincent kepada Bono. Bono sudah mendesak hal itu sejak pertama bertemu Jobs, dan dia berusaha memastikannya. "Itu genius, tetapi Anda harus memberi tahu saya apakah kita benar-benar dapat melakukannya."

Vincent segera menelepon Jony Ive, yang juga penggemar U2 (dia pernah bertemu *band* itu di konser di Newcastle pada 1983), dan menjelaskan situasinya. Ive berkata dia sudah membuat model iPod hitam dengan *click wheel* merah, seperti permintaan Bono, untuk menyesuaikan dengan warna sampul album *How to Dismantle an Atom Bomb*. Vincent menelepon Jobs dan menyarankan dia mengirim Ive ke Dublin untuk menunjukkan seperti apa iPod hitam tersebut nantinya. Jobs setuju. Vincent kembali me-



nelepon Bono, dan bertanya apakah dia kenal Jony Ive. Vincent tidak tahu kalau mereka pernah bertemu dan saling mengagumi. "Kenal Jony Ive? Saya suka pria itu. Saya minum air mandinya."

"Itu pasti cukup memabukkan," jawab Vincent, "Apa Anda mengizinkannya berkunjung dan menunjukkan betapa kerennya iPod Anda nantinya?"

"Saya akan menjemputnya sendiri dengan Masserati saya," jawab Bono. "Dia akan tinggal di rumah saya, saya akan mengajaknya keluar, dan saya akan membuatnya benar-benar mabuk."

Hari berikutnya, sementara Ive bertolak ke Dublin, Vincent harus membujuk Jobs yang berubah pikiran. "Saya tidak yakin kita melakukan hal yang benar," katanya. "Kita tidak ingin melakukan hal ini untuk orang lain." Dia khawatir kesepakatan tersebut akan membuat artis lain meminta royalti atas setiap iPod yang terjual. Vincent meyakinkannya bahwa kesepakatan dengan U2 akan menjadi kasus khusus.

"Jony tiba di Dublin dan aku mengajaknya ke paviliun saya, tempat yang tenang di seberang rel kereta dengan pemandangan laut," kenang Bono. "Dia menunjukkan iPod hitam yang indah dengan *click wheel* merah tua kepadaku, dan aku berkata 'Oke, mari kita lakukan.'" Mereka pergi ke kedai minum setempat, membahas beberapa detail, kemudian menelepon Jobs di Cupertino untuk mengetahui apakah dia setuju. Jobs menawarkan sebentar untuk setiap detail kesepakatannya, dan juga tentang desainnya, tetapi hal itu membuat Bono terkesan. "Sungguh luar biasa bahwa seorang CEO sedemikian peduli tentang detail," katanya.

Ketika semua sudah disepakati, Ive dan Bono mulai menikmati minuman mereka. Keduanya merasa nyaman di kedai minum. Setelah beberapa gelas, mereka memutuskan menelepon Vincent lagi di California. Dia tidak ada di rumah, jadi Bono meninggalkan pesan di mesin penjawabnya, yang Vincent pastikan tidak akan pernah dia hapus. "Aku sedang duduk di kedai minum di Dublin bersama teman Anda, Jony Ive," kata Bono. "Kami berdua sedikit mabuk, dan kami senang dengan iPod yang indah ini. Aku tidak percaya barang ini benar-benar ada dan sedang kupegang. Terima kasih."

Jobs menyewa gedung teater klasik di San Jose untuk memperkenalkan iklan TV dan iPod edisi khusus tersebut. Bono dan The Edge bergabung dengannya di atas panggung. Albumnya terjual 840.000 keping pada minggu

pertama dan menempati posisi nomor satu di tangga lagu Billboard. Bono setelah itu mengatakan kepada pers bahwa dia mengerjakan iklan tersebut tanpa dibayar karena "U2 akan memperoleh keuntungan yang sama banyaknya dengan Apple dari iklan tersebut." Jimmy Iovine menambahkan bahwa iklan tersebut akan memungkinkan U2 "menjangkau pendengar yang lebih muda."

Hal yang menakjubkan adalah bekerja sama dengan perusahaan komputer dan elektronik merupakan cara terbaik bagi *band rock* untuk terlihat modern dan menarik bagi generasi muda. Bono belakangan menjelaskan bahwa menjadi sponsor suatu perusahaan tidak selalu berarti membuat perjanjian dengan "setan". "Mari kita cermati," katanya kepada Greg Kot, kritikus musik dari *Chicago Tribune*. "Setan" di sini adalah sekumpulan otak kreatif, yang lebih kreatif daripada banyak orang di *band rock*. Vokalis utamanya adalah Steve Jobs. Orang-orang ini telah membantu mendesain objek seni yang paling indah dalam budaya musik sejak gitar listrik. Itulah iPod. Tugas seni adalah menghapus keburukan."

Bono meminta Jobs melakukan kesepakatan lain dengannya pada 2006. Kali ini untuk kampanye Product Red-nya yang bertujuan menggalang dana dan meningkatkan kesadaran untuk melawan AIDS di Afrika. Jobs tidak terlalu tertarik dengan kegiatan amal. Namun, dia setuju membuat iPod merah khusus sebagai bagian dari kampanye Bono. Itu bukan komitmen sepenuh hati. Dia menolak, misalnya, menggunakan perlakuan khas kampanye tersebut berupa menempatkan nama perusahaan dalam tanda kurung dengan kata *RED* dicantumkan lebih kecil di sebelah kanan atas, seperti dalam (APPLE)<sup>RED</sup>.

"Saya tidak ingin Apple ditulis dalam kurung," Jobs bersikukuh. Bono menjawab, "Tetapi Steve, itulah cara kita menunjukkan persatuan dalam perjuangan kita." Percakapan tersebut memanas—hingga tahap memaki-maki—sebelum mereka setuju berpikir lebih lanjut dan tidak terburu-buru memutuskan. Akhirnya, Jobs mengalah—kurang lebih. Bono boleh melakukan apa yang dia inginkan dalam iklannya, tetapi Jobs tidak akan mencantumkan Apple dalam tanda kurung pada produknya maupun di tokonya. *iPod* tersebut akhirnya diberi label (PRODUCT)<sup>RED</sup>, bukan (APPLE)<sup>RED</sup>.

"Steve bisa meledak-ledak," kenang Bono, "tetapi momen itu membuat kami berteman dekat, karena tidak banyak orang dalam hidup kita yang bisa

diajak berdiskusi kasar semacam itu. Dia sangat teguh mempertahankan pendapatnya. Setelah pertunjukan kami, saya bicara kepadanya dan dia selalu punya pendapat.”Jobs dan keluarganya sesekali mengunjungi Bono serta istri dan empat anaknya di rumah mereka di dekat Nice di French Riviera.

Dalam suatu liburan pada 2008, Jobs menyewa perahu dan berlabuh di dekat rumah Bono. Mereka makan bersama, dan Bono mendengarkan sejumlah lagu yang tengah dipersiapkannya bersama U2 untuk album yang nantinya diberi judul *No Line on the Horizon*. Namun, meski berteman baik, Jobs tetap seorang negosiator handal. Mereka berusaha membuat kesepakatan untuk iklan lain dan peluncuran khusus lagu “Get On Your Boots”, tetapi mereka tidak mencapai kata sepakat. Ketika Bono mengalami cedera punggung pada 2010 dan harus membatalkan turnya, Powell mengirimkan bingkisan berisi DVD duet komedi *Flight of the Conchords*, buku *Mozart’s Brain and the Fighter Pilot*, madu dari kebunnya, dan krim pereda nyeri. Jobs menulis pesan dan menempelkannya ke barang terakhir tersebut, bunyinya, “Krim pereda nyeri—aku suka ini”.

### **Yo-Yo Ma**

Ada satu musisi klasik yang dipuja Jobs sebagai pribadi maupun sebagai artis. Dialah Yo-Yo Ma, *virtuoso* lincah yang semanis dan setulus nadanada yang dia ciptakan dengan selonya. Mereka bertemu pada 1981, ketika Jobs menghadiri Aspen Design Conference dan Ma menghadiri Aspen Music Festival. Jobs cenderung tersentuh oleh artis yang menampilkan kemurnian, dan dia menjadi *fans* Ma. Dia mengundang Ma bermain di pernikahannya, tetapi musisi tersebut sedang tur keluar negeri. Dia singgah ke rumah Jobs beberapa tahun kemudian, duduk di ruang tamu, mengeluarkan selo Stradivarius tahun 1733, dan memainkan Bach. “Inilah yang akan saya mainkan di pernikahan kalian,” katanya kepada Jobs dan istri. Jobs berkaca-kaca dan berkata kepada Ma, “Menurut saya, permainan Anda itu permainan terbaik yang pernah saya dengar, seperti ada kehadiran Tuhan, karena saya tidak percaya manusia sendirian dapat melakukannya.” Pada kunjungan berikutnya, Ma mengizinkan putri Jobs, Erin, memegang selonya sementara mereka duduk di dapur. Saat itu, Jobs sudah menderita kanker, dan dia meminta Ma berjanji untuk bermain di pemakamannya. ■

## PARA SAHABAT DI PIXAR

... dan Musuh

### *A Bug's Life*

Saat Apple mengembangkan iMac, Jobs berkendara bersama Jony Ive untuk menunjukkannya kepada orang-orang di Pixar. Dia merasa mesin itu memiliki kepribadian energik yang pasti menarik bagi para pencipta Buzz Lightyear dan Woody, dan dia menyukai fakta bahwa Ive dan John Lasseter memiliki talenta yang sama dalam menyatukan seni dan teknologi dengan cara yang asyik.

Pixar adalah surga tempat Jobs mengasingkan diri dari keseriusan di Cupertino. Di Apple, para manajer sering kali tegang dan kelelahan, Jobs cenderung mudah marah, dan orang-orang merasa gugup saat menghadapinya. Di Pixar, para pendongeng dan ilustrator tampak lebih tenang dan bersikap lebih ramah terhadap satu sama lain dan bahkan Jobs. Dengan kata lain, nuansa di kedua tempat tersebut ditentukan dari atas, oleh Jobs di Apple, dan oleh Lasseter di Pixar.

Jobs menikmati keasyikan membuat film dan menjadi tertarik dengan algoritma yang merajut sihir yang memungkinkan animasi tetes air hujan menyebarkan sinar matahari atau bilah-bilah rumput bergoyang tertipu angin. Namun, dia bisa mengekang diri untuk tidak berusaha mengendalikan proses kreatifnya. Di Pixar-lah dia belajar membiarkan orang kreatif

lain berkembang dan memimpin. Terutama karena dia menyukai Lasseter, seniman lembut yang, seperti Ive, dapat mengeluarkan perangai Jobs yang terbaik.

Peran utama Jobs di Pixar adalah membuat kesepakatan, yang keseharian alaminya merupakan suatu aset. Tidak lama setelah Pixar merilis *Toy Story*, dia berselisih dengan Jeffrey Katzenberg, yang telah meninggalkan Disney pada musim panas 1994 dan bergabung dengan Steven Spielberg dan David Geffen untuk mendirikan studio baru, DreamWorks SKG. Jobs yakin timnya di Pixar telah memberi tahu Katzenberg, saat dia masih di Disney, tentang proposal film kedua mereka, *A Bug's Life*, dan Katzenberg telah mencuri ide film animasi serangga tersebut ketika dia memutuskan untuk memproduksi *Antz* di DreamWorks. "Ketika Jeffrey masih memimpin animasi Disney, kami melontarkan kepadanya tentang *A Bug's Life*," kata Jobs. "Dalam enam puluh tahun sejarah animasi, tidak ada yang terpikir membuat film animasi tentang serangga sebelum Lasseter. Itu adalah salah satu letupan kreatifnya yang brilian. Lalu, Jeffrey pergi dan bergabung dengan DreamWorks, dan tiba-tiba muncullah ide membuat film animasi tentang—Oh!—serangga. Dan dia berpura-pura tidak pernah mendengar tentang ide tersebut. Dia berbohong. Dia jelas berbohong."

Sesungguhnya, tidak. Kisah sesungguhnya sedikit lebih menarik. Katzenberg tidak pernah mendengar tentang *A Bug's Life* saat di Disney. Namun, setelah pergi ke DreamWorks, dia tetap berhubungan dengan Lasseter, sesekali sekadar menyapa "hai sobat apa kabar hanya ingin tahu keadaanmu" melalui telepon singkatnya yang khas. Jadi, ketika Lasseter kebetulan berada di gedung Technicolor di kompleks Universal, yang juga merupakan lokasi DreamWorks, dia menelepon Katzenberg dan singgah bersama beberapa rekannya. Ketika Katzenberg menanyakan apa yang mereka kerjakan berikutnya, Lasseter memberi tahu dia. "Kami mendeskripsikan *A Bug's Life* kepadanya, dengan semut sebagai tokoh utamanya, dan menceritakan seluruh kisah tentang semut itu memimpin semut lain dan mengajak sekelompok serangga sirkus melawan belalang," kenang Lasseter. "Saya seharusnya berhati-hati. Jeffrey terus menanyakan kapan film tersebut akan dirilis."

Lasseter mulai khawatir ketika, pada awal 1996, dia mendengar kabar burung bahwa DreamWorks mungkin sedang membuat film tentang

semut. Dia menelepon Katzenberg dan langsung menanyakan hal itu. Katzenberg berdeham, menghela napas, dan bertanya dari mana Lasseter mendengar kabar itu. Lasseter bertanya lagi, dan Katzenberg mengakui itu benar. "Teganya kau," teriak Lasseter, yang jarang sekali meninggikan suaranya yang lembut.

"Kami sudah punya ide itu sejak lama," kata Katzenberg, yang menjelaskan bahwa ide itu dilontarkan kepadanya oleh direktur pengembangan di DreamWorks.

"Aku tidak percaya padamu," sergah Lasseter.

Katzenberg mengakui bahwa dia mempercepat *Antz* sebagai cara menandingi mantan rekan-rekannya di Disney. Film besar pertama DreamWorks sesungguhnya adalah *Prince of Egypt*, yang dijadwalkan untuk dirilis pada Thanksgiving 1998, dan dia terkejut ketika mendengar Disney merencanakan merilis *A Bug's Life* dari Pixar pada akhir minggu yang sama. Jadi, dia bergegas memulai produksi *Antz* untuk memaksa Disney mengubah tanggal rilis *A Bug's Life*.

"Persetan kau," jawab Lasseter, yang tidak biasanya menggunakan bahasa semacam itu. Dia tidak bicara lagi kepada Katzenberg selama tiga belas tahun.

Jobs murka, dan dia jauh lebih terlatih dibanding Lasseter dalam melampiaskan emosinya. Dia menelepon Katzenberg dan mulai berteriak-teriak. Katzenberg mengajukan tawaran: dia akan menunda produksi *Antz* jika Jobs dan Disney mau menggeser *A Bug's Life* sehingga tidak bersaing dengan *Prince of Egypt*. "Itu adalah upaya pemerasan yang terus terang, dan saya tidak dapat menerimanya," kenang Jobs. Dia memberi tahu Katzenberg bahwa tidak ada yang dapat dia lakukan untuk membuat Disney mengubah tanggal rilisnya.

"Tentu saja Anda bisa," jawab Katzenberg. "Anda bisa memindahkan gunung. Anda mengajari saya caranya!" Jobs berkata bahwa ketika Pixar nyaris bangkrut, dia datang menyelamatkannya dengan memberikan kesepakatan mengerjakan *Toy Story*. "Sayalah satu-satunya yang mendukung Anda waktu itu, dan kini Anda membiarkan mereka menggunakan Anda untuk mengkhianati saya." Katzenberg menyarankan bahwa jika mau, Jobs bisa saja memperlambat produksi *A Bug's Life* tanpa memberi tahu Disney.

Seandainya demikian, Katzenberg berkata dia akan menunda *Antz*. "Jangan sekali-sekali menyinggung hal itu," jawab Jobs.

Protes Katzenberg sangat beralasan. Jelas bahwa Eisner dan Disney menggunakan film Pixar untuk membalasnya karena meninggalkan Disney dan mendirikan studio animasi tandingan. "*Prince of Egypt* adalah film pertama yang kami buat, dan mereka menjadwalkan sesuatu bersamaan dengan tanggal rilis kami hanya untuk memulai permusuhan," katanya. "Prinsip saya seperti *Lion King*, jika Anda menjulurkan tangan ke dalam kandang saya dan mencakar saya, awas."

Tak seorang pun mengalah, dan kedua film semut yang bersaing itu memancing perhatian media. Disney berusaha membuat Jobs tetap diam, dengan teori bahwa meladeni persaingan tersebut hanya akan membantu *Antz*, tetapi dia bukan orang yang gampang dibungkam. "Orang jahat jarang menang," katanya kepada *Los Angeles Times*. Sebagai tanggapan, ahli pemasaran DreamWorks yang cerdik, Terry Press, menyatakan, "Steve Jobs perlu minum obat."

*Antz* dirilis pada awal Oktober 1998. Itu bukan film yang jelek. Woody Allen mengisi suara seekor semut neurotik yang hidup dalam masyarakat konservatif yang ingin mengekspresikan diri. "*Ini adalah jenis komedi Woody Allen yang sudah tidak dibuat lagi oleh Woody Allen*," tulis *Times*. Film tersebut memperoleh pendapatan kotor yang lumayan, yaitu \$91 juta di AS dan \$172 juta di seluruh dunia.

*A Bug's Life* keluar enam bulan kemudian, sesuai rencana. Film tersebut memiliki alur cerita yang lebih epik, yang membalik cerita Aesop tentang "The Ant and the Grasshopper—Si Semut dan Belalang", ditambah teknologi yang lebih hebat, yang memungkinkan detail seperti pemandangan rumput dari mata seekor serangga terlihat hidup di layar. *Times* memberikan pujian yang jauh lebih berlimpah mengenai film itu. "Desainnya begitu menawan—Surga layar lebar dengan daun-daun dan labirin yang dihuni puluhan badut jelek, gila, dan menggemaskan—sehingga membuat film DreamWorks terlihat seperti radio," tulis kritikus Richard Corliss. Film tersebut meraih kesuksesan dua kali lipat *Antz* di *box office*, dengan memperoleh pendapatan kotor \$163 juta di AS dan \$363 juta di seluruh dunia. (Film tersebut juga mengalahkan *Prince of Egypt*.)

Beberapa tahun kemudian, Katzenberg kebetulan bertemu Jobs dan berusaha memperbaiki hubungan mereka. Dia bersikeras dia tidak pernah mendengar ide tentang *A Bug's Life* saat di Disney; jika benar demikian, kesepakatannya dengan Disney akan memberinya sebagian keuntungan film tersebut, jadi tidak mungkin dia berbohong soal itu. Jobs tertawa, dan sepertinya bisa menerima. "Saya meminta Anda menggeser tanggal rilis, tetapi Anda tidak mau, jadi Anda tidak boleh marah bila saya melindungi anak saya," kata Katzenberg pada Jobs. Dia ingat Jobs "menjadi sangat tenang dan seperti bermeditasi" lalu berkata dia mengerti. Namun, Jobs belakangan berkata dia tidak pernah benar-benar memaafkan Katzenberg:

"Film kami mengalahkan filmnya di *box office*. Apakah rasanya menyenangkan? Tidak, rasanya tetap tidak menyenangkan, karena orang-orang mulai mengatakan bahwa semua orang di Hollywood membuat film serangga. Dia mengambil orisinalitas brilian tersebut dari John, dan hal itu tidak tergantikan. Itu keterlaluan, jadi saya tidak memercayai dia, bahkan setelah dia berusaha meminta maaf. Dia menghampiri saya setelah sukses dengan *Shrek*, dan berkata, 'Saya sudah berubah, saya akhirnya berdamai dengan diri saya sendiri,' dan semua omong kosong lain. Dan saya berpikir, 'yang benar saja Jeffrey.' Dia bekerja keras. Namun, prinsipnya bukanlah sesuatu yang ingin saya lihat menang di dunia ini. Orang Hollywood sering sekali berbohong. Ini aneh. Mereka berbohong karena mereka berada dalam industri yang tidak ada tanggung jawab atas kinerja. Nol besar. Jadi mereka dapat melenggang kangkung dengan kebohongan tersebut."

Hal yang lebih penting daripada mengalahkan *Antz*—sesengit apa pun perseteruannya—adalah menunjukkan bahwa Pixar bukan keajaiban semusim. *A Bug's Life* meraih pendapatan kotor yang sama banyaknya dengan *Toy Story*, membuktikan bahwa sukses pertama tersebut bukan kebetulan. "Ada satu hal klasik dalam bisnis, yaitu sindrom produk kedua," kata Jobs belakangan. Hal itu terjadi karena tidak memahami apa yang sesungguhnya membuat produk pertama Anda begitu sukses. "Saya berhasil melewati itu di Apple. Firasat saya adalah kami akan berhasil jika kami dapat melewati film kedua kami."



### *Film Steve Sendiri*

*Toy Story II*, yang keluar pada November 1999, bahkan lebih sukses, dengan pendapatan kotor \$246 juta di AS dan \$485 juta di seluruh dunia. Mengingat sukses Pixar kini terjamin, inilah waktunya membangun markas yang dapat dipamerkan. Jobs dan tim fasilitas Pixar menemukan pabrik pengalengan buah Del Monte yang telantar di Emeryville, lingkungan industri di antara Berkeley dan Oakland tepat di seberang Bay Bridge dari San Francisco. Mereka merubuhkannya, dan Jobs menugaskan Peter Bohlin, arsitek toko-toko Apple, untuk mendesain gedung baru di tanah seluas hampir tujuh hektar tersebut.

Jobs terobsesi dengan hampir semua aspek gedung baru tersebut, dari konsep keseluruhannya hingga detail terkecil terkait bahan bangunan dan konstruksi. “Steve memiliki keyakinan kuat bahwa gedung yang tepat dapat memberikan pengaruh besar untuk suatu kultur,” kata pemimpin Pixar, Ed Catmull. Jobs mengontrol pembangunan gedung tersebut ibarat sutradara mengarahkan setiap adegan dari suatu film. “Gedung Pixar adalah film Steve sendiri,” kata Lasseter.

Lasseter awalnya menginginkan studio Hollywood tradisional dengan gedung terpisah untuk berbagai proyek dan bungalo untuk tim pengembangan. Namun, orang-orang Disney berkata mereka tidak menyukai tempat kerja yang baru karena tim merasa terisolasi, dan Jobs setuju. Bahkan, dia memutuskan mereka menggunakan desain yang bertolak belakang dengan rencana tersebut, dengan satu gedung besar yang dibangun di sekeliling atrium pusat yang didesain untuk mendorong terjadinya pertemuan langsung.

Meskipun dia penghuni dunia digital, atau mungkin karena dia tahu betul potensinya untuk mengisolasi, Jobs adalah pendukung kuat pertemuan tatap muka. “Ada godaan dalam era *online* untuk berpikir bahwa ide dapat dikembangkan dengan *email* dan iChat,” katanya. “Itu gila. Kreativitas muncul dari pertemuan spontan, dari diskusi acak. Anda berjumpa seseorang, Anda bertanya apa yang sedang mereka kerjakan, Anda berkata ‘wah’, dan tidak lama kemudian Anda berdua membahas berbagai ide.”

Jadi, dia memerintahkan gedung Pixar didesain untuk mendukung pertemuan dan kerja sama yang tidak direncanakan. “Jika suatu gedung

tidak mendukung hal itu, Anda akan kehilangan banyak sekali inovasi dan keajaiban yang dipicu oleh kebetulan,” katanya. “Jadi, kami mendesain gedungnya untuk membuat orang-orang keluar dari kantor mereka dan berbaur di atrium tengah dengan orang-orang yang tidak akan mereka temui jika tidak demikian.” Pintu depan, tangga utama, dan lorong, semuanya menuju ke atrium, kafe dan kotak surat ada di sana, ruang rapat memiliki jendela yang menghadap ke sana, dan teater dengan 600 tempat duduk serta dua ruang pemutaran film yang lebih kecil memiliki pintu ke sana. “Teori Steve bekerja sejak hari pertama,” kenang Lasseter. “Saya terus-menerus berjumpa dengan orang-orang yang sudah berbulan-bulan tidak saya temui. Saya belum pernah melihat gedung yang mendukung kolaborasi dan kreativitas sebagus gedung ini.”

Jobs bahkan sampai memutuskan bahwa hanya akan ada dua kamar mandi besar di gedung tersebut, satu untuk setiap jenis kelamin, yang terhubung ke atrium. “Dia punya firasat yang sangat kuat mengenai hal itu,” kenang Pam Kerwin, manajer utama Pixar. “Beberapa di antara kami merasa hal itu sudah kelewatan. Satu perempuan hamil berkata dia tidak seharusnya dipaksa berjalan selama sepuluh menit hanya untuk pergi ke kamar mandi, dan hal itu menimbulkan perselisihan sengit. “Itu adalah satu di antara beberapa kali saja Lasseter tidak sependapat dengan Jobs. Mereka mencapai kompromi: akan ada dua set kamar mandi di setiap sisi atrium di kedua lantainya.

Mengingat balok-balok baja gedung tersebut akan terlihat, Jobs meneliti contoh dari berbagai pabrik di seluruh negeri untuk melihat manakah yang memiliki warna dan tekstur terbaik. Dia memilih satu pabrik di Arkansas, menyuruh mereka mengamplas permukaannya sampai mulus, dan memastikan para pekerja truk berhati-hati untuk tidak menggoresnya. Dia juga bersikeras agar semua balok dibaut, tidak dilas. “Kami mengamplas baja itu dan melapisinya dengan cat bening, jadi Anda dapat melihat warna aslinya,” kenangnya. “Saat para pekerja konstruksi memasang balok-balok tersebut, mereka mengajak keluarga pada akhir pekan untuk memamerkannya.”

Kebetulan yang paling aneh adalah “The Love Lounge”. Ketika pindah ke kantornya, salah satu animator menemukan pintu kecil di dinding

belakangnya. Pintu itu membuka ke lorong rendah yang dapat dilewati dengan merangkak ke ruangan yang dilapisi lembaran logam yang menyediakan akses ke katup-katup AC. Dia dan rekannya mengklaim ruang rahasia tersebut, menghiasnya dengan lampu natal dan lampu lava, dan melengkapinya dengan bangku berlapis gambar hewan, bantal berjumbai, meja koktail yang dapat dilipat, botol-botol minuman keras, perlengkapan bar, dan serbet yang bertuliskan "The Love Lounge". Video kamera yang dipasang di lorong memungkinkan penghuni ruangan tersebut memonitor orang yang sedang mendekat.

Lasseter dan Jobs membawa tamu penting ke sana dan meminta mereka menandatangani dindingnya. Tanda tangan tersebut di antaranya milik Michael Eisner, Roy Disney, Tim Allen, dan Randy Newman. Jobs menyukainya, tetapi karena dia bukan peminum, dia terkadang menyebut ruangan itu Kamar Meditasi. Kamar itu, kata Jobs, mengingatkannya pada kamarnya dan Daniel Kottke di Reed, tetapi tanpa *acid*.

### ***Perpisahan***

Dalam kesaksian di hadapan komite Senat pada Februari 2002, Michael Eisner mencela iklan yang dibuat Jobs untuk iTunes. "Ada perusahaan komputer yang memasang iklan satu halaman penuh dan papan reklame yang berbunyi: *Rip, mix, burn,*" dia memaklumkan. "Dengan kata lain, mereka dapat mencuri dan mendistribusikannya kepada semua teman jika mereka membeli komputer ini."

Ini bukan komentar cerdas. Komentar tersebut salah mengartikan kata "*rip*" dan menganggapnya lebih berhubungan dengan "*rip off*", yang berarti mencuri, ketimbang mengimpor file dari CD ke komputer. Hal yang lebih penting, komentar tersebut benar-benar membuat Steve marah, sebagaimana yang seharusnya sudah diketahui Eisner. Langkah tersebut juga tidak cerdas. Pixar belum lama merilis film keempat dalam kesepakatannya dengan Disney, *Monster Inc.*, yang ternyata menjadi film yang paling sukses di antara semuanya, dengan pendapatan kotor \$525 juta di seluruh dunia. Kesepakatan Pixar dan Disney sudah waktunya diperbarui, dan Eisner tidak membuatnya lebih mudah dengan mengkritik rekannya secara terbuka di Senat AS. Jobs begitu tidak percaya sehingga dia menelepon

seorang eksekutif Disney untuk melampiaskannya, “Tahukah Anda apa yang baru saja Michael lakukan terhadap saya?”

Eisner dan Jobs datang dari latar belakang yang berbeda dan pesisir pantai yang berseberangan. Namun, mereka sama dalam hal kemauan keras dan keengganan berkompromi. Mereka berdua memiliki hasrat untuk membuat produk yang bagus, yang sering kali berarti mengurus detail dan melontarkan kritik pedas. Menyaksikan Eisner menaiki berkali-kali kereta Wildlife Express melalui Animal Kingdom di Disney World dan menemukan cara cerdas guna meningkatkan pengalaman pengguna tak ada ubahnya seperti menyaksikan Jobs bermain dengan antarmuka iPod dan menemukan cara untuk membuatnya lebih sederhana. Di sisi lain, menyaksikan mereka mengelola sumber daya manusia dapat menjadi pengalaman yang kurang mendidik.

Keduanya lebih pintar mendesak orang lain daripada didesak, yang memunculkan suasana tidak nyaman ketika mereka berusaha saling gertak. Dalam setiap perbedaan pendapat, mereka cenderung menyatakan pihak lain berbohong. Selain itu, baik Eisner maupun Jobs tampaknya tidak percaya mereka dapat saling belajar, pun tidak terpikir memalsukan sedikit rasa hormat dengan berpura-pura ada sesuatu yang perlu dipelajari dari yang lain. Jobs memberikan stigma pada Eisner:

“Hal terburuk menurut saya adalah Pixar telah sukses menghidupkan kembali bisnis Disney dengan berturut-turut merilis film bagus, sementara Disney berturut-turut merilis film gagal. Anda akan berpikir CEO Disney pasti ingin tahu bagaimana Pixar melakukannya. Namun, selama 20 tahun kerja sama, dia mengunjungi Pixar selama total kurang lebih dua setengah jam, hanya untuk memberikan sedikit pidato ucapan selamat. Dia tidak pernah ingin tahu. Saya tak habis pikir. Rasa ingin tahu itu sangat penting.”

Pernyataan itu terlalu kejam. Eisner berkunjung ke Pixar sedikit lebih banyak daripada itu, termasuk kunjungan ketika Jobs tidak berada di sana. Namun, benar bahwa dia tidak banyak menunjukkan rasa ingin tahu tentang kesenian dan teknologi di studio tersebut. Begitu pula, Jobs tidak menghabiskan banyak waktu dengan berusaha belajar dari manajemen Disney.

Perseteruan terbuka antara Jobs dan Eisner dimulai pada musim panas 2002. Jobs selalu mengagumi semangat kreatif mendiang Walt Disney, khususnya karena dia telah membesarkan perusahaan yang telah bertahan selama beberapa generasi. Dia memandang keponakan Walt, Roy, sebagai perwujudan semangat dan warisan bersejarah tersebut. Roy masih berada di dewan direksi Disney, meskipun dia sendiri semakin diasingkan oleh Eisner, dan Jobs memberi tahunya bahwa dia tidak akan memperbarui kesepakatan Pixar-Disney selama Eisner masih menjadi CEO.

Roy Disney dan Stanley Gould, teman dekatnya di dewan direksi Disney, mulai memperingatkan direktur lain tentang masalah Pixar. Akibatnya, Eisner mengirimkan *email* yang keterlaluan kepada dewan pada akhir Agustus 2002. Dia yakin Pixar pada akhirnya akan memperbarui kesepakatannya, katanya, sebagian karena Disney memiliki hak atas film dan karakter yang telah dibuat Pixar sejauh ini. Ditambah lagi, katanya, Disney akan memiliki posisi tawar yang lebih baik dalam waktu satu tahun, setelah Pixar menyelesaikan *Finding Nemo*, “Kemarin kita melihat untuk kedua kalinya film baru Pixar, *Finding Nemo*, yang akan dirilis Mei depan,” tulisnya. “Film itu akan menjadi kesempatan bagi mereka [Pixar] untuk menyadari kenyataan yang sesungguhnya. Film itu lumayan, tetapi sama sekali tidak sebagus sebelumnya. Tentu saja mereka menganggapnya film yang sangat bagus.” Ada dua masalah besar terkait *email* tersebut: *Email* itu bocor ke *Los Angeles Times*, yang membuat Jobs murka. Kedua, *email* itu salah, salah besar.

*Finding Nemo* menjadi film sukses terbesar Pixar (dan Disney) sejauh ini. Film tersebut menggeser kedudukan *Lion King* dengan mudah, untuk sementara ini, sebagai film animasi tersukses dalam sejarah. *Finding Nemo* meraih pendapatan kotor \$340 juta di AS dan \$868 juta di seluruh dunia. Hingga 2010, film tersebut juga menjadi DVD terpopuler sepanjang masa, yang terjual 40 juta keping, dan melahirkan wahana paling populer di taman hiburan Disney. Selain itu, film tersebut adalah pencapaian artistik yang kaya akan tekstur, halus, dan sangat indah sehingga memenangkan Oscar untuk kategori film animasi terbaik. “Saya menyukai film tersebut karena kisahnya tentang mengambil risiko dan belajar membiarkan orang yang Anda sayangi mengambil risiko,” kata Jobs. Kesuksesan film terse-

but menambahkan \$183 juta ke cadangan kas Pixar sehingga memberinya anggaran perang berlimpah senilai \$521 juta untuk pertempuran terakhir dengan Disney.

Tidak lama setelah *Finding Nemo* selesai, Jobs mengajukan tawaran yang sangat berat sebelah kepada Eisner. Jelas, Jobs memang menginginkan penolakan mereka. Alih-alih pembagian pendapatan yang setara, seperti kesepakatan yang masih berlaku, Jobs mengusulkan pengaturan baru terkait Pixar akan memiliki hak atas film dan karakter yang dibuatnya, dan perusahaan tersebut hanya akan membayar Disney sebesar 7,5% sebagai upah untuk mendistribusikan filmnya. Selain itu, dua film terakhir dalam kesepakatan yang masih berlaku—*The Incredibles* dan *Cars* sedang dalam proses pengerjaan—akan dialihkan ke perjanjian distribusi yang baru.

Akan tetapi, Eisner memegang kartu As yang sangat menentukan. Sekalipun Pixar tidak memperbarui kesepakatan mereka, Disney memiliki hak untuk membuat sekuel *Toy Story* dan film lain yang telah dibuat Pixar. Disney juga memiliki seluruh karakternya, dari Woody sampai Nemo, seperti halnya Miki Tikus dan Donal Bebek. Eisner bahkan sudah merencanakan—atau mengancam—untuk memerintahkan studio animasi milik Disney sendiri mengerjakan *Toy Story III*, karena Pixar menolak mengerjakannya. “Saat Anda melihat perbuatan perusahaan tersebut dengan *Cinderella II*, Anda pasti bergidik membayangkan apa yang akan terjadi,” kata Jobs.

Eisner bisa memaksa Roy Disney meninggalkan dewan direksi pada November 2002, tetapi kekacauan tak lantas berakhir. Disney merilis surat terbuka yang sangat pedas. “Perusahaan ini telah kehilangan fokus, energi kreatif, dan tradisinya,” tulisnya. Dia turut menuliskan poin tidak membangun hubungan konstruktif dengan Pixar ke dalam rentetan dugaan kegagalan Eisner. Saat itu Jobs sudah memutuskan tidak ingin lagi bekerja dengan Eisner. Jadi, pada Januari 2004, dia mengumumkan kepada publik bahwa dia menghentikan semua negosiasi dengan Disney.

Jobs biasanya disiplin untuk tidak menyatakan kepada publik opini pedas yang disampaikannya kepada teman-temannya di meja dapurnya di Palo Alto. Namun, kali ini dia tidak bisa menahan diri. Dalam suatu konferensi telepon dengan sejumlah wartawan, dia berkata sementara Pixar memproduksi film sukses, divisi animasi Disney menghasilkan “kegagal-

an memalukan". Dia mencemooh pernyataan Eisner bahwa Disney memiliki andil kreatif dalam film Pixar. "Kenyataannya adalah tidak banyak kolaborasi kreatif dengan Disney selama bertahun-tahun. Anda dapat membandingkan kualitas kreatif film kami dengan kualitas kreatif tiga film terakhir Disney dan menilai sendiri kemampuan kreatif masing-masing perusahaan." Selain membangun tim kreatif yang lebih baik, Jobs berhasil meraih pencapaian yang mengagumkan dengan membangun merek yang kini sama besar daya tariknya dengan Disney bagi para penggemar film. "Kami pikir Pixar kini adalah merek yang paling kuat dan dipercaya dalam animasi." Ketika Jobs menelepon untuk memberinya bocoran, Roy Disney menjawab, "Saat si penyihir jahat mati, kita akan bersama lagi."

John Lasseter terperanjat mendengar kemungkinan berpisah dengan Disney. "Saya mengkhawatirkan anak-anak saya, apa yang akan mereka lakukan dengan semua karakter yang telah kami ciptakan," kenangnya. "Itu seperti pisau yang menusuk jantung saya." Ketika dia memberi tahu staf utama di ruang rapat Pixar, dia mulai menangis, dan dia menangis lagi saat berbicara di hadapan kurang lebih 800 karyawan Pixar yang berkumpul di atrium studio tersebut. "Ini seperti memiliki anak-anak yang Anda sayangi dan Anda harus menyerahkan mereka untuk diadopsi oleh narapidana penganiaya anak-anak." Jobs naik ke panggung atrium setelah itu dan berusaha menenangkan semua orang. Dia menjelaskan mengapa perpisahan dengan Disney mungkin diperlukan, dan dia meneguhkan mereka bahwa Pixar sebagai suatu institusi harus terus menatap ke depan untuk sukses. "Dia benar-benar memiliki kemampuan untuk membuat Anda percaya," kata Oren Jacob, orang teknik yang sudah lama bergabung dengan studio tersebut. "Tiba-tiba, kami semua memiliki keyakinan bahwa, apa pun yang terjadi, Pixar akan berkembang."

Bob Iger, Kepala Operasional Disney, harus turun tangan untuk mengendalikan kerusakan. Dia bijak dan dapat diandalkan sementara orang-orang dekatnya fasih berbicara. Latar belakangnya adalah dunia televisi; dia mantan presiden ABC Network, yang dibeli pada 1996 oleh Disney. Reputasinya adalah sebagai eksekutif perusahaan. Dia piawai dalam manajemen, tetapi juga memiliki kejelian melihat bakat, kemampuan memahami orang, dan tahu kapan harus tetap diam. Tidak seperti Eisner dan Jobs, dia me-

miliki ketenangan yang terlatih, yang membantunya menghadapi orang dengan ego besar. “Steve mencari perhatian dengan mengumumkan bahwa dia mengakhiri pembicaraan dengan kami,” kenang Iger belakangan. “Kami memasuki situasi krisis, dan saya menyusun poin-poin yang perlu dibicarakan untuk menenangkan keadaan.”

Eisner telah memimpin sepuluh tahun yang hebat di Disney, ketika Frank Wells bekerja sebagai direkturnya. Wells membebaskan Eisner dari banyak tugas manajemen sehingga dia dapat memberikan saran, yang biasanya berharga dan sering kali brilian, mengenai cara meningkatkan setiap film, wahana hiburan, acara televisi, dan berbagai produk lain. Namun, setelah Wells meninggal dalam kecelakaan helikopter pada 1994, Eisner tidak bisa menemukan manajer yang tepat. Katzenberg pernah meminta pekerjaan Wells, yang merupakan alasan Eisner mendepaknya. Michael Ovitz menjadi direktur pada 1995, tetapi bukan pilihan yang bagus, dan dia pergi dalam waktu kurang dari dua tahun. Jobs belakangan memaparkan penilaiannya:

“Selama sepuluh tahun pertama sebagai CEO, Eisner melakukan pekerjaan yang sangat baik. Selama sepuluh tahun terakhir, dia melakukan pekerjaan yang sangat buruk. Dan perubahan tersebut terjadi ketika Frank Wells meninggal. Eisner adalah orang kreatif yang sangat bagus. Dia memberikan saran yang benar-benar bagus. Jadi, ketika Frank menjalankan operasi perusahaan, Eisner bisa seperti lebah yang terbang dari satu proyek ke proyek lain untuk berusaha membuatnya lebih baik. Namun, ketika Eisner harus menjalankan operasi perusahaan, dia ternyata manajer yang payah. Tidak ada yang senang bekerja untuknya. Mereka merasa tidak memiliki wewenang. Dia memiliki kelompok perencanaan strategis yang bekerja seperti Gestapo, di mana Anda tidak dapat membelanjakan uang sepeser pun tanpa persetujuan mereka. Meskipun berpisah dengannya, saya harus menghargai pencapaiannya dalam sepuluh tahun pertama. Dan, ada sesuatu yang sesungguhnya saya sukai dari dia. Dia terkadang menyenangkan—cerdas, banyak akal. Namun, dia memiliki sisi gelap. Dia dikendalikan ego. Eisner awalnya cukup baik dan adil terhadap saya, tetapi setelah berurusan dengannya selama satu dekade, saya akhirnya bisa melihat sisi gelapnya.”

Masalah terbesar Eisner pada 2004 adalah dia tidak mengerti betapa kacau divisi animasinya. Dua film terakhir divisi tersebut, *Treasure Pla-*



net dan *Brother Bear*, tidak memberikan kebanggaan bagi reputasi Disney maupun neraca keuangannya. Film animasi sukses merupakan sumber kehidupan perusahaan tersebut karena film sukses melahirkan wahana hiburan, mainan, dan acara televisi. *Toy Story* telah melahirkan film sekuel, pertunjukan balet es, drama musikal yang ditampilkan di atas kapal pesiar Disney, film video yang menampilkan Buzz Lightyear, buku elektronik, dua permainan video, puluhan mainan yang terjual 25 juta unit, aneka model pakaian, dan sembilan atraksi di taman hiburan Disney. Namun, tidak demikian halnya dengan *Treasure Planet*.

"Michael tidak memahami bahwa masalah Disney di divisi animasi benar-benar akut," Iger belakangan menjelaskan. "Ketidapahaman tersebut memengaruhi caranya berurusan dengan Pixar. Dia tidak merasa sangat membutuhkan Pixar padahal sesungguhnya demikian." Selain itu, Eisner senang bernegosiasi tetapi tidak suka berkompromi, yang tidak selalu merupakan kombinasi terbaik ketika berurusan dengan Jobs, yang memiliki sifat serupa. "Setiap negosiasi perlu diselesaikan dengan kompromi," kata Iger. "Mereka berdua sama sekali bukan pakar kompromi."

Kebuntuan berakhir pada Sabtu malam Maret 2005 ketika Iger menerima telepon dari mantan Senator George Mitchell dan anggota dewan direksi Disney yang lain. Mereka memberi tahunya bahwa beberapa bulan lagi dia akan menggantikan Eisner sebagai CEO Disney. Saat Iger bangun keesokan harinya, dia menelepon putrinya, kemudian Steve Jobs dan John Lasseter. Dia berkata, dengan sangat terus terang dan jelas, bahwa dia menghargai Pixar dan ingin membuat kesepakatan. Jobs sangat senang. Dia menyukai Iger dan bahkan mengagumi hubungan sepele yang mereka miliki. Mantan kekasihnya, Jennifer Egan, adalah teman sekamar istri Iger, Willow Bay, semasa kuliah di Universitas Pennsylvania.

Musim panas itu, sebelum Iger resmi mengambil alih, dia dan Jobs harus melakukan uji coba untuk membuat kesepakatan. Apple akan merilis iPod yang dapat memutar video dan juga musik. Peranti tersebut membutuhkan acara televisi untuk dijual, dan Jobs tidak ingin terlalu terbuka dalam menegosiasikannya karena, seperti biasa, dia ingin produknya menjadi rahasia sampai dia memperkenalkannya di atas panggung. Dua acara televisi tersukses di Amerika, *Desperate Housewives* dan *Lost*, dimiliki

ABC, yang diawasi Iger di Disney. Iger, yang memiliki lebih dari satu iPod dan menggunakannya sejak berolahraga pukul 5 pagi sampai larut malam, sudah membayangkan apa yang bisa dilakukan peranti tersebut untuk acara televisi. Jadi, dia segera menawarkan acara ABC yang paling populer. “Kami menegosiasikan kesepakatan tersebut dalam waktu seminggu, padahal itu rumit,” kata Iger. “Kesepakatan itu penting karena Steve harus melihat bagaimana saya bekerja, dan karena itu menunjukkan kepada semua orang bahwa Disney sesungguhnya bisa bekerja dengan Steve.”

Untuk peluncuran iPod video, Jobs menyewa teater di San Jose dan mengundang Iger untuk menjadi tamu kejutannya di atas panggung. “Saya belum pernah menghadiri acara peluncuran yang diadakan Jobs. Jadi, saya tidak tahu betapa pentingnya itu,” kenang Iger. “Itu menjadi awal yang sesungguhnya bagi hubungan kami. Dia melihat saya pro-teknologi dan bersedia mengambil risiko.” Jobs menyajikan penampilan memukau seperti biasa, menjelaskan semua fitur iPod baru tersebut, bahwa peranti tersebut adalah “salah satu produk terbaik yang pernah kami buat”, dan bahwa iTunes Store kini akan menjual video musik dan film pendek. Kemudian, seperti yang menjadi kebiasaannya, dia mengakhiri dengan, “dan, ya, ada satu hal lagi”. iPod akan menjual acara TV. Terdengar tepuk tangan meriah. Dia mengatakan bahwa dua acara paling populer ditayangkan di ABC. “Dan, siapa pemilik ABC? Disney! Saya kenal mereka,” katanya penuh kemenangan.

Ketika naik ke panggung, Iger terlihat santai dan senyaman Jobs. “Satu hal yang sangat menarik bagi saya dan Steve adalah pertemuan antara konten yang menarik dan teknologi yang canggih,” katanya. “Sungguh menyenangkan bisa berada di sini untuk mengumumkan perpanjangan hubungan kami dengan Apple,” imbuhnya, kemudian mengingatkan setelah jeda sejenak, “Bukan dengan Pixar, melainkan dengan Apple.”

Akan tetapi, pelukan mereka yang hangat jelas menunjukkan bahwa kesepakatan baru Pixar-Disney kembali terbuka untuk diwujudkan. “Kesepakatan itu menunjukkan cara kerja saya, yaitu bersekutu dan bukan berperang,” kenang Iger. “Kami telah berperang dengan Roy Disney, Comcast, Apple, dan Pixar. Saya ingin memperbaiki semuanya, terutama dengan Pixar.”

Iger baru saja pulang dari meresmikan Disneyland baru di Hong Kong, dengan Eisner di sampingnya dalam aksi besar terakhirnya sebagai CEO. Upacara tersebut meliputi parade Disney seperti biasa di sepanjang Main Street. Iger menyadari bahwa semua karakter dalam parade tersebut yang diciptakan dalam satu dekade terakhir adalah karakter Pixar. “Ada bola lampu menyala [di kepala saya],” kenangnya. “Saya berdiri di samping Michael, tetapi saya menyimpannya dalam hati karena itu tuduhan yang sangat serius terhadap pekerjaannya dalam mengurus animasi selama periode tersebut. Setelah sepuluh tahun *The Lion King*, *Beauty and the Beast*, dan *Aladdin*, ada sepuluh tahun kekosongan.”

Iger kembali ke Burbank dan meminta sejumlah analisis keuangan dilakukan. Dia menemukan bahwa mereka sesungguhnya mengalami penurunan pendapatan dari animasi dan juga tidak banyak memproduksi sesuatu yang membantu produk tambahan. Pada rapat pertamanya sebagai CEO baru, dia menyajikan analisis tersebut kepada dewan direksi dan para anggotanya menunjukkan kegeraman karena tidak pernah diberi tahu mengenai hal tersebut. “Saat animasi berakhir, begitu pula perusahaan kita,” katanya kepada dewan. “Satu film animasi sukses adalah satu gelombang besar, dan riaknya sampai ke setiap bagian bisnis kita—dari karakter dalam parade, sampai musik, taman hiburan, permainan video, TV, internet, dan produk konsumen. Jika saya tidak memiliki para pembuat gelombang, perusahaan ini tidak akan sukses.” Dia memberi mereka sejumlah pilihan. Bertahan dengan manajemen animasi yang sudah ada, yang menurutnya tidak akan berhasil. Menyingkirkan mereka dan mencari orang lain, tetapi dia berkata dia tidak tahu siapa orangnya. Opsi terakhirnya adalah membeli Pixar. “Masalahnya adalah saya tidak tahu apakah perusahaan tersebut dijual, dan jika dijual, harganya pasti sangat mahal,” katanya. Dewan direksi memberinya izin untuk menjajaki suatu kesepakatan.

Iger memulai penjajakan itu dengan cara yang tidak biasa. Ketika pertama bicara kepada Jobs, dia mengakui ilham yang diterimanya di Hong Kong dan bagaimana hal itu meyakinkannya bahwa Disney sangat membutuhkan Pixar. “Itulah sebabnya saya menyukai Bob Iger,” kenang Jobs. “Dia langsung menyampaikan duduk persoalannya. Itu hal terbodoh yang dapat Anda lakukan saat memasuki negosiasi, setidaknya menurut buku

acuan tradisional. Dia meletakkan begitu saja semua kartunya di meja dan berkata, 'Kami dalam masalah.' Saya langsung menyukai pria itu karena seperti itu juga cara saya bekerja. Mari segera kita letakkan saja semua kartunya di meja dan lihat bagaimana hasilnya nanti." (Sesungguhnya, itu bukan modus operandi Jobs yang biasanya. Dia sering kali memulai negosiasi dengan menyatakan bahwa produk atau layanan perusahaan lain payah.)

Jobs dan Iger banyak berjalan bersama—di sekeliling kompleks Apple, di Palo Alto, di retreat Allen & Co. di Sun Valley. Awalnya mereka menghasilkan rencana untuk kesepakatan distribusi yang baru: Pixar akan mendapatkan kembali semua hak atas film dan karakter yang sudah diproduksi dan sebagai gantinya Disney mendapatkan bagian saham (*equity stake*) di Pixar, dan Pixar cukup membayarkan upah kecil kepada Disney untuk mendistribusikan film-film yang berikutnya. Namun, Iger khawatir kesepakatan semacam itu akan membuat Pixar menjadi pesaing besar Disney, suatu prospek yang buruk meskipun Disney memiliki bagian saham di perusahaan tersebut.

Lalu, dia mulai memberikan isyarat kepada Jobs bahwa mungkin mereka benar-benar harus melakukan sesuatu yang lebih besar. "Saya ingin Anda tahu bahwa saya benar-benar berpikir di luar kebiasaan mengenai hal ini," katanya. Jobs sepertinya mendukung inisiatif tersebut. "Tidak lama kemudian jelaslah sudah bagi kami berdua bahwa diskusi tersebut mungkin mengarah ke diskusi tentang akuisisi," kenang Jobs.

Akan tetapi, sebelumnya Jobs membutuhkan restu John Lasseter dan Ed Catmull sehingga dia meminta mereka datang ke rumahnya. Dia bicara langsung ke pokok permasalahannya. "Kita perlu mengenal Bob Iger," katanya kepada mereka. "Kita mungkin ingin bergabung dengannya dan membantunya membangun kembali Disney. Dia orang yang menyenangkan."

Awalnya mereka ragu-ragu. "Dia tahu kami sangat terkejut," kenang Lasseter. "Jika kalian menolak, tak mengapa. Tetapi, sebaiknya kalian mengenal Iger sebelum memutuskan," lanjutnya. "Aku merasakan hal yang sama denganmu, tetapi aku mulai menyukai pria itu." Dia menjelaskan betapa mudahnya membuat kesepakatan untuk memasukkan acara ABC di iPod, dan menambahkan, "Benar-benar berbeda dengan Disney di bawah kepemimpinan Eisner. Iger sosok yang terus terang, dan tidak ada drama

dengannya.” Lasseter ingat dia dan Ed Catmull hanya bisa duduk terdanga di sana.

Iger mulai bekerja. Dia terbang dari Los Angeles ke rumah Lasseter untuk makan malam, bertemu istri dan keluarganya, dan berbincang-bincang dengannya sampai lewat tengah malam. Dia juga mengajak Catmull keluar untuk makan malam, dan kemudian mengunjungi studio Pixar, sendirian, tanpa rombongan dan tanpa Jobs. “Saya datang dan menemui semua sutradara satu per satu, dan mereka masing-masing memberi tahu saya tentang film mereka,” katanya. Lasseter bangga melihat bagaimana timnya membuat Iger sangat terkesan, yang tentu saja membuatnya semakin ramah kepada Iger. “Saya tidak pernah merasa sebangga hari itu dengan Pixar,” katanya. “Seluruh tim dan semua yang mereka ceritakan sungguh menakjubkan, dan Bob sangat terpukau.”

Bahkan, setelah melihat apa yang akan dihasilkan Pixar dalam beberapa tahun ke depan—*Cars*, *Ratatouille*, *WALL-E*—dia kembali dan memberi tahu kepala keuangannya di Disney: “Ya Tuhan, mereka punya film yang sangat bagus. Kita harus menyelesaikan kesepakatan ini. Ini adalah masa depan perusahaan [Disney].” Dia mengakui bahwa dia tidak percaya dengan film yang sedang digarap oleh divisi animasi Disney.

Kesepakatan yang mereka capai adalah Disney akan membeli Pixar seharga \$7,4 miliar dalam bentuk saham. Dengan demikian, Jobs akan menjadi pemegang saham terbesar Disney, dengan kira-kira 7% saham perusahaan tersebut, sementara Eisner dan Roy Disney hanya memiliki 1,7% dan 1%. Divisi animasi Disney akan ditempatkan di bawah Pixar, dengan Lasseter dan Catmull sebagai pemimpin unit gabungan tersebut. Pixar akan mempertahankan identitas sendiri, dengan studio dan markas tetap di Emeryville, dan bahkan mempertahankan nama *email* domainnya sendiri.

Iger meminta Jobs mengajak Lasseter dan Catmull ke rapat rahasia dewan direksi Disney di Century City, Los Angeles, pada suatu Minggu pagi. Tujuannya adalah membuat mereka merasa nyaman dengan kesepakatan yang pasti akan radikal dan sangat mahal tersebut. Saat mereka bersiap naik dari tempat parkir, Lasseter berkata kepada Jobs, “Jika aku mulai terlalu senang atau bicara terlalu lama, senggol saja kakiku.” Jobs akhirnya

harus melakukannya satu kali saja, dan selain itu, Lasseter memberikan presentasi pemasaran yang sempurna. “Saya berbicara tentang bagaimana kami membuat film, apa filosofi kami, dan kejujuran di antara kami, dan bagaimana kami memelihara bakat kreatif,” kenangnya. Dewan mengajukan banyak pertanyaan, dan Jobs membiarkan Lasseter menjawab sebagian besar di antaranya. Namun, Jobs sempat bicara tentang betapa menariknya menghubungkan seni dengan teknologi. “Itulah hakikat kultur kami, sama seperti di Apple,” katanya. Iger ingat, “Semua orang sangat terpukau oleh betapa mengesankan dan bersemangatnya mereka.”

Akan tetapi, sebelum dewan direksi Disney sempat menyetujui merger tersebut, Michael Eisner “bangkit dari antara orang mati” untuk mencoba menggagalkannya. Dia menelepon Iger dan berkata kesepakatan tersebut terlalu mahal. “Anda dapat membenahi divisi animasi sendiri,” kata Eisner kepadanya. “Bagaimana?” tanya Iger. “Saya tahu Anda bisa,” kata Eisner. Iger menjadi agak kesal. “Michael, bagaimana Anda bisa mengatakan saya dapat membenahinya ketika Anda sendiri tidak dapat melakukannya?” tanyanya.

Eisner berkata dia ingin menghadiri rapat dewan direksi—meskipun dia bukan lagi anggota maupun eksekutif—dan menyatakan keberatannya atas akuisisi tersebut. Iger menolak, tetapi Eisner menelepon Warren Buffett, pemegang saham besar, dan George Mitchell, yang saat itu menjabat sebagai ketua direksi. Mantan senator itu meyakinkan Iger untuk membiarkan Eisner bicara. “Saya memberi tahu dewan bahwa mereka tidak perlu membeli Pixar karena mereka sudah memiliki 85% film Pixar yang sudah dibuat,” tutur Eisner. Dia menunjukkan fakta bahwa Disney mendapatkan bagian pendapatan kotor dari setiap film yang sudah dibuat, dan juga hak untuk membuat semua sekuel dan menggunakan seluruh karakternya. “Saya memberikan presentasi yang mengatakan, ini 15% Pixar yang belum dimiliki Disney. Jadi, itulah yang akan Anda dapatkan. Sisanya adalah pertaruhan atas film-film Pixar berikutnya.” Eisner mengakui bahwa Pixar telah menikmati kesuksesan sejauh ini, tetapi dia berkata hal itu tidak akan berlanjut. “Saya menunjukkan sejarah produser dan sutradara yang menghasilkan sejumlah film sukses secara berturut-turut dan kemudian gagal. Hal itu terjadi pada Spielberg, Walt Disney, semuanya.” Untuk membuat

kesepakatan itu layak dilakukan, dia menghitung, setiap film baru Pixar harus memperoleh pendapatan kotor \$1,3 miliar. "Steve marah besar karena saya mengetahui hal itu," kata Eisner belakangan.

Setelah dia meninggalkan ruangan, Iger mementahkan argumennya poin demi poin. "Perkenalkan saya menunjukkan kepada Anda apa yang salah dengan presentasi tersebut," dia memulai. Ketika selesai mendengarkan mereka berdua, dewan menyetujui kesepakatannya seperti yang diusulkan Iger.

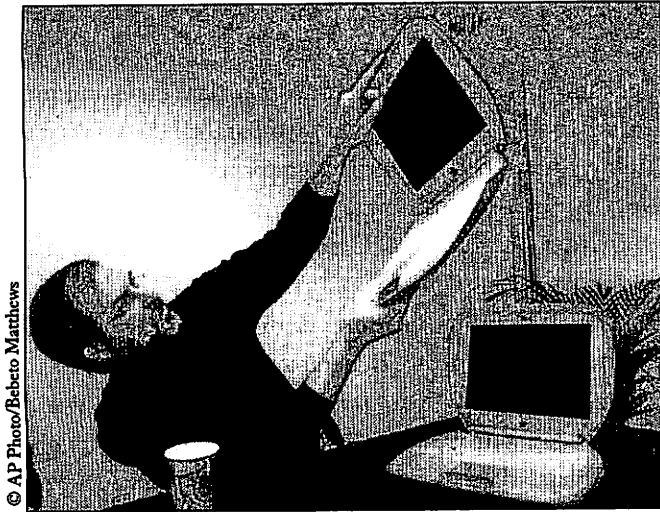
Iger terbang ke Emeryville untuk menemui Jobs dan mengumumkan bersama kesepakatan tersebut kepada para karyawan Pixar. Namun sebelum itu, Jobs duduk sendirian dengan Lasseter dan Catmull. "Jika ada di antara kalian yang merasa ragu," katanya, "saya akan langsung mengatakan 'tidak, terima kasih' kepada mereka dan membatalkan kesepakatan ini." Dia tidak sepenuhnya tulus. Saat itu sudah hampir mustahil untuk melakukannya. Namun, itu tindakan yang patut dihargai. "Aku tidak ada masalah," kata Lasseter. "Mari kita lakukan." Catmull setuju. Mereka berpelukan dan Jobs menitikkan air mata.

Semua orang kemudian berkumpul di atrium. "Disney akan membeli Pixar," Jobs mengumumkan. Beberapa orang menangis, tetapi saat dia menjelaskan kesepakatannya, para staf mulai menyadari bahwa dalam beberapa hal itu adalah akuisisi yang terbalik. Catmull akan menjadi kepala divisi animasi Disney dan Lasseter direktur kreatifnya. Pada akhirnya mereka bersorak. Iger berdiri di pinggir selama itu, dan Jobs mengundangnya ke tengah panggung. Saat dia bicara tentang kultur Pixar yang istimewa dan betapa perlunya Disney memelihara dan belajar dari kultur tersebut, semua orang bertepuk tangan.

"Tujuan saya tidak pernah hanya membuat produk hebat, tetapi membangun perusahaan hebat," kata Jobs belakangan. "Walt Disney melakukannya. Dan, dengan cara kami melakukan mergernya, kami mempertahankan Pixar sebagai perusahaan hebat sekaligus membantu Disney tetap menjadi perusahaan hebat." ■

## MACS PADA ABAD KE-21

Menjadikan Apple Berbeda daripada yang Lain



*Steve Jobs dengan iBook.*

### ***Kerang, Kubus Es, dan Bunga Matahari***

Sejak peluncuran iMac pada 1998, Jobs dan Jony Ive menjadikan desain yang menawan sebagai ciri khas komputer Apple. Ada laptop konsumen yang terlihat seperti cangkang kerang berwarna oranye, ada pula komputer *desktop* profesional yang terlihat seperti kubus es Zen. Seperti celana dengan bagian bawah lebar yang ditemukan di bagian belakang lemari pakaian, beberapa di antara model ini terlihat lebih indah pada waktu itu daripada dalam retrospeksi. Beberapa di antaranya juga menunjukkan kecintaan akan desain yang, terkadang, agak terlalu berlebihan. Namun,



berbagai model tersebut menjadikan Apple berbeda daripada yang lain dan menyediakan ledakan publikasi yang diperlukan untuk bertahan dalam dunia Windows.

Power Mac G4 Cube, yang dirilis pada 2000, begitu memikat sehingga akhirnya satu unit dipajang di Museum of Modern Art di New York. Kubus 20 cm seukuran kotak tisu tersebut merupakan ekspresi murni jiwa seni Jobs. Kecanggihannya berasal dari kesederhanaannya. Tidak ada tombol yang menodai permukaannya. Tidak ada CD *tray*, hanya *slot* yang tidak kelihatan. Dan, seperti halnya Macintosh pertama, tidak ada kipas. Zen murni. “Ketika Anda melihat sesuatu yang benar-benar kontemplatif di bagian luar, Anda akan berkata, ‘Wow, itu pasti benar-benar kontemplatif di bagian dalam,’” kata Jobs kepada *Newsweek*. “Kita mencapai kemajuan dengan menghilangkan berbagai hal, dengan menyingkirkan semua yang tidak dibutuhkan.”

G4 Cube hampir mencolok mata dalam kesederhanaannya, dan sangat bertenaga. Namun, produk tersebut tidak sukses. G4 Cube didesain sebagai komputer *desktop* kelas atas, tetapi Jobs ingin mengubahnya—seperti yang dia lakukan terhadap hampir setiap produk—menjadi sesuatu yang dapat dipasarkan secara massal kepada konsumen. Cube akhirnya tidak dapat memasuki kedua pasar tersebut dengan memuaskan. Orang-orang profesional biasa tidak mencari pahatan seperti permata untuk meja mereka, sedangkan konsumen pada umumnya tidak terlalu bersemangat menghabiskan dua kali lipat harga komputer *desktop* biasa.

Jobs memprediksi Apple akan menjual 200.000 Cube per kuartal. Pada kuartal pertama, komputer tersebut terjual separuhnya. Kuartal berikutnya, komputer tersebut hanya terjual kurang dari 30.000 unit. Jobs belakangan mengakui bahwa dia berlebihan dalam mendesain Cube dan menjualnya terlalu mahal, seperti yang dia lakukan dengan komputer NeXT. Namun, berangsur-angsur dia mengambil pelajaran dari pengalamannya. Ketika merancang peranti seperti iPod, dia akan mengendalikan biaya dan melakukan kompromi yang diperlukan untuk membuat produk tersebut diluncurkan tepat waktu dan sesuai anggaran.

Apple menghasilkan angka pendapatan yang mengecewakan pada September 2000—sebagian karena penjualan Cube yang buruk. Saat itu—

lah gelembung teknologi mengempis dan pasar edukasi Apple menurun. Harga saham perusahaan tersebut, yang saat itu di atas \$60, turun 50% dalam satu hari dan pada awal Desember harganya di bawah \$15.

Semua itu tidak membuat Jobs gentar untuk terus menghasilkan desain baru yang khas, bahkan seringkali membingungkan. Ketika tampilan layar datar mulai membanjiri pasar, dia memutuskan sudah saatnya menciptakan sesuatu yang dapat menggantikan iMac: komputer *desktop* konsumen transparan yang terlihat seolah-olah berasal dari kartun "Jetson". Ive menyodorkan model yang agak konvensional, dengan semua komponen komputer ditempelkan di bagian belakang layar datar. Jobs tidak menyukainya. Seperti yang seringkali dia lakukan, baik di Pixar maupun Apple, dia mendorong semua orang untuk memikirkan ulang segala hal. Dia merasa ada sesuatu mengenai desain tersebut yang tidak memiliki kemurnian. "Mengapa memakai tampilan datar ini jika kau akan menempelkan semua komponen itu di belakangnya?" tanyanya kepada Ive. "Kita seharusnya membiarkan setiap unsur jujur terhadap dirinya sendiri."

Hari itu Jobs pulang lebih awal untuk memikirkan permasalahan tersebut lalu menelepon Ive untuk datang ke rumahnya. Mereka berjalan-jalan di kebun, yang sudah ditanami oleh istri Jobs dengan banyak sekali bunga matahari. "Setiap tahun aku melakukan sesuatu yang gila dengan kebun tersebut, dan waktu itu melibatkan banyak sekali bunga matahari, dengan rumah bunga matahari untuk anak-anak," kenang istri Jobs. "Jony dan Steve sedang memikirkan masalah desain mereka, lalu Jony bertanya, 'Bagaimana jika layarnya dipisahkan dari bagian dasarnya, seperti bunga matahari?' Dia menjadi sangat bersemangat dan mulai menggambar." Ive ingin desainnya menuturkan cerita, dan menyadari bentuk bunga matahari akan bisa menyampaikan bahwa layar datarnya begitu fleksibel dan responsif sehingga dapat menjangkau matahari.

Dalam desain baru Ive, layar Mac dipasangkan pada leher kromium yang dapat digerakkan sehingga layar itu tidak hanya terlihat seperti bunga matahari, tetapi juga seperti lampu baca yang keren. Bahkan, layar itu mengingatkan pada kepribadian jenaka Luxo Jr. dalam film pendek pertama yang dibuat John Lasseter di Pixar. Apple mendaftarkan banyak paten untuk desain tersebut. Sebagian besar mencantumkan Ive sebagai penemu-

nya, tetapi pada salah satu paten—untuk “sistem komputer dengan komponen yang dapat digerakkan yang terpasang pada tampilan layar datar”—Jobs mendaftarkan diri sebagai penemu utama.

Beberapa desain Macintosh buatan Apple, setelah direnungkan kembali, mungkin tampak sedikit terlalu cantik. Namun, produsen komputer lain saat itu melakukan hal yang sepenuhnya bertolak belakang. Komputer adalah industri yang diharapkan inovatif, tetapi justru didominasi kotak generik dengan desain murahan. Setelah beberapa upaya menggunakan cat biru dan bentuk baru yang tidak dipikirkan dengan matang, perusahaan seperti Dell, Compaq, dan HP menjual komputer dengan mengontrak perusahaan lain untuk mengerjakan proses produksi dan menawarkan harga yang bersaing. Dengan desain berani dan aplikasi terobosan, seperti iTunes dan iMovie, Apple menjadi satu-satunya perusahaan yang melakukan inovasi.

### *Intel Inside*

Inovasi Apple tidak hanya menyentuh penampilan luar. Sejak 1994, perusahaan tersebut telah menggunakan mikroprosesor PowerPC buatan aliansi IBM dan Motorola. Prosesor tersebut memang, selama beberapa tahun, lebih cepat daripada cip buatan Intel—suatu keunggulan yang digadang-gadang Apple dalam berbagai iklan jenaka. Namun, saat Jobs kembali, Motorola sudah tertinggal dalam memproduksi versi baru cip tersebut. Hal itu memicu perselisihan antara Jobs dan CEO Motorola, Chris Galvin. Tepat setelah kembali ke Apple pada 1997, Jobs memutuskan berhenti melisensikan sistem operasi Macintosh kepada para pembuat klon<sup>1</sup>. Saat itu, dia menyampaikan kepada Chris Galvin bahwa dia mungkin mempertimbangkan pengecualian untuk klon Motorola, StarMax. Namun, itu terjadi hanya jika Motorola mempercepat pengembangan cip PowerPC baru untuk laptop. Percakapan telepon itu memanasi. Jobs berpendapat bahwa cip Motorola benar-benar payah. Galvin yang juga pemarah, menyerang balik. Jobs menutup teleponnya. Motorola StarMax dibatalkan—

---

<sup>1</sup> Klon Macintosh: komputer pribadi yang dibuat perusahaan selain Apple, tetapi menggunakan atau kompatibel dengan sistem operasi Macintosh.—penerj.

dan Jobs diam-diam mulai merencanakan menggantikan cip PowerPC Motorola/IBM dengan cip Intel. Hal itu tidak akan mudah. Itu seperti menulis sistem operasi yang benar-benar baru.

Jobs tidak memiliki kekuasaan yang sesungguhnya atas dewan direksi. Namun, dia melontarkan ide dan membahas strategi ini dalam rapat mereka dengan percaya diri. Dia berdiri di depan papan tulis dan memimpin jalannya diskusi. Selama delapan belas bulan, para direktur mendiskusikan usulan pindah ke Intel. "Kami mendebatnya dan mengajukan banyak pertanyaan, akhirnya kami semua memutuskan bahwa hal itu perlu dilakukan," kenang anggota dewan, Art Levinson.

Paul Otellini, yang saat itu menjabat direktur dan kemudian CEO Intel, mulai mengadakan pertemuan dengan Jobs. Mereka sudah saling kenal ketika Jobs tengah berjuang mempertahankan kelangsungan hidup NeXT dan, seperti belakangan dinyatakan Otellini, "arogansinya melunak untuk sementara". Otellini memiliki penilaian yang tenang dan sinis atas orang-orang. Saat berurusan dengan Jobs pada awal 2000-an, dia bisa merasa takjub alih-alih malas ketika mendapati "bahwa perangnya sudah kembali dan dia tidak serendah hati dahulu". Intel telah memiliki kesepakatan dengan produsen komputer lain dan Jobs menginginkan harga yang lebih baik daripada yang diberikan kepada mereka. "Kami harus mencari cara yang kreatif untuk menjembatani angka-angkanya," kata Otellini. Sebagian besar negosiasi dilakukan, seperti yang disukai Jobs, sambil berjalan-jalan, terkadang di jalan setapak ke arah radio-teleskop yang disebut The Dish di atas kampus Stanford. Jobs akan mulai berjalan sambil menceritakan suatu kisah dan menjelaskan cara dia melihat sejarah perkembangan komputer. Pada akhir cerita, dia akan menawarkan angka-angka yang diajukan.

"Intel memiliki reputasi sebagai mitra yang sulit, yang berasal dari masa-masa kepemimpinan Andy Grove dan Craig Barret," kata Otellini. "Aku ingin menunjukkan bahwa Intel adalah perusahaan yang bisa diajak bekerja sama." Jadilah satu tim pakar dari Intel bekerja sama dengan Apple, dan mereka menyelesaikan konversi enam bulan lebih awal. Jobs mengundang Otellini ke konferensi manajemen Top 100 Apple, di sana dia mengenakan jas laboratorium Intel yang terkenal—yang terlihat seperti kostum kelinci—dan memeluk Jobs dengan hangat. Dalam pengumuman

publik pada 2005, Otellini yang biasanya tenang mengulangi aksi tersebut. "Apple dan Intel, akhirnya bersama," terlihat di layar besar.

Bill Gates takjub. Mendesain kotak dengan warna-warna menawan tidak membuatnya terkesan. Namun, program rahasia untuk mengganti CPU di suatu komputer yang diselesaikan dengan mulus dan tepat waktu adalah pencapaian yang benar-benar dia kagumi. "Jika Anda berkata, 'Oke, kita akan mengganti cip mikroprosesor dan tidak akan mengalami penundaan,' itu kedengarannya mustahil," katanya bertahun-tahun kemudian ketika saya bertanya tentang hal-hal yang telah dicapai Jobs. "Mereka pada dasarnya berhasil melakukan itu."

### *Opsi*

Salah satu keeksentrikan Jobs adalah sikapnya terhadap uang. Ketika kembali ke Apple pada 1997, dia mencitrakan dirinya sebagai orang yang bekerja dengan upah \$1 setahun, melakukannya demi keuntungan perusahaan, bukan demi dirinya sendiri. Meski demikian, dia menerima gagasan opsi megahibah (*megagrants*)—menghibahkan opsi dengan nilai yang sangat besar untuk membeli saham Apple pada harga yang sudah ditetapkan—yang tidak tunduk terhadap praktik lazim kompensasi tinjauan komite dewan dan kriteria kinerja yang baik.

Ketika dia menanggalkan kata "interim" dari jabatannya dan resmi menjadi CEO pada awal 2000, dia ditawari (selain pesawat) opsi megahibah oleh Ed Woolard dan dewan direksi. Bertolak belakang dengan citra yang dibangunnya sebagai orang yang tidak tertarik dengan uang, dia mengejutkan Woolard dengan meminta opsi saham yang bahkan lebih besar daripada yang diusulkan dewan direksi. Namun, tidak lama setelah dia dapatkan, opsi tersebut ternyata tidak ada gunanya. Saham Apple terjun bebas pada September 2000—karena penjualan Cube yang mengecewakan ditambah meletusnya gelembung dot.com—yang membuat opsinya tidak berharga.

Hal yang membuat masalahnya semakin runyam adalah kisah utama di *Fortune* pada Juni 2001 tentang para CEO yang menerima kompensasi terlalu banyak, "Inside the Great CEO Pay Heist". Wajah Jobs, tersenyum puas, memenuhi sampulnya. Meskipun harga kesepakatan opsinya saat

itu lebih tinggi daripada harga pasar, metode teknis untuk menilai opsi tersebut ketika dihibahkan (metode penilaian Black-Scholes) menetapkan nilainya sebesar \$872 juta. *Fortune* menyatakan bahwa nilai itu “sejauh ini” merupakan paket kompensasi terbesar yang pernah dihibahkan perusahaan kepada seorang CEO. Itu publikasi yang sangat buruk. Jobs hampir tidak mendapatkan apa pun selama empat tahun kerja keras hingga sukses membalikkan kondisi Apple. Tetapi, malahan dia telah dicitrakan sebagai simbol CEO serakah, yang membuatnya terlihat munafik sekaligus menodai citra dirinya. Dia menulis surat yang sangat pedas kepada editor *Fortune*, yang menyatakan bahwa opsinya sesungguhnya “bernilai nol” dan menawarkan untuk menjual opsi tersebut dengan harga separuh dari nilai \$872 juta yang dilaporkan majalah tersebut.

Sementara itu, Jobs ingin dewan direksi memberinya opsi lain yang lebih besar karena opsi yang lama tampaknya tidak berharga. Dia bersikeras, kepada dewan dan mungkin kepada dirinya sendiri bahwa hal itu lebih untuk mendapatkan pengakuan menjadi kaya. “Itu bukan karena uang,” katanya belakangan dalam kesaksian tersumpah gugatan SEC atas opsi tersebut. “Semua orang ingin diakui oleh orang-orang di sekitarnya .... Aku merasa dewan direksi tidak benar-benar melakukan hal itu kepadaku.” Mengingat harga kesepakatan opsinya sangat jauh di atas harga pasar, dia merasa dewan seharusnya datang menawarkan hibah baru, tanpa dia harus memintanya. “Aku pikir aku melakukan pekerjaan yang cukup baik. Saat itu penawaran hibah pasti akan membuat aku merasa lebih dihargai.”

Sesungguhnya, dewan direksi yang dipilih dengan saksama begitu menyukai Jobs. Jadi, mereka memutuskan memberi dia hibah besar lagi pada Agustus 2001, ketika harga saham sedikit di bawah \$18. Masalahnya adalah dia khawatir dengan citranya, khususnya setelah artikel *Fortune*. Dia tidak ingin menerima hibah yang baru kecuali dewan membatalkan opsi yang lama pada saat yang sama. Namun, melakukan hal itu dapat menimbulkan implikasi akuntansi yang merugikan karena secara efektif akan mengubah nilai opsi yang lama. Hal itu akan mengharuskan pembebanan biaya terhadap pendapatan saat ini. Satu-satunya cara menghindari masalah “akuntansi variabel” tersebut adalah membatalkan opsi yang lama setidaknya selama enam bulan setelah opsi yang baru diberikan. Selain itu,

Jobs juga mulai melakukan tawar-menawar dengan dewan direksi mengenai kapan opsi yang baru akan diberikan.

Pada pertengahan Desember 2001, Jobs akhirnya setuju menerima opsi yang baru dan menunggu enam bulan sebelum opsi lamanya dibatalkan. Namun, saat itu harga saham (d disesuaikan untuk pecah saham) telah naik \$3 menjadi sekitar \$21. Jika harga kesepakatan (*strike price*) ditetapkan pada harga baru tersebut, setiap opsi akan bernilai \$3 lebih murah. Jadi, penasihat hukum Apple, Nancy Heinen, memeriksa harga saham terbaru dan membantu memilih tanggal pada Oktober ketika harga saham \$18,30. Dia juga menyetujui serangkaian notula yang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa dewan direksi telah menyetujui pemberian hibah pada tanggal tersebut. Praktik *backdating* itu memiliki potensi bernilai \$20 juta bagi Jobs.

Sekali lagi, Jobs akan mendapatkan publisitas buruk tanpa menerima sepeser pun. Harga saham Apple terus turun. Pada Maret 2003, opsi barunya bahkan berada sangat jauh di atas harga pasar sehingga Jobs menukarkan semuanya dengan hibah saham langsung senilai \$75 juta, yang setara dengan \$8,3 juta untuk setiap tahun dia bekerja, sejak kembali pada 1997 hingga penerimaan hibah pada 2006.

Semua itu tidak akan menjadi masalah besar seandainya *Wall Street Journal* tidak menerbitkan liputan bersambung yang menggemparkan pada 2006 tentang praktik *backdating* dalam pemberian opsi saham. Apple tidak disebutkan, tetapi dewan direksinya menunjuk komite beranggotakan tiga orang—Al Gore, Eric Schmidt dari Google, dan Jerry York, mantan orang IBM dan Chrysler—untuk menyelidiki praktik mereka sendiri. “Kami memutuskan sejak awal bahwa jika Steve bersalah kami akan membiarkan dia memikul konsekuensinya,” kenang Gore. Komite tersebut menemukan kejanggalan pada hibah yang diterima Jobs dan petinggi perusahaan yang lain, dan segera menyerahkan temuan tersebut kepada SEC. Jobs mengetahui tentang praktik *backdating* tersebut, kata laporan itu, tetapi dia pada akhirnya tidak menerima keuntungan finansial apa pun. (Komite dewan direksi di Disney pun menemukan bahwa praktik *backdating* semacam itu juga terjadi di Pixar pada masa kepemimpinan Jobs.)

Hukum yang mengatur praktik *backdating* masih kabur, khususnya karena tidak seorang pun di Apple mendapatkan keuntungan finansial dari

hibah yang tanggalnya mencurigakan tersebut. SEC membutuhkan delapan bulan untuk melakukan investigasi. Dan, pada April 2007, SEC mengumumkan tidak akan mengambil tindakan terhadap Apple “atas dasar kerja samanya yang cekatan, menyeluruh, dan luar biasa dalam investigasi SEC dan pelaporan mandiri yang cepat”. Meskipun menemukan bahwa Jobs mengetahui tentang praktik *backdating* tersebut, SEC membersihkan dia dari segala tuduhan pelanggaran karena dia “tidak mengetahui implikasi akuntansi dari hal tersebut”.

Akan tetapi, SEC melayangkan keluhan terhadap mantan kepala keuangan, Fred Anderson—yang merupakan anggota dewan—dan penasihat utama, Nancy Heinen. Anderson, pensiunan kapten Angkatan Udara berdagu kotak dengan integritasnya yang kuat, telah menjadi pengaruh yang bijak dan menenangkan di Apple. Dia memang dikenal karena kemampuannya mengendalikan ledakan kemarahan Jobs. Dia disebut oleh SEC hanya karena “kelalaian” terkait dokumen untuk satu set hibah (bukan yang diberikan kepada Jobs), dan dia diperkenankan oleh SEC untuk tetap menjadi anggota dewan. Meski demikian, dia akhirnya mengundurkan diri dari Dewan Direksi Apple. Dia dan Jobs dipersilakan meninggalkan rapat direksi ketika komite Gore mendiskusikan temuan mereka dan dia akhirnya berdua saja dengan Jobs di kantornya. Itulah kali terakhir mereka berbicara.

Anderson berpikir dia dijadikan kambing hitam. Ketika dia menyelesaikan kasusnya dengan SEC, pengacaranya mengeluarkan pernyataan yang menimpakan sebagian kesalahan kepada Jobs. Pernyataan tersebut mengatakan bahwa Anderson telah memperingatkan Tuan Jobs bahwa hibah tim eksekutif harus dihargai sesuai harga saham pada tanggal keputusan dewan yang sesungguhnya atau akan ada biaya akuntansi, dan Jobs menjawab bahwa dewan telah memberikan persetujuannya.

Heinen, yang awalnya melawan tuduhan terhadapnya, akhirnya berdamai dan membayar denda. Demikian pula Apple sendiri mengakhiri gugatan para pemegang saham dengan setuju membayar ganti rugi sebesar \$14 juta.

Isu kompensasi tersebut dalam beberapa hal mengingatkan pada kebiasaan parkir Jobs yang aneh. Dia menolak simbol kekuasaan, seperti



tempat parkir “Khusus CEO”, tetapi mengklaim sendiri haknya untuk parkir di tempat orang cacat. Dia ingin dilihat sebagai orang yang bersedia bekerja dengan upah \$1 setahun, tetapi juga menginginkan hibah saham dalam jumlah besar. Dia adalah cerminan kontradiksi seorang pemberontak *counterculture* yang menjadi wirausahawan, seorang yang ingin percaya bahwa dia *turn on* dan *tune in*<sup>2</sup> tanpa menjadi miskin atau kaya. ■

---

<sup>2</sup> “*Turn on, tune in, and drop out*” adalah slogan *counterculture* yang dipopulerkan oleh Timothy Leary, ahli psikologi dan penulis kontroversial Amerika yang mendukung manfaat terapeutik obat halusinogen (termasuk narkoba). *Turn on* berarti masuk ke dalam diri Anda untuk mengaktifkan peranti saraf dan genetik Anda, menjadi peka dengan berbagai tingkat kesadaran dan pemicunya, salah satu caranya adalah dengan narkoba; *tune in* berarti berinteraksi secara harmonis dengan dunia di sekitar Anda.—penerj.

## RONDE PERTAMA

*Memento Mori*



*Steve Jobs pada perayaan ulang tahun ke-50 (tengah) bersama Laurene Powell, Eve Jobs, Eddy Cue, John Lasseter (memegang kamera), serta Lee Clow (berjanggut).*

### **Kanker**

Jobs belakangan berspekulasi bahwa kankernya disebabkan oleh tahun-tahun sangat melelahkan yang dihabiskannya, sejak 1997, untuk menjalankan baik Apple maupun Pixar. Saat dia *menyetir pulang-pergi*, batu ginjal dan penyakit lain berkembang di tubuhnya, dan dia pulang dalam keadaan sangat lelah sehingga hampir tidak dapat berbicara. “Mungkin saat itulah kanker ini mulai berkembang karena pada waktu itu sistem kekebalanku sangat lemah,” katanya.

Tidak ada bukti bahwa kelelahan atau sistem kekebalan tubuh yang lemah menyebabkan kanker. Namun, masalah ginjalnya memang secara

tidak langsung menyebabkan kankernya terdeteksi. Pada Oktober 2003, Jobs kebetulan bertemu ahli urologi yang merawatnya, dan dokter itu memintanya menjalani CAT *scan* untuk ginjal dan saluran kencingnya. Saat itu sudah lima tahun sejak kali terakhir dia melakukannya. Hasil *scan* yang baru menunjukkan tidak ada masalah pada ginjalnya, tetapi menunjukkan bayangan pada pankreasnya. Jadi, dokter itu memintanya menjadwalkan pemeriksaan pankreas. Jobs tidak melakukannya. Seperti biasa, dia pintar mengabaikan dengan sengaja masukan yang tidak ingin diprosesnya. Namun, dokter tersebut bersikeras. “Steve, ini sangat penting,” katanya beberapa hari kemudian. “Kau harus melakukannya.”

Suaranya terdengar sangat serius sehingga Jobs mematuhi. Dia datang awal untuk pemeriksaan pada suatu pagi. Setelah mempelajari hasil *scan*, para dokter menemuinya untuk menyampaikan kabar buruk bahwa bayangan pada pankreasnya adalah tumor. Salah satu dokter bahkan menyarankan dia agar menyelesaikan semua urusannya, sebuah cara yang sopan untuk mengatakan bahwa usianya mungkin hanya tinggal lima bulan lagi. Malam itu mereka melakukan biopsi (pengambilan contoh jaringan) dengan memasukkan endoskop lewat kerongkongan ke dalam ususnya. Tindakan itu dilakukan supaya mereka dapat menusukkan jarum ke pankreasnya dan mendapatkan beberapa sel dari tumor tersebut. Powell ingat para dokter yang merawat suaminya melakukan itu dengan halus. Jenis tumor itu ternyata tumor sel *islet* atau tumor neuroendokrin pankreas. Tumor yang langka, tetapi tumbuh lambat sehingga lebih besar kemungkinannya untuk sukses diobati. Jobs beruntung tumor itu terdeteksi begitu dini sehingga dapat diangkat melalui operasi sebelum menyebar.

Satu di antara orang pertama yang diteleponnya adalah Larry Brilliant, yang pertama dikenalnya di ashram di India. “Kau masih percaya, kepada Tuhan?” tanya Jobs kepadanya. Brilliant berkata dia masih percaya lalu mereka mendiskusikan berbagai jalan kepada Tuhan yang diajarkan guru Hindu mereka, Neem Karoli Baba. Lalu, Brilliant menanyakan adakah masalah yang terjadi kepada Jobs. “Aku menderita kanker,” jawab Jobs.

Art Levinson—yang merupakan anggota Dewan Direksi Apple—saat itu sedang memimpin rapat dewan direksi di perusahaannya sendiri, Genentech, ketika ponselnya berbunyi dan nama Jobs muncul di layar. Be-

gitu ada jeda, Levinson menelepon Jobs dan mendengar berita tentang tumor itu. Dia punya latar belakang pendidikan biologi kanker dan firmannya membuat obat perawatan kanker sehingga akhirnya dia menjadi penasihat Jobs. Begitu pula Andy Grove dari Intel, yang pernah melawan dan mengalahkan kanker prostat. Jobs meneleponnya Minggu itu, dan dia langsung pergi ke rumah Jobs dan tinggal selama dua jam.

Akan tetapi, alangkah khawatirnya teman dan istrinya ketika Jobs memutuskan untuk tidak akan menjalani operasi pengangkatan tumor, yang merupakan satu-satunya pendekatan medis yang bisa dilakukan. "Aku sama sekali tidak ingin mereka membuka tubuhku, jadi aku berusaha melihat kemungkinan lain yang bisa berhasil," katanya kepada saya bertahun-tahun kemudian dengan sedikit menyesal. Secara khusus, dia mengikuti diet vegetarian ketat—dengan wortel segar dan jus buah dalam jumlah besar. Selain itu, dia menambahkan akupunktur dan berbagai obat herbal. Terkadang, dia juga melakukan beberapa perawatan lain yang dia temukan di internet atau melalui konsultasi dengan orang-orang di seluruh negeri, termasuk seorang paranormal. Selama beberapa saat, dia berada di bawah pengaruh dokter yang menjalankan klinik pengobatan alami di California Selatan yang menekankan penggunaan herbal organik, puasa jus, cuci perut, hidroterapi, dan pelampiasan semua perasaan negatif.

"Masalah utamanya adalah dia benar-benar belum siap dioperasi," kenang Powell. "Sulit mendesak seseorang melakukan hal itu." Meski begitu, Powell mencoba. "Tubuh ada untuk melayani roh," katanya. Teman-teman Jobs berkali-kali mendorong dia menjalani operasi dan kemoterapi. "Steve berbicara kepadaku ketika dia berusaha menyembuhkan dirinya sendiri dengan makan ini dan itu yang semuanya omong kosong, dan aku bilang dia gila," kenang Grove. Levinson berkata dia "memohon setiap hari" kepada Jobs dan merasa sangat frustrasi karena Jobs tidak mendengarkannya. Perselisihan tersebut nyaris meretakkan persahabatan mereka. "Tidak seperti itu cara kanker bekerja," Levinson bersikeras ketika Jobs mendiskusikan pengobatan dietnya. "Kau tidak dapat menghilangkannya tanpa operasi dan kemoterapi." Bahkan, dokter diet Dean Ornish—pionir metode pengobatan alternatif dan nutrisi—menyempatkan berjalan-jalan sambil berbincang dengan Jobs dan bersikeras bahwa pengobatan baku terkadang

merupakan pilihan tepat. “Kau sangat membutuhkan operasi,” kata Ornish kepada Jobs.

Kebandelan Jobs bertahan selama sembilan bulan dari saat didiagnosis pada Oktober 2003. Sebagian merupakan sisi gelap distorsi realitas lapangan. “Aku pikir dia memiliki keinginan sangat kuat agar dunia ini sedemikian rupa adanya sehingga dia memaksakannya untuk menjadi seperti itu,” Levinson berspekulasi. “Terkadang hal itu tidak berhasil. Realitas itu kejam.” Di balik kemampuan luar biasa Jobs untuk berkonsentrasi, ada kesigapan mengerikan untuk menyaring hal-hal yang tidak ingin dia hadapi. Hal itu membuatnya mampu melakukan banyak terobosan besar, tetapi juga dapat merugikan diri sendiri. “Dia memiliki kemampuan untuk mengabaikan hal-hal yang tidak ingin dia hadapi,” istrinya menjelaskan. “Memang seperti itulah dia.” Entah itu melibatkan topik pribadi yang berhubungan dengan keluarga dan pernikahan, atau masalah pekerjaan yang berhubungan dengan tantangan teknologi atau bisnis, atau isu kesehatan dan kanker, Jobs terkadang semata-mata tidak mau terlibat.

Pada masa lalu, Jobs mendapatkan manfaat dari hal yang oleh istrinya disebut sebagai “pikiran ajaib”—anggapan bahwa dia dapat mendorong segala sesuatu menjadi seperti yang diinginkannya. Namun, kanker tidak bekerja seperti itu. Powell mengajak semua orang yang dekat dengan Jobs, termasuk adik Jobs, Mona Simpson, untuk menyadarkannya. Akhirnya, pada Juli 2004, dia diperlihatkan CAT *scan* yang menunjukkan bahwa tumornya telah tumbuh dan mungkin menyebar. Hal itu memaksanya menghadapi kenyataan.

Jobs menjalani operasi pada Sabtu, 31 Juli 2004, di Stanford University Medical Center. Dia tidak menjalani “Prosedur Whipple” penuh, yang mengangkat sebagian besar isi lambung dan usus, juga pankreas. Dokter mempertimbangkan prosedur tersebut, tetapi memutuskan pendekatan yang lebih tidak radikal: Whipple yang telah dimodifikasi yang hanya mengangkat sebagian pankreas.

Jobs mengirim *email* kepada para karyawan keesokan harinya—menggunakan PowerBook yang dihubungkan ke AirPort Express di kamar rumah sakit—untuk mengumumkan operasinya. Dia meyakinkan mereka bahwa jenis kanker pankreas yang dideritanya “mewakili sekitar 1% total

kasus kanker pankreas yang didiagnosis setiap tahun, dan dapat disembuhkan dengan operasi jika didiagnosis pada waktu yang tepat (seperti kankernya).” Dia berkata dia tidak membutuhkan kemoterapi atau pengobatan radiasi, dan berencana kembali bekerja pada September. *“Selama absen, saya telah meminta Tim Cook bertanggung jawab atas operasional harian Apple, jadi semua tetap akan berjalan lancar,”* tulisnya. *“Saya yakin saya akan sering sekali menelepon beberapa di antara kalian pada Agustus, dan saya menanti untuk bertemu kalian pada September.”*

Satu efek samping operasi tersebut akan menjadi masalah bagi Jobs karena diet obsesif, praktik cuci perut, serta puasa yang dijalankannya sejak remaja. Pankreas menyediakan enzim yang memungkinkan lambung mencerna makanan dan menyerap nutrisi. Oleh karena itu, pengangkatan sebagian organ tersebut membuat pasien sulit mendapatkan protein yang cukup. Pasien disarankan untuk memastikan mereka sering makan dan mengikuti diet yang bergizi, dengan daging dan ikan yang bervariasi dan juga produk susu *full-fat* (kandungan lemak penuh). Jobs tidak pernah melakukan hal itu, dan tidak mau.

Dia tinggal di rumah sakit selama dua minggu dan kemudian berjuang mendapatkan kembali kekuatannya. “Aku ingat pulang dan duduk di kursi goyang itu,” katanya kepada saya seraya menuding kursi yang dimaksud di ruang duduknya. “Aku tidak memiliki kekuatan untuk berjalan. Dibutuhkan waktu satu minggu sebelum aku dapat berjalan berkeliling blok, aku memaksakan diri berjalan ke taman yang jauhnya beberapa blok, dan lebih jauh lagi. Dan, dalam enam bulan, aku hampir mendapatkan kembali kekuatanku.”

Sayangnya kanker tersebut telah menyebar. Dalam operasi, dokter menemukan tiga *metastasis*<sup>1</sup> hati. Seandainya melakukan operasi sembilan bulan lebih cepat, mereka mungkin dapat mengangkatnya sebelum menyebar, meskipun mereka tidak tahu pasti. Jobs mulai menjalani kemoterapi, yang membuat tantangan dietnya semakin rumit.

---

<sup>1</sup> *Metastasis*: penyebaran kanker dari titik awal ke tempat lain di dalam tubuh (misalnya, otak atau hati).—penerj.

### *Upacara Wisuda Stanford*

Jobs merahasiakan pertempuran panjangnya dengan kanker—dia memberi tahu semua orang bahwa dia sudah “sembuh”—sebagaimana dia merahasiakan diagnosis kankernya pada Oktober 2003. Kerahasiaan semacam itu tidak mengejutkan. Itu adalah bagian sifat Jobs. Hal yang lebih mengejutkan adalah keputusannya untuk berbicara dengan sangat personal dan terbuka mengenai kesehatannya. Meskipun jarang memberikan pidato selain demonstrasi produk di atas panggung, dia menerima undangan dari Stanford untuk memberikan sambutan wisuda pada Juni 2005. Dia banyak merenung setelah didiagnosis menderita kanker dan usianya memasuki lima puluh tahun.

Untuk membantunya dalam pidato tersebut, dia menelepon penulis naskah brilian, Aaron Sorkin (*A Few Good Men*, *The West Wing*). Sorkin setuju untuk membantu, dan Jobs menyampaikan beberapa ide kepadanya. “Itu terjadi pada Februari, dan aku tidak menerima kabar apa pun, jadi aku menghubungi dia lagi pada April dan dia berkata, ‘Oh, ya,’ dan aku mengirim beberapa ide lagi kepadanya,” kenang Jobs. “Saya akhirnya menelepon dia, dan dia terus mengatakan ‘ya’, sampai akhirnya awal Juni tiba dan dia tidak mengirimkan apa pun kepadaku.”

Jobs menjadi panik. Dia selalu menulis sendiri presentasinya, tetapi dia tidak pernah memberikan sambutan wisuda. Suatu malam dia duduk menulis pidato tersebut sendiri, tanpa bantuan siapa pun selain meminta pendapat istrinya. Alhasil, pidato tersebut menjadi ceramah yang sangat intim dan sederhana, dengan sentuhan pribadi dan jujur ala produk sempurna Steve Jobs.

Alex Haley pernah berkata bahwa cara terbaik memulai pidato adalah, “Perkenalkan saya menyampaikan suatu cerita.” Tidak ada yang tertarik mendengarkan kuliah, tetapi semua orang senang mendengarkan cerita. Dan, itulah pendekatan yang dipilih Jobs. “Hari ini, saya ingin menyampaikan tiga cerita dari hidup saya,” dia memulai. “Itu saja. Tidak muluk-muluk. Hanya tiga cerita.”

Cerita *pertama* tentang keluar dari Reed College. “Saya bisa berhenti mengambil mata kuliah yang tidak menarik bagi saya, dan mulai menghadiri mata kuliah yang kelihatannya jauh lebih menarik.” Cerita *kedua* ten-

tang pemecatan dari Apple dan betapa hal itu ternyata baik untuknya. “Beratnya menjadi sukses digantikan oleh ringannya menjadi pemula lagi karena pemula berarti tak punya beban.” Para mahasiswa terlihat sangat memperhatikan, meskipun ada pesawat berputar-putar di atas kepala mereka dengan spanduk berbunyi “daur ulang semua limbah elektronik”. Cerita *ketiga*-lah yang membuat mereka terpesona. Cerita itu tentang dia didiagnosis menderita kanker dan pencerahan yang dibawanya:

“Mengingat bahwa saya akan segera mati adalah alat terpenting yang pernah saya temukan untuk membantu mengambil keputusan besar dalam hidup. Sebab, hampir segalanya—segenap harapan eksternal, kesombongan, perasaan takut malu atau gagal—semua hal itu menjadi tidak relevan di hadapan kematian yang hanya menyisakan hal-hal yang sungguh penting. Mengingat bahwa Anda akan mati adalah cara terbaik yang saya ketahui untuk menghindari perangkat berupa ketakutan akan kehilangan sesuatu. Anda sudah TELANJANG. Tidak ada alasan untuk tidak mengikuti kata hati Anda.”

*Minimalisme yang piawai* dalam pidato tersebut memberinya kesederhanaan, kemurnian, dan pesona. Carilah sepuas hati Anda, dari berbagai antologi sampai YouTube, dan Anda tidak akan menemukan sambutan wisuda yang lebih baik. Sambutan lain bisa saja lebih penting, misalnya sambutan George Marshall di Harvard pada 1947, yang mengumumkan rencana membangun kembali Eropa. Namun, tetap tidak ada yang mengalahkan keanggunan pidato Jobs.

### ***Seekor Singa Berusia Lima Puluh Tahun***

Untuk ulang tahunnya yang ketiga puluh dan keempat puluh, Jobs merayakan dengan para bintang Silicon Valley dan para selebritas. Namun, saat ulang tahunnya yang kelima puluh pada 2005—setelah pulang dari operasi kanker—pesta kejutan yang diatur istrinya menghadirkan teman-teman dekatnya dan rekan-rekan kerjanya. Pesta tersebut dilangsungkan di rumah seorang teman yang nyaman di San Francisco, dan koki terkenal, Alice Waters, menyiapkan salem dari Skotlandia bersama *couscous*<sup>2</sup> dan ber-

---

<sup>2</sup> Sejenis masakan olahan pasta dari Afrika Utara.—pencerj.



bagai sayur dari kebun. “Pesta tersebut begitu hangat dan intim, saat itu semua orang dan anak-anak bisa duduk di satu ruangan,” kenang Waters. Hiburannya adalah komedi spontan aktor “Whose Line Is It Anyway?” Teman dekat Jobs, Mike Slade, hadir di sana, bersama rekan-rekan dari Apple dan Pixar, termasuk Lasseter, Cook, Schiller, Clow, Rubinstein, dan Tevanian.

Cook berhasil menjalankan perusahaan dengan baik selama Jobs absen. Dia membuat para aktor Apple yang temperamental tampil baik, dan dia menghindari sorotan. Jobs menyukai orang dengan kepribadian kuat, hingga titik tertentu, tetapi dia tidak pernah benar-benar mendelegasikan wewenang kepada orang lain atau berbagi tanggung jawab. Menjadi wakilnya sangat berat. Anda dicela jika menarik perhatian, dan dicela jika tidak. Cook berhasil menghindari bahaya tersebut. Dia tenang dan tegas saat memimpin, tetapi dia tidak mencari perhatian atau pengakuan untuk dirinya sendiri. “Beberapa orang tidak menyukai fakta bahwa Steve mendapatkan pengakuan atas semuanya, tetapi aku tidak pernah memedulikan hal itu,” kata Cook. “Terus terang saja, aku lebih suka namaku tidak pernah muncul di koran.”

Ketika Jobs kembali dari cuti sakit, Cook melanjutkan perannya sebagai orang yang menjaga setiap elemen di Apple agar bekerja secara harmonis dan tidak terganggu oleh ledakan kemarahan Jobs. “Hal yang kupelajari tentang Steve adalah orang-orang salah memahami sebagian komentarnya sebagai kemarahan dan kritik yang tidak membangun, tetapi sesungguhnya itulah cara dia menunjukkan *gairah*. Jadi, seperti itulah aku tidak pernah merasa sakit hati.” Dalam banyak hal, Cook adalah bayangan cermin Jobs: sangat tenang, suasana hatinya stabil, dan (seperti yang akan dikatakan tesaurus NeXT) pendiam alih-alih penuh gairah. “Aku negosiator yang bagus, dan dia mungkin lebih bagus daripada aku karena dia konsumen yang dingin,” kata Jobs belakangan. Setelah menambahkan sedikit lagi pujian, Jobs dengan serius menambahkan satu penyesalan yang serius, tetapi jarang terucapkan. “Namun, Tim pada hakikatnya bukanlah orang produk.”

Pada musim gugur 2005, Jobs menarik Cook untuk menjadi kepala operasional Apple. Mereka sedang terbang bersama ke Jepang. Jobs tidak

benar-benar *meminta* Cook. Dia hanya menoleh kepadanya dan berkata, “Aku telah memutuskan mengangkatmu sebagai COO<sup>3</sup>.”

Pada waktu yang kurang lebih sama, teman lama Jobs, Jon Rubinstein dan Avie Tevanian—pemimpin divisi perangkat keras dan perangkat lunak yang direkrut sejak restorasi 1997—memutuskan keluar. Dalam kasus Tevanian, dia telah menghasilkan banyak uang dan siap berhenti bekerja. “Avie orang yang brilian dan menyenangkan, jauh lebih membumi ketimbang Ruby dan dia tidak punya ego besar,” kata Jobs. “Kepergian Avie adalah kehilangan besar bagi kami. Dia orang yang tidak ada duanya—seorang genius.”

Kasus Rubinstein agak sedikit bermasalah. Dia kecewa dengan promosi Cook dan jenuh setelah bekerja selama sembilan tahun di bawah kepemimpinan Jobs. Saling berteriak di antara mereka lebih sering terjadi. Ada juga satu isu substansial: Rubinstein berkali-kali berselisih dengan Jony Ive yang dahulu bekerja untuknya, tetapi kini berada langsung di bawah Jobs. Ive selalu menyodorkan amplop dengan desain memukau, tetapi sulit dibuat. Tugas Rubinstein adalah mengupayakan perangkat kerasnya dibangun dengan cara yang praktis sehingga dia sering keberatan. Dia pada dasarnya adalah orang yang berhati-hati. “Pada akhirnya, Ruby datang dari HP,” kata Jobs. “Dan, dia tidak pernah menyelam lebih dalam, dia tidak agresif.”

Sebagai contoh adalah kasus sekrup pada pegangan PowerMac G4. Ive memutuskan sekrup itu harus memiliki polesan dan bentuk tertentu. Namun, Rubinstein merasa itu akan sangat mahal dan menunda proyeknya hingga berminggu-minggu, jadi dia memveto gagasan itu. Tugasnya adalah menghasilkan produk, dan itu berarti seharusnya ada kompromi. Ive memandang pendekatan tersebut sebagai penghalang bagi inovasi. Jadi, dia akan melangkahi Rubinstein dengan menemui Jobs dan juga bergabung para ahli rekayasa level menengah. “Ruby akan berkata bahwa kau tidak bisa melakukan ini, dan menunda, dan aku akan berkata aku pikir kita bisa,” kenang Ive. “Saya tahu itu karena saya telah bekerja tanpa sepengetahuannya dengan tim produk.” Dalam kasus itu dan berbagai kasus lain, Jobs memihak Ive.

---

<sup>3</sup> COO: Chief Operating Officer, atau kepala operasional.—penerj.

Terkadang, Ive dan Rubinstein terlibat saling dorong yang hampir berubah menjadi saling pukul. Akhirnya, Ive berkata kepada Jobs, “Aku atau dia?” Jobs memilih Ive. Pada saat itu, Rubinstein sudah siap keluar. Dia dan istrinya telah membeli tanah di Meksiko, dan dia ingin berhenti bekerja sejenak untuk membangun rumah di sana. Dia akhirnya keluar dan bekerja untuk Palm, yang sedang berusaha menyaingi iPhone. Jobs sangat marah karena Palm mempekerjakan beberapa mantan karyawannya. Dia pun mengeluh kepada Bono, salah satu pendiri grup ekuitas swasta yang dipimpin mantan CEO Apple, Fred Sanderson, yang telah membeli saham pengendali di Palm. Bono mengirim balik memo kepada Jobs, yang berbunyi, “*Kau seharusnya santai saja soal ini. Ini seperti The Beatles menelepon karena Herman and The Hermits mengambil satu kru tur mereka.*” Jobs belakangan mengakui dia bereaksi berlebihan. “*Fakta bahwa mereka sepenuhnya gagal mengobati luka itu,*” katanya.

Jobs berhasil membangun tim manajemen baru yang lebih rukun dan lebih lembut. Pemain utamanya, selain Cook dan Ive, adalah Scott Forstall yang menjalankan perangkat lunak iPhone, Phil Schiller yang bertanggung jawab atas pemasaran, Bob Mansfield yang menggarap perangkat keras Mac, Eddie Cue yang menangani layanan internet, dan Peter Oppenheimer sebagai kepala keuangan. Meskipun sekilas ada kesamaan pada tim utamanya—semuanya pria kulit putih paruh baya—mereka memiliki berbagai macam gaya. Ive emosional dan ekspresif, sedangkan Cook *sedingin besi*. Mereka semua tahu mereka diharapkan bersikap hormat kepada Jobs, tetapi juga tidak serta-merta menerima idenya dan tidak ragu berdebat—keseimbangan yang sulit dipertahankan. Namun, masing-masing berhasil melakukannya dengan baik. “Aku segera menyadari bahwa jika Anda tidak menyuarakan pendapat maka Steve akan membantai Anda,” kata Cook. “Dia mengambil posisi yang berseberangan untuk menciptakan lebih banyak diskusi karena hal itu dapat memberikan hasil yang lebih baik. Jadi, jika Anda tidak merasa nyaman berdebat, Anda tidak akan selamat.”

Ajang diskusi bebas utama adalah rapat Tim Eksekutif Senin pagi, yang dimulai pukul 09.00 dan berlangsung selama tiga atau empat jam. Sepuluh menit pertama, Cook akan mempresentasikan grafik yang menunjukkan kinerja bisnis perusahaan, disusul diskusi panjang lebar mengenai se-

tiap produk perusahaan. Fokusnya selalu pada masa depan: apa yang harus dilakukan setiap produk selanjutnya, hal baru apa yang perlu dikembangkan? Jobs menggunakan rapat itu untuk menanamkan pemahaman tentang misi bersama sebagaimana di Apple. Sentralisasi kontrol itu—yang membuat Apple terintegrasi erat produknya—mencegah perselisihan antardivisi yang merongrong perusahaan penganut desentralisasi.

Jobs juga menggunakan rapat tersebut untuk menanamkan fokus. Di tanah pertanian Robert Friedland, tugasnya adalah memangkas pohon apel sehingga pohon tersebut tetap kuat—dan hal itu menjadi perumpamaan untuk pemangkasan di Apple. Alih-alih mendorong setiap grup membiarkan lini produk bertambah berdasarkan pertimbangan pemasaran atau mengizinkan seribu ide berkembang, Jobs bersikeras agar Apple fokus pada dua atau tiga prioritas pada satu waktu. “Tidak ada orang yang lebih mahir mengatasi kegaduhan yang terjadi di sekelilingnya,” kata Cook. “Hal itu membuatnya dapat berfokus pada beberapa hal dan mengatakan tidak terhadap banyak hal lain. Hanya sedikit orang yang benar-benar mahir melakukan itu.”

Pada zaman Romawi Kuno, saat jenderal yang menang perang berpawai keliling kota, legenda mengatakan dia terkadang diikuti oleh seorang pelayan yang bertugas mengatakan kepadanya “*memento mori*” berkali-kali, ingat bahwa Anda akan mati. Peringatan kematian itu akan membantu sang pahlawan menjaga segala hal tetap dalam perspektif, menanamkan kerendahan hati. *Memento mori* Jobs disampaikan oleh para dokternya, tetapi hal itu tidak menanamkan kerendahan hati. Alih-alih, dia mengaum kembali setelah proses penyembuhan dengan semangat yang bahkan lebih besar, seolah-olah dia punya waktu yang terbatas untuk menyelesaikan misinya. Seperti yang disampaikannya dalam pidato di Stanford, penyakitnya mengingatkan dia bahwa tidak perlu takut kehilangan sesuatu, jadi dia harus bergerak ke depan dengan kecepatan penuh. “Dia kembali dengan suatu misi,” kata Cook. “Meskipun dia kini menjalankan perusahaan besar, dia terus mengambil langkah berani yang aku pikir tidak akan dilakukan orang lain.”

Sejenak ada sejumlah bukti, atau setidaknya-tidaknya harapan, bahwa dia telah melunakkan gaya pribadinya—menghadapi kanker dan memasuki

usia lima puluh tahun membuat dia tidak sekasar dahulu ketika dia dilanda kecewa. "Setelah kembali dari operasi, dia tidak melontarkan penghinaan sebanyak biasanya," kenang Tevanian. "Jika tidak senang, dia kadang berteriak dan mengucapkan sumpah serapah. Namun, dia tidak akan melakukannya dengan cara yang menghancurkan lawan bicaranya. Itu semata-mata cara untuk membuat orang tersebut melakukan pekerjaan yang lebih baik." Tevanian merenung sejenak saat dia mengatakan hal itu lalu menambahkan satu peringatan. "Kecuali dia berpikir seseorang benar-benar payah dan harus pergi, yang sesekali terjadi."

Akan tetapi, pada akhirnya sisi kasar Jobs kembali. Pada saat itu, sebagian besar rekan kerjanya sudah terbiasa dan belajar menghadapinya. Hal yang paling tidak mereka senangi adalah ketika Jobs menunjukan kemarahannya kepada orang asing. "Suatu ketika kami pergi ke Whole Foods Market untuk membeli *smoothie*," kenang Ive. "Seorang perempuan tua membuatnya untuk kami, dan Jobs mengkritik dengan pedas cara kerjanya. Namun, kemudian dia bersimpati, 'Dia sudah tua dan tidak menyukai pekerjaannya.' Dia tidak menghubungkan kedua sikapnya barusan. Dia menjadi puritan dalam kedua kasus tersebut."

Dalam suatu perjalanan ke London dengan Jobs, Ive mendapat tugas yang tidak menyenangkan, yaitu memilih hotel. Dia memilih The Hempel, hotel bintang lima yang tenang dengan desain minimalis modern yang dia pikir akan disukai Jobs. Namun, begitu mereka *check in*, dia menabahkan diri, dan benarlah teleponnya berdering sesaat kemudian. "Aku tidak suka kamarku," kata Jobs. "Ini benar-benar jelek. Ayo, pergi." Jadi, Ive mengumpulkan barang bawaannya dan pergi ke meja resepsionis, tempat Jobs tanpa basa-basi mengatakan pendapatnya kepada si pegawai yang *shock*. Ive menyadari bahwa sebagian besar orang, termasuk dirinya, cenderung tidak mengatakan langsung ketika merasakan sesuatu yang jelek karena mereka ingin disukai. Sebuah sikap yang "sesungguhnya tidak berguna". Itu penjelasan yang terlalu murah hati. Bagaimanapun, itu bukan sifat yang dimiliki Jobs.

Ive orang yang sangat ramah sehingga dia bingung alasan Jobs, yang sangat dia kagumi, bertingkah seperti itu. Suatu malam, di bar di San Francisco, dia mencondongkan tubuhnya ke depan dengan serius dan berusaha menganalisisnya:

“Dia pria yang sangat sensitif. Itulah satu hal yang membuat perilaku anti-sosial dan sikap kasarnya, sangat tidak masuk akal. Aku dapat memahami alasan orang bermuka tebal dan tidak berperasaan bersikap kasar, tetapi tidak orang yang sensitif. Aku pernah bertanya penyebab dia bisa sangat marah akan berbagai hal. Dia berkata, ‘tetapi, aku tidak terus-menerus marah.’ Dia memiliki kemampuan seperti anak-anak untuk menjadi sangat emosional mengenai sesuatu dan sama sekali tidak dimasukkannya ke dalam hati. Namun, sejujurnya menurutku, ada kesempatan lain ketika dia sangat frustrasi—dan caranya meraih kelegaan adalah menyakiti seseorang. Saya pikir dia merasa memiliki kebebasan dan hak untuk melakukan hal itu. Etika pergaulan normal, menurut dia, tidak berlaku untuknya. Dia sangat sensitif maka dia tahu benar cara menyakiti seseorang dengan efektif dan efisien. Dan, dia memang melakukannya. Tidak terlalu sering. Namun, kadang-kadang.”

Sesekali, seorang rekan kerja yang bijak akan menarik Jobs ke tepi dan berusaha meredakan amarahnya. Lee Clow adalah ahlinya. “Steve, bisakah aku berbicara denganmu?” katanya dengan tenang saat Jobs merendahkan seseorang di depan umum. Dia akan masuk ke kantor Jobs dan menjelaskan betapa kerasnya semua orang bekerja. “Ketika kau mempermalukan mereka, itu lebih memupus semangat daripada memberi motivasi,” katanya satu kali. Jobs akan meminta maaf dan berkata dia mengerti. Namun, sesudah itu dia kumat lagi. “Memang begitulah aku,” katanya.

Satu hal yang memang lembut adalah sikapnya terhadap Bill Gates. Microsoft telah menepati kesepakatan mereka pada 1997, ketika perusahaan tersebut setuju untuk terus mengembangkan perangkat lunak yang bagus bagi Macintosh. Selain itu, perusahaan tersebut menjadi kurang relevan sebagai pesaing setelah sejauh ini gagal meniru strategi poros digital Apple. Gates dan Jobs memiliki pendekatan yang sangat berbeda terhadap produk dan inovasi, tetapi persaingan telah membuat masing-masing lebih mengenal diri mereka sendiri.

Untuk konferensi All Things Digital pada Mei 2007, kolumnis *Wall Street Journal*, Walt Mossberg dan Kara Swisher, berusaha mengumpulkan mereka dalam suatu sesi wawancara bersama. Mossberg lebih dahulu mengundang Jobs, yang jarang pergi ke konferensi semacam itu, dan terkejut ketika dia berkata dia akan berangkat jika Gates juga berangkat. Mendengar hal itu, Gates pun menerima. Rencana tersebut hampir gagal ketika Gates

melakukan wawancara dengan Steven Levy dari *Newsweek*. Gates tersinggung ketika ditanya tentang iklan televisi Mac vs PC yang mengolok-olok pengguna Windows sebagai orang kolot dan bodoh serta menggambarkan Mac sebagai produk yang lebih keren. "Saya tidak tahu mengapa mereka ber-acting seolah produk mereka lebih unggul," kata Gates, semakin marah. "Apakah kejujuran penting dalam hal ini atau jika Anda benar-benar keren, itu berarti Anda bisa menjadi pembohong kapan pun Anda suka? Tidak ada kebenaran sedikit pun dalam iklan itu." Levy memercikkan minyak ke api dengan bertanya apakah sistem operasi Windows berikutnya, Vista, menyontek banyak fitur Mac. "Anda bisa memeriksanya dan melihat siapa yang pertama menunjukkan semua fitur tersebut, jika Anda memang peduli dengan faktanya," jawab Gates. "Jika Anda hanya ingin mengatakan, 'Steve Jobs menciptakan dunia, dan kemudian kami yang lain datang,' silakan saja."

Jobs menelepon Mossberg dan berkata, mengingat hal yang dikatakan Gates kepada *Newsweek*, sesi wawancara bersama tidak akan produktif. Namun, Mossberg berhasil mengembalikan semua sesuai rencana. Dia ingin penampilan bersama malam itu menjadi diskusi yang sopan, bukan debat, tetapi kemungkinan itu tampaknya kecil ketika Jobs menyindir Microsoft dalam wawancara terpisah dengan Mossberg sebelumnya pada hari itu. Ditanya tentang fakta bahwa perangkat lunak iTunes versi Windows sangat populer, Jobs berkelakar, "Itu seperti memberikan segelas air es kepada seseorang di Neraka."

Jadi, ketika tiba waktunya Gates dan Jobs bertemu di ruang tunggu sebelum sesi wawancara bersama malam itu, Mossberg cemas. Gates tiba lebih dahulu bersama ajudannya, Larry Cohen, yang telah menyampaikan kepadanya tentang komentar Jobs sebelumnya hari itu. Ketika Jobs masuk beberapa menit kemudian, dia mengambil sebotol air dari keranjang es dan duduk. Setelah sesaat hening, Gates berkata, "Jadi, aku rasa aku adalah perwakilan dari Neraka." Dia tidak tersenyum. Jobs tertegun, tersenyum dengan seringai jahilnya yang khas, dan memberikan air esnya kepada Gates. Gates relaks, dan ketegangan memudar.

Hasilnya adalah duet yang menawan, yaitu kedua anak ajaib era digital tersebut berbicara dengan hati-hati, dan kemudian hangat, tentang satu sama lain. Hal yang paling berkesan adalah mereka memberikan jawaban

spontan ketika ahli strategi teknologi, Lisa Buyer, yang berada di antara hadirin, bertanya hal yang mereka pelajari dari mengamati satu sama lain. “Ya, saya bersedia merelakan banyak hal demi memahami selera Steve,” jawab Gates. Terdengar sedikit tawa gugup; Jobs terkenal pernah berkata, sepuluh tahun yang silam, bahwa masalahnya dengan Microsoft adalah perusahaan tersebut sama sekali tidak punya selera. Namun, Gates bersikeras bahwa dia serius. Jobs “sangat berbakat dalam hal selera intuitif, baik untuk manusia maupun produk”. Dia menyampaikan betapa dia dan Jobs dahulu sering duduk bersama memeriksa perangkat lunak yang dibuat Microsoft untuk Macintosh. “Saya melihat Steve mengambil keputusan berdasarkan pemahaman akan manusia dan produk yang, Anda tahu, bahkan sulit bagi saya untuk menjelaskannya. Caranya melakukan berbagai hal sama sekali berbeda dan saya pikir itu ajaib. Dalam hal itu, dia benar-benar hebat.”

Jobs menatap lantai. Belakangan dia memberi tahu saya bahwa dia terpujau oleh betapa jujur dan elegan Gates saat itu. Jobs tak kalah jujur, meskipun tidak seelegan Gates, ketika gilirannya tiba. Dia mendeskripsikan perbedaan besar antara teologi Apple untuk membangun produk *end-to-end* terintegrasi dan keterbukaan Microsoft untuk melisensikan perangkat lunaknya kepada para pembuat perangkat keras yang saling bersaing. Di pasar musik, pendekatan terintegrasi—sebagaimana terwakili dalam paket iTunes/iPod—terbukti lebih baik, tegasnya, tetapi pendekatan terbuka Microsoft lebih berhasil di pasar komputer pribadi. Satu pertanyaan yang dilontarkannya secara sambil lalu adalah pendekatan manakah yang akan lebih baik untuk telepon seluler?

Kemudian, dia menyampaikan satu poin yang mendalam. Perbedaan dalam desain dan filosofi, membuat dia dan Apple kurang baik dalam berkolaborasi dengan perusahaan lain. “Woz dan saya memulai perusahaan dengan membuat produk secara utuh maka kami tidak begitu baik dalam bekerja sama dengan orang lain,” katanya. “Dan, saya pikir akan sangat bermanfaat jika Apple dapat memiliki sedikit saja hal itu dalam DNA-nya.” ■



## iPHONE

### Tiga Produk Revolusioner dalam Satu Paket

#### *iPod yang Bisa Digunakan untuk Menelepon*

Pada 2005, penjualan iPod meroket. Secara mengejutkan, dua puluh juta unit terjual, empat kali lipat dibanding penjualan tahun sebelumnya. iPod pun menjadi produk yang penting dalam pencapaian omzet perusahaan, dengan menyumbang 45% pendapatan perusahaan pada tahun itu. Hal ini berhasil meningkatkan citra perusahaan sehingga penjualan komputer Mac dapat didorong. Jobs pun khawatir. "Dia selalu terobsesi dengan apa yang dapat menggagalkan kami," ucap anggota Dewan Direksi, Art Levinson. Kesimpulan yang diperoleh Jobs, "Perangkat digital yang dapat mengalahkan kita adalah telepon seluler." Seperti yang dijelaskannya kepada Dewan, pasar kamera digital mengalami kehancuran karena munculnya ponsel yang dilengkapi kamera. Hal yang sama dapat menimpa iPod, jika produsen telepon mulai menambahkan fitur pemutar musik. "Semua orang membawa telepon, jadi hal itu dapat membuat iPod tidak diperlukan."

Strategi pertamanya adalah melakukan sesuatu yang pernah diakuinya di depan Bill Gates, tidak ada dalam kamus hidupnya: bekerja sama dengan perusahaan lain. Jobs berteman baik dengan Ed Zander, CEO baru Motorola. Jadi, Jobs pun bicara kepadanya tentang rencana membuat produk pendamping dengan fitur iPod bagi Motorola RAZR yang populer, yang saat itu sudah dilengkapi kamera digital. Dan, dari situ lahirlah ROKR.

Akan tetapi, produk tersebut tidak memiliki sifat minimalis iPod yang menggodanya maupun ketipisan RAZR yang nyaman. Produknya jelek, proses pengisian lagunya susah, dan ada batasan seratus lagu. Itu menunjukkan ciri-ciri produk yang dinegosiasikan oleh suatu komite, yang bertentangan dengan cara kerja Jobs. Alih-alih perangkat keras, perangkat lunak, dan konten yang dikontrol oleh satu perusahaan, semua itu dikerjakan bersama oleh Motorola, Apple, dan penyedia layanan telepon seluler Cingular. "*You Call This the Phone of the Future?*" demikian cemooh majalah *Wired* di sampul edisi November 2005.

Jobs sangat marah. "Saya muak bekerja sama dengan perusahaan bodoh seperti Motorola," katanya kepada Tony Fadell dan yang lain dalam suatu rapat penilaian produk iPod. "Mari kita kerjakan sendiri." Dia telah memperhatikan sesuatu yang aneh tentang ponsel yang ada di pasaran: semuanya busuk, seperti halnya pemutar musik dahulu. "Kami akan duduk bersama membicarakan seberapa banyak kami membenci peranti telepon kami," kenangnya. "Mereka terlalu rumit. Mereka memiliki fitur yang tidak dapat dimengerti oleh siapa pun, termasuk fitur buku alamat. Pokoknya sangat rumit."

Pengacara George Riley ingat saat duduk dalam rapat untuk membahas isu-isu hukum, Jobs yang mulai bosan mengambil ponsel Riley dan mengotak-atikinya. Dari situ tiba-tiba ia menemukan sebuah ide. Jobs dan timnya menjadi sangat bersemangat untuk membuat ponsel yang mereka inginkan. "Itu menjadi motivasi terbaik di antara semuanya," kata Jobs kemudian.

Motivasi lain adalah pasar yang potensial. Lebih dari 825 juta ponsel dijual tahun lalu, kepada semua orang, dari anak sekolah sampai nenek-nenek. Mengingat semuanya adalah "sampah" maka ada peluang bagi produk yang premium dan trendi, seperti halnya dahulu di pasar peranti pemutar musik. Awalnya, dia memberikan produk tersebut kepada grup Apple yang sedang membuat *wireless base station*<sup>1</sup>, yang berarti produknya nanti produk nirkabel. Namun, dia segera menyadari bahwa itu pada dasarnya adalah produk massal, seperti iPod, jadi dia mengalihkan pengembangan produk kepada Fadell dan timnya.

---

<sup>1</sup> *Wireless base station*: pemancar tidak bergerak yang merupakan bagian dari jaringan nirkabel.—penerj.

Langkah awal mereka adalah memodifikasi iPod. Mereka berusaha menggunakan *trackwheel*-nya sebagai cara menelusuri fungsi telepon dan—tanpa *keyboard*—berusaha memasukkan angka. Itu bukan perpaduan yang biasa. “Kami mengalami banyak masalah dengan menggunakan *trackwheel*, khususnya dalam memasukkan nomor telepon,” kenang Fadell. “Itu sangat tidak praktis.” *Trackwheel* baik-baik saja untuk menelusuri buku alamat, tetapi payah untuk memasukkan apa pun. Tim itu terus berusaha meyakinkan diri mereka sendiri bahwa orang-orang akan lebih banyak menelepon nomor yang sudah tersimpan dalam buku alamat, tetapi mereka tahu hal itu tidak akan benar-benar menyelesaikan masalah.

Pada saat yang sama, ada proyek kedua yang tengah berjalan di Apple, yaitu upaya rahasia untuk membangun komputer tablet. Pada 2005, kedua cerita ini bertemu, dan gagasan untuk tablet tersebut mengalir ke dalam perencanaan ponsel. Dengan kata lain, gagasan untuk iPad sesungguhnya muncul sebelum—dan membantu mewujudkan—kelahiran iPhone.

Salah satu insinyur yang sedang mengembangkan tablet PC di Microsoft menikah dengan seorang sahabat Laurene dan Steve Jobs. Dan, untuk ulang tahun kelima puluh dia ingin mengadakan pesta makan malam dengan mengundang Laurene dan Steve Jobs bersama dengan Bill dan Melinda Gates. Jobs berangkat dengan sedikit enggan. “Steve sesungguhnya cukup ramah kepada saya saat makan malam itu,” kenang Gates, tetapi dia “tidak terlalu ramah” kepada pria yang berulang tahun.

Gates kesal karena pria itu terus-menerus mengungkapkan informasi tentang tablet PC yang dikembangkannya untuk Microsoft. “Dia karyawan kami dan memegang kekayaan intelektual kami,” tutur Gates. Jobs juga kesal, dan itu konsekuensi yang ditakutkan Gates. Sebagaimana dikenang Jobs:

“Pria itu membuat saya kesal dengan ceritanya bahwa Microsoft sungguh akan mengubah dunia dengan perangkat lunak tablet PC tersebut dan menyingkirkan semua komputer *notebook*, dan Apple seharusnya memberikan sertifikasi untuk perangkat lunak Microsoft-nya tersebut. Namun, dia salah total dalam mengerjakan perantarnya. Peranti itu memiliki *stylus*. Begitu Anda memiliki *stylus*, Anda tamat. Dalam makan malam itu ia seperti sudah sepuluh kali bercerita tentang tablet PC, dan saya begitu muak sehingga saya pulang dan berkata, ‘Cukup sudah, mari kita tunjukkan kepadanya seperti apa tablet yang benar.’”

Keesokan harinya saat datang ke kantor, Jobs mengumpulkan timnya dan berkata, "Saya ingin membuat tablet, dan itu tidak boleh memiliki *keyboard* atau *stylus*." Para pengguna akan mengetik dengan menyentuh layarnya menggunakan jari. Itu artinya layar tersebut harus memiliki fitur yang kelak akan disebut multi-sentuh (*multitouch*), yaitu kemampuan memproses banyak *input* pada waktu yang sama. "Jadi, dapatkah kalian mengupayakan layar multi-sentuh yang sensitif untuk saya?" tanyanya. Mereka membutuhkan waktu sekitar enam bulan, tetapi mereka dapat menyerahkan prototipe kasar yang dapat dioperasikan. Jobs memberikan benda itu pada perancang antarmuka pengguna untuk Apple. Dan, dia kembali dalam waktu satu bulan dengan gagasan *inertia scrolling*, yang memungkinkan pengguna menggeserkan jarinya di layar dan menggerakkan gambar seolah-olah itu objek fisik. "Saya takjub," kenang Jobs.

Jony Ive memiliki ingatan yang agak berbeda tentang bagaimana fitur multi-sentuh dikembangkan. Dia berkata, tim desainnya sudah mulai menggarap input multi-sentuh yang dikembangkan untuk *trackpad* MacBook Pro, dan mereka sedang bereksperimen dengan cara mentransfer kemampuan tersebut ke layar komputer. Mereka menggunakan proyektor untuk menunjukkan di dinding seperti apa fitur itu kelak. "Ini akan mengubah segalanya," kata Ive kepada timnya. Namun, dia berhati-hati untuk tidak langsung menunjukkannya kepada Jobs, khususnya karena anggota timnya mengerjakan hal itu dalam waktu senggang dan dia tidak ingin memadamkan antusiasme mereka. "Karena Steve begitu cepat memberikan opini, saya tidak menunjukkan apa pun kepadanya di depan orang lain," kenang Ive. "Dia mungkin berkata, 'ini payah,' dan membunuh ide itu. Saya merasa ide ini sangat rapuh, jadi Anda harus berhati-hati ketika ide sedang dalam pengembangan. Saya menyadari jika dia marah dengan ide ini, saya akan sangat sedih, karena saya tahu ini sangat penting."

Ive menyiapkan demo tersebut di ruang rapatnya dan menunjukkan kepada Jobs secara pribadi. Ive tahu, Jobs cenderung tidak cepat menilai ketika tidak ada orang lain. Untungnya, Jobs menyukai fitur tersebut. "Ini adalah masa depan," dia memaklumkan.

Fitur tersebut sesungguhnya merupakan ide yang sangat bagus sehingga Jobs menyadari hal itu dapat menyelesaikan masalah mereka dalam

menciptakan antarmuka ponsel. Proyek itu jauh lebih penting sehingga dia menunda pengembangan tablet. Sementara fitur multi-sentuhnya diadopsi untuk layar ukuran ponsel. "Jika itu dapat digunakan pada ponsel," kenangnya, "saya tahu kita bisa kembali dan menggunakannya pada tablet."

Jobs memanggil Fadell, Rubinstein, dan Schiller untuk mengadakan pertemuan rahasia di ruang rapat studio desain, tempat Ive memberikan demonstrasi fitur multi-sentuh. "Wow!" kata Fadell. Semua orang menyukainya, tetapi mereka tidak yakin dapat membuatnya untuk ponsel. Mereka memutuskan untuk bekerja dengan dua jalur: P1 adalah nama sandi untuk ponsel yang sedang dikembangkan dengan *trackwheel* iPod, dan P2 adalah alternatif baru yang menggunakan layar multi-sentuh.

Perusahaan kecil di Delaware, bernama FingerWorks, sudah membuat *trackpad* multi-sentuh. Perusahaan yang didirikan oleh dua akademisi di University of Delaware, John Elias dan Wayne Westerman, ini telah mengembangkan sejumlah tablet dengan kemampuan multi-sentuh. Mereka juga telah mendapatkan hak paten mengenai cara menerjemahkan berbagai isyarat jari, seperti mencubit dan menggeser, menjadi fungsi yang berguna. Pada awal 2005, Apple diam-diam membeli perusahaan tersebut, termasuk semua patennya. Dan, Apple mulai mengajukan paten baru menggunakan namanya.

Setelah enam bulan menggarap ponsel *trackwheel* P1 dan layar sentuh P2, Jobs memanggil orang-orang terdekatnya ke ruang rapat untuk mengambil keputusan. Fadell telah berusaha keras mengembangkan model *trackwheel*, tetapi dia mengakui mereka belum dapat menemukan cara yang mudah untuk memasukkan nomor yang akan ditelepon. Pendekatan multi-sentuh lebih berisiko karena mereka tidak yakin dapat menerapkan teknologinya, tetapi itu jauh lebih menarik dan menjanjikan. "Kita semua tahu inilah yang ingin kita kerjakan," kata Jobs sambil menuding layar sentuhnya. "Jadi, mari kita buat itu berhasil." Itulah apa yang disebutnya momen "pertaruhan perusahaannya", risiko tinggi, dan keuntungan besar jika berhasil.

Beberapa anggota mengusulkan *keyboard* juga, mengingat popularitas Blackberry. Namun, Jobs memveto ide tersebut. *Keyboard* fisik hanya akan memakan luas layar, dan tidak akan sefleksibel dan seadaptif *keyboard* layar

sentuh. “Perangkat keras *keyboard* terlihat seperti solusi mudah, tetapi itu membatasi,” katanya. “Bayangkan semua inovasi yang akan dapat kita terapkan jika kita membuat *keyboard* di layar dengan perangkat lunak. Mari kita bertaruh untuk hal itu, dan kemudian kita akan mencari cara untuk membuatnya bekerja.”

Hasilnya adalah peranti yang menampilkan papan angka ketika Anda ingin menelepon, *keyboard* ketika Anda ingin menulis, dan tombol apa pun yang mungkin Anda perlukan untuk setiap aktivitas tertentu. Dan kemudian, semuanya menghilang ketika Anda menonton video. Dengan menggunakan perangkat lunak untuk menggantikan perangkat keras, antarmuka pengguna menjadi mengalir dan luwes.

Jobs meluangkan waktu setiap hari selama enam bulan untuk membantu memperbaiki tampilannya. “Ini seperti orang yang mengembangkan variasi pada Sgt. Pepper.” Banyak fitur yang kini terlihat sederhana adalah hasil diskusi kreatif. Sebagai contoh, tim mengkhawatirkan cara mencegah peranti tersebut memainkan musik atau menelepon secara tak sengaja saat bergoyang di saku Anda. Jobs sejak awal menentang tombol *on/off*, yang menurutnya “tidak elegan”. Solusinya adalah “*Swipe to Open*”, tombol geser sederhana yang asyik di layar saat mengaktifkan peranti tersebut dari keadaan tertidur. Terobosan lain adalah sensor yang mengetahui ketika Anda menempelkan ponsel tersebut ke telinga sehingga daun telinga Anda tidak mengaktifkan suatu fungsi secara tak sengaja. Dan tentu saja, ikonnya dibuat menurut bentuk favoritnya, bentuk primitif yang diinstruksikannya kepada Bill Atkinson untuk didesain dalam perangkat lunak Macintosh pertama: kotak dengan sudut membulat.

Sesi demi sesi dilalui. Jobs terlibat dalam setiap detailnya dan seluruh anggota tim mencari cara menyederhanakan apa yang oleh ponsel lain dibuat rumit. Mereka menambahkan bar yang lebih besar dalam tampilan layar untuk memandu Anda menunda panggilan atau *conference call*, memudahkan menelusuri *email*, menciptakan ikon yang dapat Anda gulung secara horisontal untuk sampai ke aplikasi lain—yang semuanya lebih mudah karena dapat digunakan secara visual di layar daripada menggunakan *keyboard*.

### *Kaca Gorila*

Jobs menjadi terobsesi dengan berbagai material seperti obsesinya dengan makanan tertentu. Ketika kembali ke Apple pada 1997 dan mulai menggarap iMac, dia telah terpukau dengan apa yang dapat dilakukan dengan plastik berwarna dan tembus pandang. Fase berikutnya adalah logam. Dia dan Ive mengganti plastik melengkung PowerBook G3 dengan titanium mengilap pada PowerBook G4, yang mereka desain ulang dua tahun berikutnya dengan aluminium, seolah-olah hanya untuk menunjukkan betapa mereka menyukai berbagai logam. Lalu mereka membuat iMac dan iPod Nano dengan aluminium teranodik (*anodized aluminum*), yang artinya logam tersebut telah direndam dalam larutan asam dan dialiri listrik sehingga permukaannya teroksidasi. Jobs diberi tahu kalau itu tidak dapat dibuat dalam jumlah yang mereka butuhkan, jadi dia membangun pabrik di China untuk menanganinya. Ive pergi ke sana, selama epidemi SARS, untuk mengawasi prosesnya. “Saya tinggal di sana selama tiga bulan di asrama untuk mengawasi prosesnya,” kenangnya. “Ruby dan yang lain berkata hal itu mustahil, tetapi saya ingin melakukannya karena Steve dan saya merasa aluminium teranodik mewakili integritas nyata.”

Berikutnya adalah kaca. “Setelah kami mengerjakan logam, saya menatap Jony dan berkata kita harus menguasai kaca,” kata Jobs. Untuk toko Apple, mereka telah menciptakan kaca jendela besar dan tangga kaca. Untuk iPhone, rencana awalnya adalah ponsel itu, seperti iPod, akan memakai layar plastik. Namun, Jobs memutuskan peranti itu akan lebih baik—terasa jauh lebih elegan dan bernilai—jika layarnya kaca. Jadi, dia mulai mencari kaca yang kuat dan tahan gores.

Tempat yang paling memungkinkan untuk mencarinya adalah Asia, tempat kaca untuk toko Apple dibuat. Namun, teman Jobs, John Seeley Brown, yang berada di Dewan Direksi Corning Glass di New York, menyarakannya untuk berbicara kepada CEO perusahaan tersebut, Wendell Weeks, yang masih muda dan dinamis.

Jobs menelepon nomor kantor perusahaan tersebut, menyebutkan namanya, dan minta disambungkan dengan Weeks. Seorang asisten menjawab dan menawarkan untuk meninggalkan pesan. “Tidak, saya Steve Jobs,” jawabnya. “Sambungkan saya.” Asisten tersebut menolak. Jobs menelepon

Brown dan mengeluh dia telah menerima perlakuan tidak menyenangkan. Ketika Weeks mendengar hal itu, dia menelepon nomor kantor Apple dan meminta disambungkan dengan Jobs. Dia diminta membuat permintaan tertulis dan mengirimnya melalui faksimile. Ketika Jobs diberi tahu apa yang terjadi, dia langsung menyukai Weeks dan mengundangnya ke Cupertino.

Jobs mendeskripsikan jenis kaca yang diinginkan Apple untuk iPhone, dan Weeks memberi tahu bahwa Corning telah mengembangkan proses pertukaran kimia pada 1960-an yang menghasilkan apa yang mereka juluki "kaca gorila". Kaca itu luar biasa kuat, tetapi tidak pernah menemukan pasar sehingga Corning berhenti membuatnya. Jobs berkata dia ragu kaca itu cukup bagus, dan mulai menjelaskan kepada Weeks bagaimana kaca dibuat. Hal ini membuat geli Weeks, yang sesungguhnya lebih tahu tentang topik itu. "Dapatkah Anda berhenti bicara," sela Weeks, "dan membiarkan saya mengajarkan Anda sedikit ilmu?" Jobs terperanjat dan terdiam.

Weeks pergi ke papan tulis dan memberikan pelajaran tentang proses kimianya, yang melibatkan proses pertukaran ion yang menghasilkan lapisan pemampatan di permukaan kaca. Pelajaran itu mengubah sikap Jobs seratus delapan puluh derajat. Jobs berkata bahwa dia menginginkan semua kaca gorila yang dapat dibuat Corning dalam enam bulan. "Kami tidak memiliki kapasitas untuk itu," jawab Weeks. "Tak satu pun pabrik kami membuat kaca itu sekarang."

"Jangan takut," jawab Jobs. Ini membuat kaget Weeks yang periang dan percaya diri, tetapi belum terbiasa dengan distorsi realitas lapangan Jobs. Weeks berusaha menjelaskan bahwa rasa percaya diri yang keliru tidak akan dapat mengatasi tantangan teknologi. Argumen semacam itu sudah berulang-ulang tidak diterima oleh Jobs. Dia menatap Weeks tanpa berkedip. "Ya, Anda dapat melakukannya," katanya. "Pusatkan pikiran Anda untuk menemukan caranya. Anda dapat melakukannya."

Saat Weeks mengisahkan ceritanya, dia menggeleng takjub. "Kami melakukannya dalam waktu kurang dari enam bulan," katanya. "Kami memproduksi kaca yang belum pernah dibuat." Pabrik Corning di Harrisburg, Kentucky, yang saat itu membuat layar LCD, disulap dalam hampir semalam untuk sepenuhnya membuat kaca gorila. "Kami menugaskan il-



muwan dan insinyur terbaik dalam proyek itu, dan kami berhasil melakukannya.” Di kantornya yang tinggi, Weeks hanya memajang satu pigura kenang-kenangan, berisi pesan yang dikirim Jobs pada hari iPhone dirilis. “Kami tidak akan dapat melakukannya tanpa Anda.”

Weeks akhirnya berteman dengan Jony Ive, yang sesekali datang untuk mengunjungi rumah peristirahatannya di tepi danau di New York. “Saya pernah memberikan potongan kaca yang mirip kepada Jony, dan dia bisa mengetahui kaca itu berbeda dengan merabanya. Hanya kepala riset saya yang dapat melakukannya,” kata Weeks. “Steve langsung suka atau tidak suka ketika Anda menunjukkan sesuatu kepadanya. Namun, Jony bermain-main dengan barang itu, mempertimbangkannya, mempelajari detail, dan memikirkan kemungkinannya.”

Pada 2010, Ive membawa anggota utama timnya ke Corning untuk belajar membuat kaca dengan orang-orang di sana. Tahun itu, perusahaan tersebut sedang mengerjakan kaca yang jauh lebih kuat, yang disebut kaca Godzilla, dan berharap suatu hari kelak dapat membuat kaca dan keramik yang cukup kuat digunakan untuk iPhone sehingga tidak membutuhkan pinggiran logam. “Jobs dan Apple membuat kami lebih baik,” kata Weeks. “Masing-masing dari kami sangat fanatik dengan produk yang kami buat.”

### **Desain**

Dalam kebanyakan proyek besarnya, seperti *Toy Story* dan Apple Store, Jobs menekan tombol *pause* saat proyek tersebut hampir selesai dan memutuskan membuat revisi besar. Hal itu juga terjadi pada desain iPhone. Desain awalnya adalah layar kaca yang dipasang pada *casing* aluminium. Pada suatu Senin pagi, Jobs datang menemui Ive. “Saya tidak tidur tadi malam,” katanya, “karena saya menyadari saya tidak begitu menyukainya.” Itu produk terpenting yang dibuatnya sejak Macintosh pertama, dan produk itu terlihat kurang mengena baginya. Ive, yang turut kecewa, langsung menyadari bahwa Jobs benar. “Saya ingat, merasa benar-benar malu karena dia yang melihatnya.”

Masalahnya adalah iPhone seharusnya menjadi segalanya tentang layar, tetapi dalam desain mereka saat itu, *casing*-nya justru bersaing dengan layar alih-alih menonjolkannya. Peranti tersebut secara keseluruhan terasa

terlalu maskulin, berorientasi kerja, dan efisien. “Teman-teman, kalian sudah mati-matian mengerjakan desain ini selama sembilan bulan terakhir, tetapi kita akan mengubahnya,” kata Jobs kepada tim Ive. “Kita semua akan bekerja pada malam hari dan akhir pekan, dan jika Anda ingin, kami akan membagikan pistol agar Anda dapat bunuh diri sekarang.” Alih-alih keberatan, seluruh tim setuju. “Saat itu adalah salah satu momen yang paling membanggakan bagi saya di Apple,” kenang Jobs.

Desain baru tersebut akhirnya menggunakan bingkai tipis dari *stainless steel* yang memungkinkan layar kaca gorila dipasang sampai ke tepi. Semua bagian peranti tersebut seolah menonjolkan layarnya. Tampilan barunya begitu sederhana sekaligus bersahabat. Anda dapat menimangnya. Itu artinya mereka harus menggarap ulang penempatan papan sirkuit, antena, dan prosesor di dalamnya, tetapi Jobs memerintahkan perubahan tersebut. “Perusahaan lain mungkin sudah menjualnya,” kata Fadell, “tetapi kami menekan tombol ‘reset’ dan mengulanginya dari awal.”

Satu aspek desain yang tidak saja mencerminkan perfeksionisme Jobs, tetapi juga keinginannya untuk memegang kendali, adalah peranti tersebut tersegel dengan sempurna. *Casing*-nya tidak dapat dibuka, bahkan untuk mengganti baterai. Seperti halnya dengan Macintosh pertama pada 1984, Jobs tidak ingin orang mengotak-atik bagian dalamnya. Bahkan, ketika Apple menemukan pada 2011 bahwa bengkel servis pihak ketiga bisa membuka iPhone 4, perusahaan tersebut mengganti sekrup kecil pada produk itu dengan sekrup *pentalobe* khusus yang tidak dapat dibuka dengan obeng yang dijual bebas. Dengan tidak memiliki baterai yang dapat diganti, iPhone dapat dibuat lebih tipis. Bagi Jobs, lebih tipis selalu lebih baik. “Dia percaya tipis itu indah,” kata Tim Cook. “Anda dapat melihat hal itu dalam semua produk kami. Kami memiliki *notebook* paling tipis, ponsel pintar paling tipis, dan kami membuat iPad tipis dan bahkan lebih tipis.”

### **Peluncuran**

Ketika tiba saatnya meluncurkan iPhone, Jobs memutuskan, seperti biasa, memberikan liputan pendahuluan khusus kepada satu majalah. Dia menelepon John Huey, Kepala Editor Time Inc., dan mulai dengan sambutan khasnya. “Ini hal terbaik yang pernah kami kerjakan,” katanya. Dia

ingin memberikan liputan eksklusif kepada *Time*, "Tetapi tidak ada yang cukup pintar di *Time* untuk menulisnya, jadi saya akan memberikannya kepada orang lain." Huey memperkenalkan Jobs dengan Lev Grossman, seorang penulis yang cerdas dan terdidik di *Time*.

Dalam artikelnya, Grossman dengan tepat mencatat bahwa iPhone tidak benar-benar menciptakan banyak fitur baru, tetapi hanya membuat fitur-fitur yang sudah ada jauh lebih mudah digunakan. "Namun, itu penting. Ketika alat kita tidak bekerja, kita cenderung menyalahkan diri kita sendiri, karena terlalu bodoh atau tidak membaca buku petunjuknya atau memiliki jari yang terlalu gemuk ... ketika alat kita rusak, kita merasa sedih. Dan, ketika seseorang memperbaikinya, kita merasa sedikit lebih bahagia."

Untuk peluncuran produk pada Macworld 2007 di San Francisco, Jobs mengundang kembali Andy Hertzfeld, Bill Atkinson, Steve Wozniak, dan tim Macintosh 1984, seperti yang dilakukannya ketika meluncurkan iMac. Dalam karier cemerlang presentasi produk, peluncuran kali ini mungkin merupakan penampilan terbaiknya. "Sesekali produk revolusioner muncul dan mengubah segalanya," dia memulai. Dia menyebut dua contoh sebelumnya: Macintosh pertama, yang "mengubah seluruh industri komputer," dan iPod pertama, yang "mengubah seluruh industri musik." Kemudian dia dengan saksama mengarahkan ke produk yang akan diluncurkan. "Hari ini, kami memperkenalkan tiga produk revolusioner dari kategori ini. *Pertama* adalah iPod layar lebar dengan kontrol sentuh. *Kedua* adalah telepon bergerak yang revolusioner. Dan, *ketiga* adalah peranti komunikasi internet yang belum pernah ada." Dia mengulangi daftar itu untuk memberi penekanan, lalu bertanya, "Apakah Anda mengerti? Ini bukan tiga peranti terpisah, melainkan satu, dan kami menyebutnya iPhone."

Ketika iPhone mulai dijual lima bulan kemudian, pada akhir Juni 2007, Jobs dan istrinya berjalan kaki ke Toko Apple di Palo Alto untuk menikmati kehebohannya. Dia sering melakukan hal itu pada hari produk baru mulai dijual ketika sejumlah *fans* sudah menunggu di luar toko dengan tidak sabar, dan mereka menyambutnya bak pahlawan. Di antara para penggemar setia terdapat Hertzfeld dan Atkinson. "Bill sudah antri semalaman," kata Hertzfeld. Jobs mengibaskan tangan dan mulai tertawa. "Saya sudah mengirim satu untuk dia," katanya. Hertzfeld menjawab, "Dia butuh enam."

iPhone segera dijuluki “the Jesus Phone” oleh para blogger. Namun, para pesaing Apple menyoroti bahwa, dengan harga \$500, ponsel tersebut terlalu mahal untuk menjadi sukses. “Ini telepon paling mahal di dunia,” kata Steve Ballmer dari Microsoft dalam wawancara di CNBC. “Dan, itu tidak menarik bagi konsumen bisnis karena tidak memiliki *keyboard*.” Sekali lagi, Microsoft telah meremehkan produk Jobs. Pada akhir 2010, Apple telah menjual 90 juta iPhone dan meraup lebih dari separuh keuntungan total yang dihasilkan di pasar ponsel global.

“Steve memahami hasrat manusia,” kata Alan Kay, pionir Xerox PARC yang menggagas komputer tablet “Dynabook” empat puluh tahun silam. Kay sangat piawai meramal masa depan, jadi Jobs menanyakan apa pendapatnya tentang iPhone. “Buat layarnya lima kali delapan inci, dan Anda akan menguasai dunia,” kata Kay. Dia tidak tahu bahwa desain iPhone dimulai dengan, dan suatu hari akan membawa mereka kepada, gagasan tentang komputer tablet yang akan menggenapi—bahkan melebihi—visi Kay untuk Dynabook. ■

## BAGIAN KEDUA

### Kanker Itu Muncul Lagi

#### *Pertarungan pada 2008*

Pada awal 2008 telah menjadi jelas bagi Jobs dan dokter-dokternya bahwa kanker telah menyebar. Ketika mereka mengangkat tumor pankreasnya pada 2004, kumpulan sel kanker sebagian telah menyebar. Kondisi itu membantu dokter-dokternya untuk menentukan bagian mana yang harus diputus. Mereka juga menganggap bahwa merawatnya dengan terapi target mereka pikir membuahkan hasil.

Jobs juga telah mendapat perawatan untuk rasa sakit yang ia derita, biasanya dengan menggunakan morfin sebagai pengurang rasa sakit. Suatu hari pada Februari 2008 ketika teman dekat Powell, Kathryn Smith, tinggal bersama mereka di Palo Alto, dia dan Jobs jalan-jalan. "Dia memberi tahu ketika merasa sangat tidak nyaman. Dia hanya berkonsentrasi pada rasa sakitnya, menikmatinya, dan sepertinya bisa meredakan deritanya," ujarnya. Namun, sebenarnya tidaklah demikian. Ketika Jobs merasakan sakit, dia terbuka dan membiarkan orang-orang di sekelilingnya tahu.

Ada masalah kesehatan lainnya yang benar-benar problematis, tetapi tak begitu mendapat perhatian para peneliti medis layaknya kanker atau rasa sakit. Ia mempunyai masalah makan dan kehilangan berat badan. Sebagian masalah ini diakibatkan hilangnya sebagian besar pankreasnya, yang memproduksi enzim yang dibutuhkan untuk mencerna protein dan

sari-sari makanan lainnya. Begitu pun, morfin turut menyebabkan selera makannya berkurang. Kemudian, ada masalah psikologis—yang baru saja diketahui para dokter—yang tidak banyak mendapat perawatan: sejak usia awal remaja, dia telah membiarkan obsesinya yang aneh terhadap diet yang benar-benar ketat dan puasa.

Bahkan, setelah menikah dan punya anak, ia meneruskan kebiasaan makannya yang mungkin saja keliru. Ia akan menghabiskan waktu berminggu-minggu memakan makanan yang sama—salad wortel dengan lemon, atau makan apel saja—dan secara tiba-tiba menolak makanan itu serta mengumumkan kalau telah berhenti memakannya. Dia akan meneruskan dengan berpuasa, seperti yang dilakukannya waktu remaja dahulu, dan dia mulai bersikap seolah lebih baik dan lebih benar dibandingkan orang lain. Sikapnya itu pernah ditunjukkan saat mengajari orang lain di meja makan betapa bermanfaatnya pola makan yang ia gunakan. Powell menjadi *vegan* ketika mereka menikah dahulu. Namun, setelah operasi yang dijalani suaminya, dia mulai membuat variasi makanan keluarga mereka dengan ikan dan protein lainnya. Putra mereka, Reed, yang pada awalnya vegetarian, menjadi “benar-benar omnivora”. Mereka tahu, sumber protein yang beraneka ragam menjadi hal penting bagi ayah mereka.

Keluarga itu menyewa tukang masak yang hati-hati dalam mengolah makanan dan mampu membuat bermacam-macam makanan, Bryar Brown, yang pernah bekerja pada Alice Waters di Chez Panisse. Pria itu datang setiap sore dan membuat sejumlah makanan menyehatkan untuk makan malam, yang menggunakan herba dan sayur-sayuran yang ditanam Powell di tamannya. Ketika Jobs meminta sesuatu—salad wortel, pasta dengan basil, sup serai—Brown dengan tenang dan sabar berusaha memenuhinya. Jobs selalu saja menjadi tukang makan yang suka berkomentar pedas, dengan kecenderungan memberikan penilaian makanan itu luar biasa atau payah. Dia mampu merasakan dua jenis avokad yang sulit dibedakan sebagian besar orang makhluk hidup dan memberi tahu kalau yang satu adalah avokad terbaik yang pernah ada, sementara yang satunya lagi tidak bisa dimakan.

Dimulai pada awal 2008, gangguan makan Jobs semakin parah. Pada beberapa malam, dia akan memandang ke lantai dan mengabaikan semua hidangan yang ditata di meja dapur yang panjang. Ketika yang lainnya se-

dang makan, dia akan bangkit dan pergi, tanpa mengucapkan sesuatu. Hal itu tentu saja menyusahkan keluarganya. Mereka memperhatikan dirinya yang kehilangan empat puluh pon selama musim semi 2008.

Masalah kesehatannya kembali menjadi sorotan publik pada Maret 2008, ketika majalah *Fortune* menerbitkan sebuah potongan artikel dengan judul "The Trouble with Steve Jobs". Potongan artikel itu mengungkapkan bahwa dia telah mencoba mengatasi penyakit kankernya dengan melakukan diet selama sembilan bulan dan juga menyelidiki keterlibatannya dalam pendataan kembali soal pembelian saham Apple. Saat cerita sedang disiapkan, Jobs mengundang editor majalah *Fortune*, Andy Serwer, ke Cupertino untuk menekannya agar mau menarik kembali apa yang telah dipublikasikan. Dia menatap Serwer dan bertanya, "Jadi, kau telah mengungkapkan fakta bahwa aku ini bermasalah. Lantas kenapa?" Jobs membuat argumen sebagai bentuk pengungkapan diri yang kurang lebih sama ketika menelepon bos Serwer di Time Inc., John Huey, dari telepon satelit yang ia bawa ke Kona Village di Hawaii. Dia menawarkan untuk datang ke pertemuan resmi dengan rekan CEO dan ambil bagian dalam diskusi tentang isu kesehatan yang sebaiknya ditutup, tetapi hanya jika majalah *Fortune* bersedia menghilangkan potongan artikel itu. Majalah *Fortune* tidak melakukannya.

Ketika Jobs memperkenalkan iPhone 3G pada Juni 2008, ia begitu kurus sehingga hal ini membayangi peluncuran produk. Di majalah *Esquire*, Tom Junod menggambarkan penampakan yang tampak "layu" di atas panggung sebagai sosok yang kurus kering seperti perompak, yang sebelumnya selalu menampilkan sosok garang. Apple mengeluarkan sebuah pernyataan, yang tidak sepenuhnya benar, bahwa ia kehilangan berat badan karena "penyakit biasa". Bulan berikutnya, pertanyaan demi pertanyaan terus bergulir. Perusahaan mengeluarkan pernyataan lainnya yang mengungkapkan bahwa kesehatan Jobs adalah "masalah pribadi".

Joe Nocera dari *New York Times* menulis sebuah kolom yang mengkritisi hal-hal yang berhubungan dengan masalah kesehatan yang dihadapi Jobs. "*Apple benar-benar tidak bisa dipercaya untuk mengatakan kebenaran terkait eksekutif utamanya,*" tulisnya di akhir Juli. "Di bawah kepemimpinan Jobs, Apple telah menciptakan budaya kerahasiaan yang telah dijalankan

dengan baik dalam banyak cara—spekulasi tentang macam produk Apple apa yang akan diluncurkan di ajang tahunan pertemuan MacWorld telah menjadi salah satu sarana pemasaran terbaik perusahaan. Namun, budaya yang sama meracuni kepemimpinan perusahaan.” Seperti yang ia tulis di kolom itu dan lantas mendapat tanggapan sewajarnya berupa komentar yang mengacu pada “masalah pribadi” dari semua orang Apple, ia mendapat telepon tak terduga dari Jobs sendiri. “Ini Steve Jobs,” dia memulai bicara. “Kau menganggap aku ini orang sombong tak punya otak yang mengira dirinya kebal hukum, dan aku menganggapmu tempat sampah yang menampung sejumlah fakta yang tidak bisa dibuktikan kebenarannya.” Setelah ucapan pembuka yang bernada menohok, Jobs lantas menawarkan sejumlah informasi yang berhubungan dengan masalah kesehatannya, dengan syarat Nocera tidak menyebarkannya ke khalayak ramai. Nocera menghargai permintaan itu, tetapi tidak bisa melaporkannya, terlebih masalah kesehatan yang dihadapi Jobs bukan sekadar penyakit yang biasa, “Itu bukan masalah kesehatan yang mengancam nyawanya dan kankernya juga tidak muncul kembali.” Jobs memberikan informasi pada Nocera lebih banyak dari yang ia berikan pada dewan dan para pemegang saham di perusahaannya sendiri, tetapi tetap saja itu bukan kebenaran yang utuh.

Sedikit berkaitan dengan kehilangan berat badan yang dialami Jobs, harga saham Apple bergerak turun dari kisaran \$188 pada awal Juni 2008 menjadi \$156 pada akhir Juli. Masalah-masalah yang timbul semakin tidak tertolong ketika *Bloomberg News* secara serampangan merilis *obituari* yang dipersiapkan untuk Jobs yang berakhir di media gosip Gawker. Jobs mengutip komentar terkenal Mark Twain beberapa hari kemudian pada ajang musik tahunan yang diselenggarakannya. “Kabar tentang kematianku benar-benar terlalu dibesar-besarkan,” ujarnya saat meluncurkan iPod barunya. Akan tetapi, penampilannya yang kurus kering tampak tidak meyakinkan. Mendekati awal Oktober harga saham merosot hingga \$97.

Pada bulan yang sama, Doug Morris dari Universal Music dijadwalkan bertemu dengan Jobs di Apple, dia merasa terkejut karena Jobs mengundangnya datang ke rumah. Morris juga terkejut melihat Jobs tampak tidak sehat dan merasa kesakitan. Morris menjadi tamu kehormatan untuk acara “City of Hope” yang diselenggarakan di Los Angeles yang bertujuan



mengumpulkan dana untuk memerangi kanker, dan ia ingin Jobs hadir di sana. Acara amal adalah sesuatu yang dihindari Jobs, tetapi dia memutuskan untuk melakukannya, baik untuk Morris maupun untuk amal. Di acara yang diselenggarakan di sebuah tenda besar di Pantai Santa Monica, Morris bicara di hadapan dua ribu hadirin bahwa Jobs menghadirkan industri musik sebagai kesempatan untuk kehidupan yang lebih baik. Pertunjukan—yang menampilkan Stevie Nicks, Lionel Richie, Erykah Badu, dan Akon—berlangsung hingga lewat tengah malam dan Jobs merasa sangat kedinginan. Jimmy Iovine memberinya baju hangat dengan penutup kepala untuk dikenakan Jobs dan dia membiarkan penutup kepala itu menutupi kepalanya sepanjang malam itu. “Dia begitu menderita, begitu kedinginan, begitu kurus,” Morris mengingatkan.

Penulis masalah teknologi majalah *Fortune* yang berpengalaman, Brent Schlender, keluar dari majalah itu pada Desember dan karya terakhirnya adalah wawancara gabungan dengan Jobs, Bill Gates, Andy Grove, dan Michael Dell. Wawancara sulit diagendakan dan hanya beberapa hari sebelum wawancara dilangsungkan, Jobs menelepon untuk membatalkan. “Jika mereka tanya kenapa, cukup katakan pada mereka aku memang payah,” ujarnya. Gates merasa jengkel, tetapi kemudian menemukan bahwa masalah kesehatan menjadi alasan di balik semua itu. “Tentu saja, dia mempunyai alasan yang benar-benar bagus,” ujar Gates. “Dia hanya tidak ingin mengatakannya.” Hal itu menjadi semakin jelas ketika Apple mengumumkan pada 16 Desember bahwa Jobs telah membatalkan jadwal kemunculannya di ajang MacWorld pada Januari, forum yang biasa ia gunakan untuk peluncuran produk-produk hebatnya selama tujuh tahun terakhir.

Para *blogger* ramai dengan spekulasi menyangkut masalah kesehatannya. Banyak yang mencium aroma kebenaran di dalamnya. Jobs merasa sangat marah dan diperlakukan semena-mena. Dia juga dibuat jengkel dengan Apple yang sama sekali tidak menyerang balik. Jadi, pada 5 Januari 2009, dia menulis dan mengeluarkan surat terbuka yang menyedihkan. Dia mengungkapkan bahwa alasannya tidak datang pada acara MacWorld adalah keinginannya untuk menghabiskan lebih banyak waktu bersama keluarganya. “Seperti yang kalian ketahui, berat badanku terus turun sepanjang 2008,” tambahnya. “Dokterku berpendapat telah menemukan

penyebabnya—ketidakseimbangan hormon yang menguras protein yang dibutuhkan oleh tubuhku perlu diperbaiki. Tes darah yang rumit menunjukkan diagnosis ini. Pemulihan masalah gizi ini terbilang cukup mudah.”

Ada kebenaran untuk pernyataannya tersebut, meskipun sangat kecil. Salah satu hormon yang dihasilkan pankreas adalah glukagon yang merupakan bagian tidak penting dari insulin. Glukagon menyebabkan livermu melepaskan gula darah. Tumor Jobs telah mengalami metastasis sehingga mengenai liver dan berbahaya. Akibatnya, tubuhnya menghancurkan organnya sendiri. Oleh karena itu, mereka memberinya obat untuk menurunkan kadar glukagon. Ia mengalami ketidakseimbangan hormon karena kanker telah menyebar hingga mengenai livernya. Ia secara pribadi menyangsikan hal ini, dan dia juga menginginkan masyarakat umum turut menyangsikannya. Sayangnya, hal itu menimbulkan persoalan yang berdampak serius di bidang hukum karena ia menangani perusahaan yang memperdagangkan produk yang dipublikasikan ke khalayak ramai. Namun, Jobs marah dengan perlakuan para *blogger*, dan ia ingin membalasnya.

Dia merasa sangat muak dengan keadaan ini, lepas dari pernyataannya yang bernada positif, dan juga sedang sakit parah. Dia telah memasuki salah satu tahap kemoterapi, dan efek sampingnya mulai muncul. Kulitnya mengering dan mengelupas. Dalam perjalanannya mencari pengobatan alternatif, dia terbang ke Basel, Switzerland, untuk menjalani perawatan uji coba yang dikembangkan di Rotterdam yang dikenal sebagai terapi radio-nuklida reseptor peptida.

Setelah satu minggu dihujani saran terkait hukum, Jobs akhirnya setuju mengambil cuti karena alasan kesehatan. Dia membuat pernyataan pada 14 Januari 2009 dalam bentuk surat terbuka ke staf Apple. Awalnya dia menyalahkan para *blogger* dan wartawan yang ingin tahu. “Sayang sekali, keingintahuan terhadap masalah kesehatan pribadiku berlanjut menimbulkan kekacauan bukan hanya bagiku dan keluarga, tetapi juga setiap orang yang ada di Apple,” ujarnya. Namun, ia pun mengakui bahwa upaya penyembuhan atas ketidakseimbangan hormon yang dialaminya tidak semudah yang dikatakannya. “Selama seminggu kemarin aku telah belajar bahwa masalah-masalah terkait kesehatanku ternyata jauh lebih kompleks dari anggapanku sebelumnya.” Tim Cook nantinya akan mengambil alih

kegiatan operasional sehari-hari, tetapi Jobs mengatakan bahwa dia akan tetap menjadi CEO, meneruskan keterlibatannya dalam pengambilan keputusan-keputusan besar, dan akan kembali Juni nanti.

Jobs berkonsultasi dengan Bill Campbell dan Art Levinson, yang dalam sekejap menjadi penasihat kesehatan pribadinya di luar jabatan direktur pengganti. Namun, tidak semua dewan direksi mendapat informasi ini secara menyeluruh. Informasi tersebut sebisa mungkin tidak sampai ke telinga para pemegang saham. Jika mereka mengetahuinya, akan timbul masalah hukum. SEC akan melakukan investigasi untuk mencari tahu apakah perusahaan memang menahan "informasi material" dari para pemegang saham. Ini akan menjadi penipuan saham, sebuah tindak kriminal, jika perusahaan membiarkan penyebaran informasi yang salah atau menahan informasi sebenarnya yang relevan dengan prospek keuangan perusahaan. Karena Jobs dan keajaiban yang dimilikinya berhubungan erat dengan kembalinya Apple, masalah kesehatan Jobs tidak bisa dipisahkan dari situasi ini. Namun, ini masuk ke wilayah abu-abu bagi hukum; hak pribadi sang CEO harus turut dipertimbangkan. Keseimbangan macam itu benar-benar sulit diterapkan untuk kasus Jobs, yang menghargai privasinya sekaligus merangkul perusahaannya melebihi kebanyakan CEO lainnya.

Dia sendiri tidak membantu mempermudah masalah ini. Jobs menjadi sangat emosional, berteriak-teriak maupun memaki sepanjang waktu, ketika menyerang seseorang yang memberinya saran untuk mengurangi kecenderungannya bermain rahasia.

Campbell menghargai persahabatannya dengan Jobs, dan tidak ingin berhadapan dengan kewajiban fidusia<sup>1</sup> apa pun yang bisa menyinggung privasi sahabatnya itu. Jadi, ia mengajukan permohonan turun jabatan menjadi direktur. "Masalah privasi begitu penting bagiku," ujarnya. "Kami telah berteman selama bertahun-tahun." Para pengacara pada akhirnya berkesimpulan bahwa Campbell tidak perlu melepaskan jabatannya di dewan direksi, tetapi harus menduduki posisi sebagai direktur pengganti. Posisinya digantikan oleh Andrea Jung, yang pernah menjabat sebagai CEO Avon.

---

<sup>1</sup> Fidusia adalah pengalihan hak kepemilikan suatu benda atas dasar kepercayaan. Meskipun demikian, benda tersebut tetap dalam penguasaan pemilik benda.—peny.

Investigasi SEC tidak membuahkan hasil dan dewan pemimpin bersikukuh untuk melindungi Jobs dari berbagai kemungkinan yang membuatnya mengeluarkan lebih banyak informasi. “Kalangan wartawan ingin kami memberikan keterangan pribadi lebih banyak lagi,” kenang Al Gore. “Hal ini benar-benar bergantung pada Steve untuk menghindari dari hukum yang berlaku, tetapi dia berpegang teguh pada pendiriannya bahwa dia tidak ingin kehidupan pribadinya dicampuri. Keinginannya harus dihormati.” Ketika saya bertanya kepada Al Gore apakah dewan direksi seharusnya lebih bersikap terbuka dalam memberikan informasi pada awal 2009 ketika masalah kesehatan Jobs jauh lebih parah dari yang diyakini para pemegang saham, dia menjawab, “Kami telah menyewa penasihat dari luar perusahaan untuk mengkaji apa yang ditentukan hukum dan langkah apa yang sebaiknya kami tempuh. Kami menangani semuanya sesuai prosedur. Aku mungkin seperti membela diri, tetapi kritik yang menyerang benar-benar membuatku kewalahan.”

Salah satu anggota dewan direksi tidak setuju. Jerry York, mantan CFO Chrysler dan IBM tidak mengatakan apa pun kepada khalayak ramai, tetapi menyebutkan secara sembunyi-sembunyi kepada reporter *Wall Street Journal*—tidak untuk dimuat—bahwa ia merasa muak ketika tahu perusahaan menyembunyikan masalah kesehatan Jobs akhir 2008. “Sungguhnyanya, aku ingin mengundurkan diri setelahnya.” Ketika York meninggal pada 2010, *Wall Street Journal* memuat komentarnya. York juga memberikan informasi rahasia ke majalah *Fortune* yang dimanfaatkan majalah itu ketika Jobs untuk kali ketiga kembali mengambil cuti untuk alasan kesehatan pada 2011.

Beberapa orang di Apple tidak percaya bahwa kutipan dari kata-kata York tersebut akurat, meskipun tidak ada yang mengajukan keberatan secara resmi pada waktu itu. Namun, Bill Campbell tahu bahwa laporan itu mengandung unsur kebenaran; York telah mengeluhkan masalah kesehatan Jobs kepadanya pada awal 2009. “Jerry tampaknya minum anggur putih lebih banyak dari biasanya pada tengah malam, lalu dia akan menelepon pada pukul 2 atau 3 pagi dan berkata, ‘Dasar sial, aku tidak percaya pernyataan tentang kesehatannya itu, kita harus memastikannya.’ Kemudian, aku akan meneleponnya keesokan harinya dan ia akan bilang, ‘Oh,

baiklah, tidak masalah.' Karena berlangsung selama beberapa malam, aku yakin ia menjadi kesal dan bicara kepada reporter."

### *Memphis*

Kepala tim onkologi yang menangani Jobs adalah George Fisher dari Universitas Stanford, peneliti yang cukup andal untuk masalah yang berhubungan dengan gastrointestinal dan kanker usus besar. Dia telah memperingatkan Jobs selama berbulan-bulan bahwa kemungkinan harus menjalani transplantasi liver, tetapi itu bukan jenis informasi yang akan dipikirkan Jobs. Powell merasa senang mengetahui Fisher terus meningkatkan kemungkinan itu karena ia sadar suaminya memerlukan lebih banyak dorongan untuk mempertimbangkan ide itu.

Dia akhirnya menjadi yakin pada Januari 2009, tak lama setelah menyatakan bahwa "ketidakseimbangan hormon" yang dideritanya bisa disembuhkan dengan mudah. Namun, ada masalah. Dia masuk dalam daftar calon penerima cangkok liver di California, tetapi telah umum diketahui kalau ia tidak akan pernah langsung bisa mendapatkannya. Jumlah pendonor yang tersedia dengan tipe golongan darah yang sama dengannya hanya sedikit. Ditambah lagi metrik yang digunakan oleh *United Network for Organ Sharing*, jaringan yang menangani pencangkokan organ tubuh manusia di Amerika Serikat, menetapkan kebijakan bahwa pencangkokan lebih diutamakan bagi para penderita sirosis dan hepatitis daripada penderita kanker.

Tak ada cara legal untuk seorang pasien, bahkan bagi orang sekaya Jobs, untuk menghindar dari antrian, dan dia memang tidak bisa melakukannya. Penerima donor dipilih berdasarkan skor MELD (*Model for End-Stage Liver Disease*—Model untuk Penyakit Hati Tahap Akhir), yang menggunakan tes laboratorium untuk menguji kadar hormon demi menentukan seberapa penting transplantasi diperlukan, dan mereka harus menunggu selama jangka waktu tertentu. Setiap donor benar-benar diperiksa. Datanya tersedia pada situs web yang bisa diakses secara luas ([optn.transplant.hrsa.gov/](http://optn.transplant.hrsa.gov/)), dan status kita bisa dimonitor setiap saat di daftar tunggu.

Powell menjadi pencari situs web yang menyediakan jasa menyumbangkan organ tubuh, memeriksanya setiap malam untuk mencari tahu berapa orang yang sudah ada di daftar tunggu, apa skor MELD mereka,

dan berapa lama mereka ada pada posisi itu. “Kau bisa berhitung, seperti yang telah kulakukan, mungkin dia akan mendapat liver di California setelah Juni, sementara dokter-dokter itu merasa bahwa livernya berhenti bekerja sekitar April,” kenangnya. Lalu, dia mulai banyak bertanya dan mendapati bahwa mendaftar di dua negara bagian yang berbeda pada waktu bersamaan boleh dilakukan, yang dilakukan sekitar 3% calon penerima. Meskipun para kritikus menyebutnya menguntungkan para orang kaya, pendaftaran model ganda semacam ini tidak dianjurkan oleh kebijakan yang ada sehingga tetap saja sulit dilakukan. Ada dua syarat utama: calon penerima harus bisa tiba di rumah sakit yang telah ditentukan dalam waktu delapan jam, dalam hal ini Jobs bisa memenuhinya berkat pesawatnya, dan dokter-dokter dari rumah sakit harus mengevaluasi kondisi si pasien secara pribadi sebelum menambahkannya ke dalam daftar.

George Riley, pengacara dari San Francisco yang sering menyediakan jasanya sebagai penasihat untuk Apple dari pihak luar, adalah seorang pria Tennessee yang dikenal baik dan memiliki kepedulian. Dia sangat dekat dengan Jobs. Kedua orangtuanya adalah dokter di Methodist University Hospital di Memphis. Dia lahir di sana dan menjadi teman James Eason, yang menangani lembaga pencangkokan di sana. Unit yang berada di bawah tanggung jawab Eason termasuk salah satu yang terbaik dan terpadat di negara itu. Pada 2008, dia dan timnya telah melakukan 121 pencangkokan liver. Dia tidak memperlakukan orang-orang dari berbagai tempat mendaftar lebih dari satu tempat di Memphis. “Ini bukan upaya mengakali sistem yang berlaku,” ujarnya. “Ini menyangkut pilihan orang-orang itu untuk menentukan tempat di mana mereka ingin mendapatkan perawatan kesehatan. Beberapa orang akan meninggalkan Tennessee menuju California atau tempat-tempat lainnya guna mendapatkan perawatan. Sekarang kami mendapati orang-orang datang dari California ke Tennessee.” Riley mengupayakan agar Eason bisa terbang ke Palo Alto dan memintanya melakukan evaluasi yang diperlukan di sana.

Pada akhir Februari 2009, Jobs telah mengamankan satu tempat di Tennessee (seperti juga di California), dan masa penantian yang mendebarakan pun dimulai. Kondisinya menurun sangat cepat pada minggu pertama Maret, dan waktu menunggu diperkirakan menjadi dua puluh satu hari. “Be-

nar-benar menakutkan,” ujar Powell. “Tampaknya kita tidak mungkin tepat waktu.” Setiap hari semakin buruk. Dia bergeser ke urutan ketiga daftar tunggu pada pertengahan Maret, kemudian kedua, dan pada akhirnya pertama. Namun, hari-hari terus berlalu. Kenyataan yang mengerikan adalah acara yang akan berlangsung seperti St. Patrick Day dan March Madness (turnamen basket 2009 sedang berlangsung dan Memphis menjadi salah satu tempat bertanding) menawarkan peluang yang besar untuk mendapatkan donor karena jumlah kecelakaan mobil akibat mabuk makin meningkat.

Kemudian, di akhir pekan pada 21 Maret 2009, seorang anak muda pada usia dua puluhan tewas akibat kecelakaan mobil, dan organ tubuhnya bisa digunakan. Jobs dan istrinya terbang ke Memphis lalu mendarat tepat sebelum pukul 4 pagi dan ditemui Eason. Sebuah mobil menunggu di landasan, dan segala sesuatunya telah diatur sehingga dokumen perizinan bisa diselesaikan dalam perjalanan ke rumah sakit.

Transplantasi yang dilakukan berhasil, tetapi belum memberikan suatu jaminan. Ketika dokter-dokter itu mengeluarkan livernya, mereka menemukan noda-noda pada peritoneum, selaput tipis yang mengelilingi bagian dalam organ. Selain itu, ditemukan tumor yang melingkupi liver, yang berarti bahwa kanker telah berpindah ke tempat lain. Tampaknya tumor telah berpindah dan tumbuh cepat. Mereka mengambil sampel dan melakukan lebih banyak pemetaan genetika.

Beberapa hari kemudian mereka harus menjalani prosedur lainnya. Jobs meminta mereka tidak memompa perutnya, dan ketika mereka memberinya penenang, dia menghirup sebagian kandungannya hingga masuk ke dalam paru-paru dan berkembang menjadi pneumonia. Pada bagian itu, mereka mengira dia mungkin sekarat. Dia pun menggambarkannya kemudian:

“Aku hampir saja mati sewaktu menjalani prosedur rutin yang mereka terapkan. Laurene ada di sana dan mereka membawa anak-anakku masuk, karena mereka tidak mengira aku akan mampu bertahan melewati malam itu. Reed tengah berada di sekolah bersama salah satu adik Laurene. Kami memiliki pesawat pribadi yang menjemputnya di dekat Darmouth dan memberi tahu mereka apa yang tengah terjadi. Pesawat juga menjemput putri-putriku. Mereka mengira mungkin ini adalah kesempatan terakhir mereka bertemu denganku dalam keadaan sadar. Tetapi, aku berhasil melewatinya.”

Powell bertanggung jawab mengawasi perawatan, bertahan di ruangan rumah sakit sehari-hari dan memperhatikan setiap monitor dengan penuh kewaspadaan. "Laurene ibarat sosok harimau cantik yang melindunginya," ujar Jony Ive yang segera datang setelah Jobs diperbolehkan menerima tamu. Ibunya dan tiga orang saudara laki-lakinya datang secara bergantian agar dia tidak merasa sendirian. Adik perempuan Jobs, Mona Simpson juga menunggu dengan waswas. Hanya dia dan George Riley yang Jobs izinkan berada di sisi tempat tidurnya. "Keluarga Laurene membantu kami menjaga anak-anak—ibu mertuaku dan adik-adik iparku memang hebat," ujar Jobs kemudian. "Aku merasa rapuh dan tidak kooperatif. Namun, pengalaman seperti itu membuatmu terikat dalam kebersamaan yang mendalam."

Powell datang setiap hari pada pukul tujuh pagi dan mengumpulkan data yang sesuai untuk diletakkan dalam sebuah lembar kerja komputer. "Betul-betul rumit karena ada banyak hal berbeda yang terjadi," ujarnya. Ketika James Eason dan tim dokternya tiba pada pukul 9 pagi, ia akan mengadakan pertemuan dengan mereka untuk mengoordinasikan berbagai hal yang berhubungan dengan perawatan Jobs. Pada pukul 9 malam, sebelum pergi, dia akan menyiapkan sebuah laporan tentang ke mana setiap tanda vital dan pengukuran lainnya mengarah, disertai sejumlah hal yang ingin ia tanyakan keesokan harinya. "Aku harus putar otak dan tetap fokus," ujarnya.

Eason mengurus semua aspek perawatan medis. Tak seorang pun di Stanford melakukannya. Sejak mengelola fasilitas di sana, dia bisa mengoordinasikan pemulihan cangkuk, uji kanker, penanganan rasa sakit, nutrisi, rehabilitasi, dan perawatan. Dia bahkan menyempatkan singgah di toko kelontong untuk membeli minuman kesehatan yang disukai Jobs.

Di sana, ada dua perawat yang berasal dari kota kecil di Mississippi. Keduanya menjadi kesayangan Jobs. Mereka adalah perempuan-perempuan yang memiliki ikatan kekeluargaan yang kuat dan tidak merasa terintimidasi olehnya. Eason telah mengatur agar mereka ditugaskan hanya untuk Jobs. "Untuk mengatur Steve, kau harus mampu memutuskan segala sesuatu meski harus berhadapan dengan situasi sulit," ujar Tim Cook. "Eason mengatur Steve dan menekannya untuk melakukan apa yang tidak bisa dilakukan orang lain, hal-hal yang baik untuknya tetapi mungkin tidak menyenangkan."



Meskipun mendapat perhatian lebih, Jobs nyaris bertingkah laku menjengkelkan setiap saat. Dia tersiksa karena tak memegang kendali, dan terkadang berhalusinasi atau marah-marah. Meskipun berada pada kondisi setengah sadar, kepribadiannya yang kuat muncul. Suatu ketika dokter spesialis paru berusaha memakaikan masker di wajahnya ketika ia masih dalam pengaruh obat penenang. Jobs melepaskannya dan mengomel tidak suka desainnya lalu menolak mengenakannya. Meski mengalami kesulitan bicara, ia memerintahkan mereka untuk membawakan lima pilihan yang berbeda untuk masker untuk dipilih. Dokter-dokter itu melihat ke arah Powell, bingung. Powell pada akhirnya berhasil meyakinkannya sehingga mereka bisa memakaikan masker itu. Dia juga membenci monitor oksigen yang terpasang di tangannya. Dia memberi tahu mereka bahwa alat itu menyebalkan dan terlalu rumit. Dia menyarankan agar alat-alat itu dide-sain lebih sederhana. "Dia bersikap sangat selaras terhadap setiap situasi lingkungan dan objek di sekitarnya dan itu membebani," ujar Powell.

Suatu hari, ketika masih berada dalam kondisi separuh sadar, teman dekat Powell, Kathryn Smith, datang mengunjunginya. Hubungan yang terjalin antara dirinya dan Jobs tidak selalu berada dalam situasi yang baik, tetapi Powell memintanya berdiri di dekat tempat tidur. Jobs memberinya isyarat meminta sebuah papan dan pena, lalu menulis, "Aku ingin iPhone-ku." Smith mengambilnya dari dalam sarung dan membawakannya. Sambil memegang tangannya, dia menunjukkan kepada Kathryn "tombol untuk membuka" dan mengarahkannya untuk mencoba menu yang ada di alat itu.

Hubungan Jobs dengan Lisa Brennan-Jobs, putrinya dari pacar pertamanya, Chrisann, telah lama memburuk. Dia telah lulus dari Harvard, pindah ke New York, dan jarang berhubungan dengan ayahnya. Namun, ia terbang ke Memphis dua kali, dan Jobs menghargai kedatangannya. "Kedatangannya sungguh berarti bagiku," ujarnya. Sayang, ia tidak mengungkapkannya pada waktu itu. Banyak orang di sekeliling Jobs menganggap Lisa suka menuntut sama seperti ayahnya, tetapi Powell bersikap terbuka kepadanya dan berusaha membuatnya merasa menjadi bagian keluarga. Ia ingin memperbaiki hubungan ayah dan anak itu.

Ketika kondisinya makin membaik, sebagian besar kepribadiannya yang keras kembali. Dia masih memiliki saluran empedu. "Ketika mulai

pulih, dia melewati tahapan rasa syukur dengan cepat dan kembali ke sikapnya yang rewel dan penuh tuntutan,” ujar Kat Smith. “Kami ingin tahu apakah ia akan muncul dengan sikap yang lebih baik, tetapi ternyata tidak.”

Dia masih saja seorang tukang makan yang pemilih, yang tampaknya menjadi lebih parah daripada sebelumnya. Dia hanya menyantap sari buah kental dan meminta dijajarkan sebanyak tujuh atau delapan macam sehingga bisa memilih. Dia akan menyentuhkan sendok ke mulutnya untuk mencicipi dan menyebutkan, “Tidak enak. Itu juga tidak enak.” Akhirnya, Eason menegurnya. “Kau tahu, ini bukan masalah rasa,” ia menerangkan. “Berhentilah menganggap ini makanan. Mulailah menganggapnya obat.”

Suasana hati Jobs membubung ketika dia boleh dikunjungi rekan-rekannya dari Apple. Tim Cook datang secara teratur dan mengajaknya bicara soal pengembangan produk baru. “Kau bisa melihat matanya berbinar setiap kali pembicaraan beralih ke soal Apple,” ujar Cook. “Seperti lampu yang dinyalakan.” Dia sangat mencintai perusahaannya, dan tampak berjuang untuk hidup demi meraih harapan bisa kembali lagi. Detail justru memberinya tenaga. Ketika Cook mendeskripsikan model baru untuk iPhone, Jobs menghabiskan jam-jam berikutnya tidak hanya untuk mendiskusikan nama produknya—mereka setuju memberinya nama iPhone 3GS—tetapi juga ukuran dan jenis huruf untuk “GS”, termasuk menyangkut apakah huruf yang digunakan kapital (ya) dan dimiringkan (tidak).

Suatu hari Riley menyiapkan kejutan setelah beberapa jam kunjungan ke Sun Studio, sebuah bangunan dari batu bata merah tempat Elvis, Johnny Cash, B.B. King, dan banyak perintis *rock-and-roll* lainnya melakukan rekaman. Mereka disuguhi tur pribadi dan pengantar sejarah oleh salah satu staf yang masih muda. Dia duduk bersama Jobs di bangku dengan bekas rokok yang pernah diduduki Jerry Lee Lewis. Jobs tak diragukan lagi dikenal sebagai orang yang paling berpengaruh di bidang musik saat itu, tetapi pemuda itu tidak mengenalinya yang saat itu kurus kering. Sewaktu meninggalkan tempat itu, Jobs mengatakan sesuatu kepada Riley, “Anak itu benar-benar pintar. Kita harus mempekerjakannya untuk iTunes.” Jadi, Riley menelepon Eddy Cue, yang kemudian menerbangkannya ke California untuk sebuah wawancara dan diakhiri dengan mempekerjakannya untuk membantu mengembangkan bagian R&B dan *rock-and-roll* untuk iTunes.

Ketika Riley kembali menemui temannya di Sun Studio beberapa saat kemudian, mereka berkata bahwa itu membuktikan, sesuai slogan mereka, bahwa impian masih bisa terwujud di Sun Studio.

### *Kembali*

Pada akhir Mei 2009, Jobs kembali dari Memphis dengan pesawat jet pribadinya bersama istri dan saudara perempuannya. Di landasan, mereka ditemui oleh Tim Cook dan Jony Ive yang langsung masuk ke dalam pesawat ketika pesawat mendarat. "Kau bisa melihat kegembiraan di matanya sewaktu kembali pulang," ujar Cook. "Dia merasakan desakan di dalam dirinya dan mulai bergegas." Powell mengeluarkan sebuah botol berisi sari apel yang tampak berkilau lalu bersulang untuk suaminya, dan setiap orang berpelukan.

Ive merasa sangat lelah secara emosional. Ia menyetir sampai ke rumah Jobs dari bandara dan memberi tahunya betapa berat mengusahakan segala sesuatu tetap berjalan saat ia tidak ada. Dia juga mengeluhkan omongan-omongan orang bahwa inovasi Apple tergantung pada Jobs dan akan pudar jika ia tidak kembali. "Aku benar-benar merasa terluka," Ive bilang seperti itu kepadanya. Dia merasa "hancur", ujarinya, dan merasa tidak dihargai.

Jobs berada dalam situasi mental yang sulit dijelaskan setelah kembali ke Palo Alto. Dia mulai memahami adanya pemikiran bahwa ia mungkin tak lagi berperan penting bagi perusahaan. Saham Apple mengalami peningkatan ketika ia tidak ada, dari kisaran \$82 ketika ia mengumumkan cuti pada Januari 2009 menjadi \$140 ketika ia telah kembali pada akhir Mei. Pada salah satu perbincangan lewat telepon dengan para analis sesaat setelah Jobs mengambil cuti, Cook dengan gayanya yang cenderung kalem mengemukakan sebuah pernyataan yang memuat alasan Apple tetap melanjutkan bisnisnya meski tanpa Jobs.

"Kami percaya bahwa kami terlahir ke bumi ini untuk menciptakan produk-produk yang hebat, dan itu tidak berubah. Kami benar-benar fokus pada inovasi. Kami menyandarkan keyakinan kami pada hal-hal sederhana, bukan yang kompleks. Kami meyakini bahwa kami memang perlu memiliki pemahaman dan kendali atas teknologi-teknologi dasar di balik produk-produk yang kami buat, dan kami hanya akan berpartisipasi di pasar yang memungkinkan kami memberikan sumbangan yang berarti.

Kami bersikukuh untuk tidak asal memilih proyek sehingga fokus pada hal yang sedikit, tetapi benar-benar penting dan berarti bagi kami. Kami percaya pada kolaborasi yang terjalin begitu kuat dan persilangan kelompok-kelompok kami, yang memungkinkan kami untuk berinovasi dengan cara yang tidak bisa dilakukan oleh semua orang. Dan terus terang, kami selalu memberikan keistimewaan kepada setiap kelompok dalam perusahaan dan menekankan sikap jujur pada diri sendiri untuk mengakui bila kami memang salah dan keberanian untuk berubah. Menurutku, entah siapa yang mengerjakannya, nilai-nilai semacam itu begitu melekat pada perusahaan ini sehingga Apple berkembang sangat baik.”

Kedengarannya seperti kata-kata yang akan Jobs ucapkan (dan memang pernah), tetapi kalangan wartawan mengutipnya sebagai “doktrin Cook”. Jobs merasa marah dan benar-benar tertekan, terutama dengan kalimat yang terakhir. Dia tidak tahu, harus merasa bangga atau terluka jika itu memang benar. Ada pembicaraan yang menyinggung kemungkinan dia harus meletakkan jabatannya dan menjadi pemimpin daripada menjadi CEO. Hal itu memberinya motivasi lebih untuk bangkit dari ranjang, mengatasi rasa sakitnya, dan kembali memulai upaya pemulihannya.

Sebuah pertemuan dewan direksi dijadwalkan beberapa hari setelah ia kembali, dan Jobs mengejutkan setiap orang dengan kemunculannya. Dia melangkah masuk dengan santai dan mampu bertahan di sana cukup lama. Pada awal Juni, dia mengadakan pertemuan harian di rumahnya, dan di akhir bulan itu juga ia kembali bekerja.

Akankah dia menjadi lebih lunak setelah menghadapi kematian? Rekan-rekan sekerjanya segera mendapatkan jawabannya. Pada hari pertama kembali bekerja, dia mengejutkan tim terbaiknya dengan menumpahkan serangkaian amukan. Dia mengkritik orang-orang yang tidak dijumpainya selama enam bulan, menyobek rencana pemasaran, dan mengomeli sekelompok orang yang menurutnya bekerja tidak teliti. Namun, yang paling mengesankan adalah pernyataan resmi yang ia sampaikan kepada beberapa orang rekannya siang itu. “Aku berkesempatan untuk kembali di saat yang paling mengesankan hari ini,” ujarnya. “Sulit dipercaya, aku memiliki kreativitas seperti ini dan seluruh tim yang luar biasa.” Tim Cook tidak ambil pusing. “Aku belum pernah melihat Steve ragu mengungkapkan pandangan atau gairahnya,” ujarnya kemudian. “Tetapi, kata-katanya itu boleh juga.”

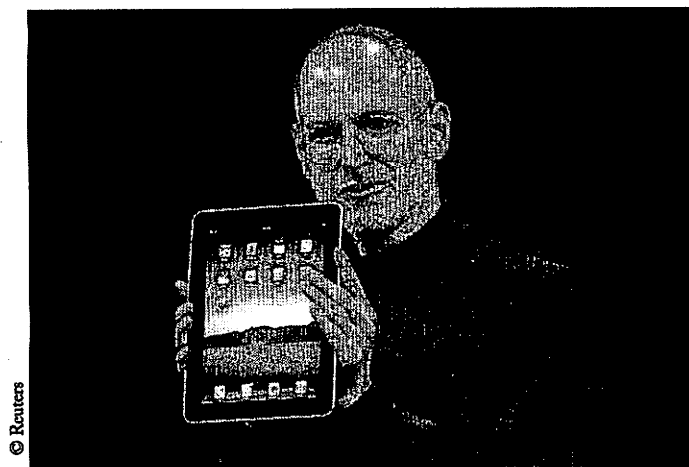
Teman-temannya mengingat bahwa Jobs tetap keras kepala. Selama masa pemulihan, dia mendaftar berlangganan jasa pelayanan kabel berkecepatan tinggi Comcast, lalu suatu hari menelepon Brian Roberts yang menjalankan perusahaan itu. “Aku kira dia menelepon untuk mengatakan sesuatu yang menyenangkan tentang itu,” ujar Roberts. “Sebaliknya, ia justru mengatakan ‘Ini sampah’.” Tetapi, Andy Hertzfeld memperhatikan bahwa, di balik sikap kasarnya, Jobs bertindak lebih jujur. “Sebelumnya, jika Anda meminta Steve untuk melakukan sesuatu, ia mungkin melakukan yang sebaliknya,” ujar Hertzfeld. “Memang sudah sifatnya suka membe-rontak. Sekarang ia benar-benar berusaha untuk membantu.”

Ia kembali muncul di depan publik pada 9 September, ketika tampil di atas panggung pada ajang musik yang diadakan perusahaan setiap musim gugur. Hadirin menyambutnya dengan tepuk tangan meriah selama hampir satu menit. Kemudian, ia menyampaikan kalimat pembuka yang bersifat pribadi dan tidak biasa dengan menyebutkan bahwa dirinya adalah penerima donor liver. “Aku tidak akan berada di sini tanpa kemurahan hati seperti itu,” ujarnya, “jadi aku berharap kita semua mau bermurah hati dan memutuskan menjadi donor organ tubuh.” Setelah sesaat meluapkan kegembiraan—“Aku merasa membubung tinggi, aku kembali ke Apple dan aku mencintai hari-hari berada di sini”—ia mengumumkan keluaran terbaru iPod Nano, dilengkapi dengan kamera video, berbahan baku aluminium dalam sembilan warna yang berbeda.

Di awal 2010 dia telah berhasil memulihkan sebagian besar tenaganya, dan mencurahkan seluruh kemampuannya pada pekerjaan yang membawanya pada salah satu tahun paling produktif bagi Apple dan dirinya sendiri. Dia telah berhasil mencetak dua poin berturut-turut dalam meluncurkan strategi utama untuk proyek digital Apple: iPod dan iPhone. Sekarang dia bersiap mencetak poin lainnya. ■

# iPAD

Memasuki Era Pasca-PC



*Steve Jobs memperkenalkan iPad.*

## ***Kau Bilang Kau Menginginkan Sebuah Revolusi***

Pada 2002, Jobs dibuat jengkel oleh ahli rekayasa dari Microsoft. Orang itu berupaya memaksakan penggunaan perangkat lunak untuk komputer tablet yang dikembangkannya sehingga pengguna bisa memasukkan informasi di layar menggunakan *stylus* atau pen. Sejumlah produsen mengeluarkan PC tablet pada tahun itu menggunakan perangkat lunak tersebut. Tetapi, tidak satu produsen pun dapat membuatnya menjadi lebih ramping. Jobs sangat ingin menunjukkan cara yang benar—tanpa *stylus*!—tetapi, setelah melihat teknologi *multitouch* yang sedang dikembangkan oleh Apple, dia memutuskan untuk menggunakannya terlebih dahulu pada produk iPhone.

Pada saat itu ide tentang produk berupa tablet mengemuka di kalangan produsen perangkat keras Macintosh. “Kami tidak berencana membuat tablet,” Jobs mengungkapkannya dalam sebuah wawancara dengan Walt Mossberg pada Mei 2003. “Produk semacam itu membuat orang-orang ingin menggunakan *keyboard*. Tablet memikat bagi orang-orang kaya yang memiliki banyak PC atau peranti lainnya.” Sama seperti pernyataannya mengenai “ketidakseimbangan hormon,” pernyataan Jobs itu pun menyebarkan. Pada sebagian besar rapat kerja tahunan, tablet termasuk di antara proyek-proyek masa depan yang dibicarakan. “Kami menunjukkan ide pada berbagai rapat kerja karena Steve tidak pernah kehilangan hasrat untuk mengerjakan tablet,” ujar Phil Schiller.

Proyek tablet mengemuka pada 2007, yaitu ketika Jobs sedang mempertimbangkan sejumlah ide mengenai komputer *netbook* berharga rendah. Pada sesi bertukar pendapat yang dihadiri oleh kalangan eksekutif pada suatu Senin, Ive bertanya alasan harus ada *keyboard* yang dilekatkan ke layar. Menurut dia, *keyboard* itu membuat harganya mahal dan terlalu memakan tempat. “Letakkan *keyboard* pada layar menggunakan antarmuka *multi-touch*,” Ive menyarankan. Jobs pun setuju. Sejalan dengan keputusan itu, seluruh kemampuan tim diarahkan untuk melakukan pengerjaan ulang terhadap proyek tablet dan mengesampingkan proses mendesain sebuah *netbook*.

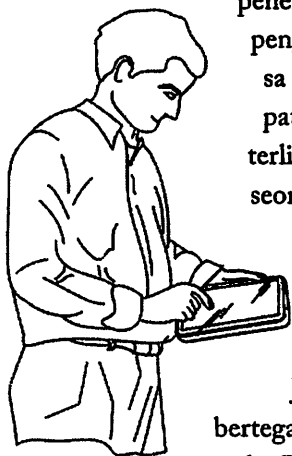
Proses pengerjaan tablet dimulai oleh Jobs dan Ive dengan mereka-reka ukuran layar yang sesuai. Mereka memiliki dua puluh model—yang semuanya berbentuk persegi panjang—dibuat dalam ukuran bervariasi dan mempertimbangkan rasio yang digunakan. Ive meletakkannya di atas meja studio desain. Pada sore hari, mereka akan mengangkat kain beledu yang menutupi hasil rekaan tersebut lalu bermain-main dengan alat-alat itu. “Itulah cara kami memastikan ukuran layar,” ujar Ive.

Seperti biasa, Jobs menekankan pada kesederhanaan. Hal itu tentu saja membutuhkan pemahaman menyangkut hal yang paling inti dari peranti tersebut. Jawabannya adalah: layar tampilan. Jadi, prinsipnya segala sesuatu yang mereka lakukan harus mengacu pada layar. “Bagaimana cara menyingkirkan begitu banyak fitur dan tombol yang mengganggu dari layar tampilan?” tanya Ive. Pada setiap langkah, Jobs bersikeras untuk menghilangkan dan mengupayakan penyederhanaan.

Pada titik tertentu, Jobs menatap model rekaan dan tampak kurang puas. Model itu terlihat kaku dan tidak nyaman sehingga membuat Anda tidak bisa langsung mengangkat dan membawanya. Ive mengangkat tangannya untuk bicara terkait masalah yang dihadapi: produk ini harus memperlihatkan bisa dipegang dengan satu tangan, secara spontan. Bagian dasar ujungnya perlu dibuat sedikit melingkar sehingga lebih mudah diangkat. Artinya, teknisi mereka harus mendesain *port* koneksi dan tombol-tombol pada sebuah lubang yang cukup mungil pada bagian bawahnya.

Jika Anda memperhatikan daftar paten, Anda akan melihat salah satu produk yang diberi nomor D504889. Produk itu didaftarkan Apple pada Maret 2004 dan dikeluarkan empat belas bulan kemudian. Di antara para

penemu yang terdaftar adalah Jobs dan Ive. Dalam pengajuan tersebut, mereka turut melampirkan sketsa sebuah tablet elektronik berbentuk persegi empat dengan bagian pinggir yang melingkar—yang terlihat seperti iPad. Sketsa itu juga menggambarkan seorang pria memegang komputer tablet di tangan kirinya tanpa kesulitan sementara telunjuk kanannya menyentuh layar.



Mengingat komputer-komputer Macintosh kini menggunakan cip dari Intel, Jobs awalnya berencana memanfaatkan cip Atom bertegangan rendah yang sedang dikembangkan Intel pada iPad. Paul Otellini, CEO Intel, mendapat tekanan

keras untuk ikut serta dalam pengerjaan desain tersebut. Jobs cenderung percaya kepadanya. Perusahaan Otellini sedang membuat prosesor tercepat di dunia. Tetapi, Intel biasanya membuat prosesor untuk mesin yang tidak bisa dipindah-pindah dengan mudah, bukan untuk jenis mesin yang bertahan menggunakan baterai.

Akibatnya, Tony Fadell bersikukuh untuk mempertahankan pendapatnya tentang rancangan ARM. Menurut dia, rancangan ARM lebih sederhana dan membutuhkan energi. Apple telah menjalin kerja sama dengan ARM sejak awal, dan cip yang menggunakan rancangan ARM telah digunakan pada iPhone yang orisinal. Fadell mengumpulkan dukungan



dari ahli rekayasa lainnya dan membuktikan bahwa kemungkinan memang ada kesempatan untuk menantang Jobs dan membuatnya berbalik arah. “Salah, salah, salah!” Fadell berteriak-teriak di salah satu pertemuan, ketika Jobs menegaskan bahwa memberikan kepercayaan kepada Intel dalam pembuatan cip untuk peranti yang bersifat *mobile* adalah hal terbaik. Fadell bahkan meletakkan lencana Apple di atas meja dan mengancam mengundurkan diri.

Akhirnya, Jobs mengalah. “Aku menghargai pendapatmu,” ujarnya. “Aku tidak akan menentang rekan terbaikku.” Pada dasarnya, Jobs justru mengarah ke hal ekstrem lainnya. Apple memang memberikan lisensi untuk rancangan ARM, tetapi juga membeli sebuah firma dengan 150 karyawan di bidang desain mikroprosesor di Palo Alto yang dikenal dengan nama P.A. Semi. Jobs meminta firma itu membuat sistem yang diterapkan pada sebuah cip—yang dikenal dengan nama A4—yang didasarkan pada rancangan ARM dan diproduksi di Korea Selatan oleh Samsung. Jobs mengungkapkan:

“Untuk produk berkinerja tinggi, Intel adalah yang terbaik. Mereka membuat cip tercepat, jika kau mengesampingkan daya dan harga. Namun, mereka hanya membuat prosesor pada satu cip sehingga memerlukan banyak perangkat pendukung lainnya. A4 milik kami mencakup prosesor dan grafis, *mobile operating system*, dan kontrol memori yang berada dalam satu cip. Kami berupaya membantu Intel, tetapi mereka tidak mau mendengarkan. Kami telah memberi tahu kepada mereka selama bertahun-tahun bahwa grafik mereka tidak bagus. Setiap tiga bulan sekali kami menjadwalkan pertemuan yang melibatkanku dan tiga petinggi kami, serta Paul Otellini. Pada awalnya kami mengerjakan hal-hal mengagumkan bersama-sama. Mereka ingin agar proyek gabungan besar ini mengerjakan cip untuk iPhone masa depan. Ada dua alasan mengapa kami tidak sepakat. *Pertama*, mereka benar-benar lamban. Mereka tak ubahnya kapal uap, sangat tidak fleksibel. Kami terbiasa dengan segala sesuatu yang serbacepat. *Kedua*, kami hanya tidak ingin mengajari mereka segala sesuatunya, yang bisa mereka manfaatkan kemudian menjualnya kepada pesaing kami.”

Menurut Otellini, pemakaian cip Intel pada iPad bisa saja dilakukan. Masalahnya—seperti yang dia katakan—adalah tidak ada kesepakatan harga antara Apple dan Intel. “Masalah ini muncul bukan semata pertim-

bangun ekonomi,” ujarnya. Hal itu juga merupakan contoh lain dari hasrat Jobs—lebih tepatnya tekanan—untuk mengontrol setiap aspek sebuah produk, mulai silikon hingga bagian-bagian yang lebih dalam.

### *Peluncuran, Januari 2010*

Kegembiraan yang biasa ditunjukkan Jobs terkait peluncuran sebuah produk masih kurang dibandingkan kegilaan yang dibuat untuk iPad yang ditampilkan pada 27 Januari 2010 di San Francisco. Majalah *Economist* menjadikannya model di halaman muka. Dia berpose dengan jubah, di-lingkupi lingkaran seperti malaikat, dan memegang sesuatu yang dide-  
ngungkan sebagai “Tablet Yesus”. *Wall Street Journal* menyinggung sebuah catatan yang kurang lebih sama menggembirakannya, “*Pada akhirnya inilah kegembiraan yang membuncah untuk sebuah tablet, dengan adanya firman Tuhan yang tertulis di atasnya.*”

Seolah menekankan nilai historis peluncuran tablet tersebut, Jobs mengundang kembali orang-orang yang pernah bersentuhan dengannya pada awal mula dia bergabung di Apple. Lebih mengharukan lagi, James Eason—yang melakukan transplantasi liver pada tubuhnya tahun sebelumnya—dan Jeffrey Norton yang menangani operasi pankreasnya pada 2004, hadir sebagai audiensi, duduk bersama istrinya, anak laki-lakinya, dan Mona Simpson.

Seperti biasa, Jobs menunjukkan kemahirannya memperkenalkan produk baru, seperti yang dilakukannya untuk iPhone tiga tahun sebelumnya. Kali ini dia menempatkan sebuah layar yang menunjukkan sebuah iPhone dan laptop dengan tanda tanya di bagian tengahnya. “Pertanyaannya, masih adakah tempat untuk sesuatu di tengah ini?” tanyanya. “Sesuatu” ini harus andal pada *web browsing*, *email*, foto, video, musik, *game*, dan *e-book*. Dia menyerang konsep *netbook*. “*Netbook* tidak bisa melakukan semuanya!” ujarnya. Tamu undangan dan para karyawan bersorak. “Tetapi, kita punya sesuatu yang bisa melakukan itu. Kita menyebutnya iPad.”

Untuk menekankan karakter kesederhanaan iPad, Jobs beranjak menuju sebuah kursi kulit yang nyaman di sisi sebelah meja (yang sesuai selera, yaitu kursi Le Corbusier dan meja Eero Saarinen) lalu mengangk-  
katnya. “Benda ini bernuansa lebih intim ketimbang laptop,” ungkapnya.

Dia mencoba berselancar di laman *New York Times*, mengirim *email* kepada Scott Forstall dan Phil Schiller (“*Wow*, kita benar-benar memperkenalkan iPad.”), membuka album foto, kalender, memperbesar gambar Menara Eiffel di Google Maps, melihat beberapa video klip (*Star Trek* dan Pixar’s *Up*), memamerkan rak iBook, dan memutar lagu (lagu Bob Dylan, “Like a Rolling Stone”, yang pernah dia putar pada saat peluncuran iPhone). “Bukankah ini mengagumkan?” dia bertanya.

Pada *slide* terakhirnya, Jobs menegaskan salah satu semangat yang mendasari kehidupannya—yang terangkum dalam wujud iPad—yaitu: sebuah tanda yang menunjukkan persimpangan Jalan Teknologi dan Jalan Seni Liberal. “Apple mampu menciptakan produk seperti iPad karena kami selalu berusaha berada di persimpangan teknologi dan seni yang menjunjung kebebasan,” dia menyimpulkan. iPad adalah reinkarnasi digital dari *The Whole Earth Catalogue*, wadah yang mempertemukan kreativitas dengan peralatan penunjang bagi kehidupan.

Untuk sesaat, tanggapan yang muncul bukan sorak-sorai. iPad belum tersedia di pasaran (produk ini akan masuk ke pasaran April) dan beberapa orang yang memperhatikan demo Jobs sulit memercayainya. iPhone yang benar-benar canggih? “*Aku tidak pernah sekecewa ini sejak Snooki bermesraan dengan The Situation*”, tulis Daniel Lyons dari *Newsweek* (yang menyaru sebagai “The Fake Steve Jobs” dalam sebuah parodi *online*). Gizmodo—sebuah *weblog* teknologi tentang produk-produk elektronik—memasang *headline* “Eight Things That Suck about the iPad”—Delapan Hal Konyol tentang iPad—(tidak serbabisa, tanpa kamera, tanpa *flash* ...). Bahkan, masalah nama pun menjadi bahan olok-olok di *blogosphere*, dengan komentar-komentar pedas yang dihubung-hubungkan dengan produk pembalut wanita dan tampon (*pad*) panjang. Perbincangan mengenai “#iPad” menjadi *trending* topik nomor tiga di Twitter pada hari itu.

Penolakan juga muncul dari Bill Gates. “Aku masih beranggapan bahwa kombinasi suara, pena, dan *keyboard* sungguhan—dengan kata lain, sebuah *netbook*—akan menjadi tren,” Gates mengatakannya kepada Brent Schlender. “Jadi, ini tidak sama seperti aku duduk di dalam acara pelun-

---

<sup>1</sup> Snooki dan The Situation adalah peserta acara *reality show* “Jersey Shore”.—peny.

curan itu dan merasakan hal yang pernah kurasakan terhadap iPhone, ketika aku berkata, 'Ya, Tuhan ... Microsoft tidak bermimpi cukup tinggi.' Ini adalah alat baca yang menyenangkan, tetapi tak ada keistimewaan yang bisa membuat berkata, 'Oh, andai Microsoft mengerjakannya.'" Dia lalu menegaskan bahwa pendekatan Microsoft terkait penggunaan *stylus* untuk keperluan *input* akan terus dilakukan. "Aku telah meramalkan keberadaan tablet dengan sebuah *stylus* selama bertahun-tahun," dia memberi tahuku. "Aku pada akhirnya akan terbukti benar atau mati."

Malam itu, setelah mengumumkan iPad, Jobs merasa jengkel dan tertekan. Sewaktu kami berkumpul di dapurnya untuk makan malam, dia mondar-mandir mengelilingi meja untuk melihat *email* dan *web page* di iPhone-nya.

"Aku menerima sekitar delapan ratus *email* dalam 24 jam terakhir. Sebagian besar berisi komplain. Tak ada sambungan USB-nya! Tak ada ini, tak ada itu. Beberapa di antara mereka memakiku, 'Berengsek, bagaimana bisa kau melakukannya?' Biasanya aku mengabaikan pesan-pesan seperti itu, tetapi kali ini aku membalasnya, 'Orangtuamu pasti bangga mengetahui sikapmu.'" Beberapa orang tidak suka nama iPad, dan seterusnya. Sepertinya aku depresi hari ini. Hal ini membuatmu sedikit patah semangat."

Jobs mendapat satu telepon ucapan selamat pada hari itu, dari Kepala Staf Presiden Obama, Rahm Emanuel, dan dia menghargainya. Tetapi, dia memberi catatan pada saat makan malam bahwa presiden tidak menghubunginya sejak menduduki jabatan.

Celaan publik mereda ketika iPad mulai masuk ke pasaran pada April dan orang-orang mulai membelinya. Baik *Time* maupun *Newsweek* memajang gambarnya di halaman sampul. "*Hal paling sulit dalam menulis tentang produk-produk Apple adalah kemunculannya yang disertai banyaknya kata-kata bombastis,*" Lev Grossman menulis di *Time*. "*Hal sulit lainnya dalam menulis tentang produk-produk Apple adalah terkadang kata-kata bombastis tersebut ada benarnya.*" Sesuatu yang paling membuatnya merasa heran, yang paling substansial, adalah "meskipun peranti ini menyenangkan untuk digunakan dalam kaitannya dengan konten, peranti ini tidak memfasilitasi kebutuhan untuk berkreasi". Komputer, terutama Macintosh, telah menjadi sarana yang memungkinkan orang-orang membuat musik, video, si-

tus web, dan blog yang bisa di-*posting* sehingga seluruh dunia melihatnya. “iPad menggeser kecenderungan dari kebiasaan menciptakan konten menjadi sekadar menyerap dan memanipulasi belaka. Benda itu membungkam Anda, membawa Anda kembali menjadi konsumen pasif dari karya besar orang lain.” Kritik itu menjadi perhatian Jobs. Dia berusaha memastikan bahwa versi iPad generasi selanjutnya akan menekankan cara untuk memfasilitasi kreasi seni yang dilakukan penggunanya.

Tema di halaman sampul *Newsweek* berjudul “What’s So Great about the iPad? Everything”. Daniel Lyons, yang telah mengacaukan dengan komentar “Snooki”-nya pada saat peluncuran, merevisi pendapatnya. *“Hal yang kali pertama terpikir olehku, waktu aku menyaksikan Jobs melakukan demonya adalah benda itu terlihat tidak menjanjikan apa-apa,”* tulisnya. *“Itu iPod Touch dalam versi lebih besar, bukan? Kemudian, aku berkesempatan menggunakan iPad dan terkejut: aku ingin satu.”* Lyons, seperti yang lainnya, menyadari bahwa ini adalah proyek kesukaan Jobs—dan merupakan perwujudan semua hal yang dia perjuangkan. *“Dia memiliki kemampuan yang sulit dijelaskan untuk mengolah gadget yang setahu kita tidak dibutuhkan, tetapi kemudian kita tidak bisa hidup tanpa adanya perangkat itu,”* tulisnya. *“Sistem yang tertutup mungkin menjadi satu-satunya cara untuk menyampaikan semacam pengalaman techno-Zen yang membuat Apple terkenal.”*

Sebagian besar perdebatan seputar iPad berpusat pada isu apakah wujud integrasi macam itu sesuatu yang brilian ataukah pantas dicela. Google tengah memulai untuk memainkan sebuah peran—sama seperti yang pernah dimainkan oleh Microsoft pada 1980—yaitu menawarkan sistem yang bersifat *mobile*, Android, yang bersifat terbuka dan bisa digunakan oleh semua pembuat perangkat keras. Majalah *Fortune* mengangkat perdebatan itu di halamannya. *“Tak ada alasan untuk tertutup,”* tulis Michael Copeland. Namun, rekannya, Jon Fortt, menyanggah, *“Sistem tertutup kerap dibilang jelek, tetapi mereka mengerjakannya dengan hasil mengesankan dan memberikan keuntungan bagi penggunanya. Barangkali, tidak ada di industri teknologi yang membuktikan hal itu secara meyakinkan selain Steve Jobs. Dengan mengemas perangkat keras, perangkat lunak, dan pelayanan-pelayanannya, serta mengontrolnya dengan ketat, secara konsisten Apple mampu mengungguli para pesaingnya dan memperkenalkan produk-*

produk yang elegan.” Mereka setuju kalau iPad akan menjadi tes yang paling jelas untuk pertanyaan ini sejak diciptakannya Macintosh. “*Apple telah memegang kendali tingkat representasi penjualan yang tak terduga hingga seluruh tingkatan yang baru dengan cip A4 yang memberi daya pada peranti itu,*” tulis Fortt. “*Cupertino saat ini memiliki keabsahan untuk bicara menyangkut silikon, peranti, sistem pengoperasian, Apple Store, dan sistem pembayaran.*”

Jobs pergi mengunjungi Toko Apple di Palo Alto menjelang siang hari pada 5 April, hari ketika iPad masuk pasaran. Daniel Kottke—pasangan jiwa yang pernah sangat akrab dari Reed dan masa-masa dia kali pertama di Apple, yang tidak lama kemudian berselisih karena masalah saham—kebetulan juga berada di tempat itu. “Sudah lima belas tahun, dan aku ingin bertemu dengannya lagi,” ungkap Kottke. “Aku merangkulnya dan memberi tahu akan menggunakan iPad untuk lirik laguku. Suasana hatinya sedang baik dan kami terlibat dalam perbincangan yang menyenangkan setelah bertahun-tahun.” Powell dan anaknya yang paling kecil, Eve, mengawasi dari sudut toko.

Wozniak, yang pernah menganjurkan agar perangkat keras dan perangkat lunak sebisa mungkin dibuat terbuka, terus merevisi opininya. Seperti yang sering dilakukannya, dia menunggu sepanjang malam dengan antusias di barisan antrean hingga toko buka. Kali ini dia berada di Valley Fair Mall San Jose, mengendarai Segway. Seorang reporter menanyakan kepadanya soal ekosistem Apple yang cenderung tertutup. “Apple menarik Anda masuk ke dalam permainan mereka dan membuat Anda tetap berada di sana, tetapi ada keuntungan yang bisa Anda dapatkan,” jawabnya. “Aku menyukai sistem yang terbuka karena aku seorang peretas. Tetapi, hampir semua orang menginginkan barang yang mudah digunakan. Kegeniusan Steve terletak pada caranya membuat barang-barang menjadi mudah digunakan dan itu terkadang menuntut seseorang mengontrol segala sesuatunya.”

Pertanyaan “Apa yang ada di iPad-mu?” menggantikan “Apa yang ada di iPod-mu?” Bahkan, para staf Presiden Obama, yang memakai iPad sebagai bukti mereka tidak ketinggalan teknologi, bermain *game*. Penasihat Bidang Ekonomi, Larry Summers, memanfaatkan fasilitas informasi keuangan Bloomberg yang disediakan *app*, Scrabble, dan *The Federalist Papers*. Kepala Staf, Rahm Emanuel, memanfaatkan fasilitas untuk menikmati

berita dari beberapa koran; Penasihat Bidang Komunikasi, Bill Burton, menikmati *Vanity Fair* dan seluruh serial televisi “Lost”; Direktur Urusan Politik, David Axelrod, menikmati Major League Baseball dan NPR.

Semangat Jobs makin menggebu karena sebuah cerita dari Michael Noer di Forbes.com yang diteruskannya kepada saya. Noer tengah membaca sebuah novel fiksi ilmiah di iPad-nya sewaktu berada di peternakan sapi perah—di daerah pedesaan sebelah utara Bogota, Kolombia—ketika seorang anak laki-laki miskin berusia enam tahun yang biasanya membersihkan kandang datang menemuinya. Merasa janggal, Noer pun mengulurkan perantinya kepada anak itu. Tanpa perintah apa pun dan pengalaman tidak pernah melihat komputer sebelumnya, anak itu mulai menggunakan peranti itu dengan intuisinya. Dia mulai memencet layar, mencoba aplikasi *apps*, dan memainkan *game*. “*Steve Jobs telah mendesain komputer yang luar biasa, yang memungkinkan seorang anak buta huruf berusia enam tahun bisa menggunakannya tanpa petunjuk,*” tulis Noer. “*Jika hal semacam itu tidak dikatakan ajaib, aku tidak tahu harus menyebutnya ungkapan apa lagi.*”

Dalam kurun waktu kurang dari satu bulan, Apple telah menjual satu juta iPad. Itu sama dengan dua kali penjualan iPhone untuk mencapai angka yang sama. Mendekati Maret 2011, sembilan bulan setelah peluncurannya, lima belas juta iPad telah terjual. Dengan mengacu pada beberapa ukuran tertentu, produk tersebut menjadi produk yang paling berhasil memikat konsumen, yang pernah diluncurkan dalam sejarah.

### **Periklanan**

Jobs tidak merasa senang dengan iklan yang dibuat untuk iPad kali pertama. Seperti biasa, dia melibatkan diri untuk menangani pemasaran dan menjalin kerja sama dengan James Vincent serta Duncan Milner di agen periklanan (yang sekarang dikenal dengan nama TBWA/Media Arts Lab), dengan Lee Clow selaku penasihatnya. Iklan yang mereka produksi kali pertama berupa situasi yang menampilkan sosok seorang laki-laki yang mengenakan jin dan atasan tebal yang telah pudar warnanya sedang duduk santai di kursi, mengecek *email*, album foto, *New York Times*, buku, dan video pada iPad yang dia letakkan di pangkuannya. Tak ada kata-kata, hanya alunan lagu “There Goes My Love” yang dinyanyikan Blue Van sebagai

musik pengiringnya. “Setelah dia menyetujuinya, Steve ternyata membencinya,” ujar Vincent. “Dia menganggap itu seperti iklan Pottery Barn.” Jobs kemudian mengatakan sesuatu kepada saya:

“Sebenarnya, mudah untuk menjelaskan iPod itu apa—ribuan lagu di dalam sakumu—yang memberi kita kebebasan untuk bergerak lebih cepat menuju iklan bayangan yang menjadi ikon. Tetapi, sulit menjelaskan iPad itu apa. Kami tidak ingin menunjukkan produk itu sebagai komputer dan juga tidak ingin menampilkannya dengan samar-samar sehingga produk itu akan tampak seperti televisi mungil. Satu set iklan yang pertama menunjukkan kalau kami tidak tahu hal yang kami lakukan.”

James Vincent tidak mengambil waktu istirahat dalam beberapa bulan. Jadi, ketika iPad telah ada di pasaran dan iklan telah mengudara, dia mengajak keluarganya ke Festival Musik Coachella di Palm Springs yang menyuguhkan penampilan *band* favoritnya, Muse, Faith No More, dan Devo. Segera sesudah dia tiba, Jobs memanggilnya. “Iklanmu sampah dan tidak berguna,” ujar Jobs. “iPad merevolusi dunia, dan kami membutuhkan sesuatu yang besar. Kau hanya memberiku barang kecil yang tak berguna.”

“Baiklah, apa yang kau inginkan?” Vincent balik bertanya. “Kau bahkan tidak bisa memberi tahuku apa maumu.”

“Aku tidak tahu,” ujar Jobs. “Kau harus membawakan sesuatu yang baru untukku. Benda-benda yang kau bawa belum bisa disebut demikian.”

Vincent memberikan alasannya dan tiba-tiba Jobs menyerang. “Dia mulai berteriak-teriak ke arahku,” ujar Vincent. Vincent bisa menenangkan dirinya dan komentar-komentar itu berubah menjadi serius.

Ketika Vincent berteriak, “Kau harus memberi tahuku apa maumu,” Jobs balas berteriak. “Kau harus menunjukkan kepadaku beberapa di antaranya dan aku akan tahu ketika melihatnya.”

“Oh, baiklah, akan kutulis untuk kutunjukkan kepada tim kreatifku: aku akan tahu ketika aku melihatnya.”

Vincent mendadak merasa begitu frustrasi sehingga meninju dinding rumah sewaanannya dan meninggalkan bekas berlubang di dinding tersebut. Ketika dia pergi keluar untuk menemui keluarganya dan duduk di dekat kolam, mereka memandangnya dengan gugup. “Kau baik-baik saja?” tanya istrinya.



Vincent dan timnya butuh dua minggu untuk menyiapkan sederet pilihan, dan dia meminta untuk menunjukkannya di rumah Jobs dan bukan di kantornya—berharap tempat itu akan jauh lebih membuatnya santai. Sembari membentangkan papan perencanaan di atas meja kopi, dia dan Milner menawarkan dua belas pendekatan. Salah satu bersifat inspirasional dan membangkitkan perasaan. Sementara itu, pendekatan yang lainnya memasukkan unsur humor—dengan Michael Cera, aktor komedi, berjalan mengelilingi rumah-rumahan membuat komentar lucu tentang cara orang-orang yang menggunakan iPad. Ada juga iklan yang menampilkan iPad dengan selebritas, atau menempatkan pada latar belakang yang benar-benar putih, atau menampilkannya sebagai bintang di situasi komedi mini atau pada demonstrasi produk yang terang-terangan.

Setelah menimbang-nimbang beberapa pilihan yang ada, Jobs menyadari hal yang dia inginkan. Bukan humor, bukan selebritas, maupun demo. “Ini harus berupa pernyataan,” ujarnya. “Iklan ini harus menjadi sebuah manifesto. Ini hal besar.” Dia akan membuat pernyataan bahwa iPad mengubah dunia dan dia menginginkan kampanye yang bisa mendorong terwujudnya pernyataan itu. “Perusahaan lainnya akan hadir dengan tablet-tablet tiruan dalam kurun waktu setahun atau kapan saja,” ujarnya. Dan, dia ingin orang mengingat iPad adalah hal yang nyata. “Kami membutuhkan iklan megah dan mengungkapkan apa yang telah kami kerjakan.”

Dia bangkit dari tempat duduknya dengan kasar, tampak sedikit kuyu, tetapi tersenyum. “Aku harus pijat sekarang,” ujarnya. “Mulailah bekerja.”

Jadi, Vincent dan Milner bersama penulis naskah iklan, Eric Grunbaum, mulai membuat hal yang mereka dengungkan sebagai “Manifesto”. Itu akan berlangsung cepat, dengan gambar yang bergetar dan irama yang mengentak, dan akan mengungkapkan bahwa iPad adalah revolusi. Musik yang mereka pilih adalah *refrain* “Gold Lion”, dari *Yeah Yeah Yeahs* yang dinyanyikan Karen O. Waktu iPad mulai mengerjakan hal-hal ajaibnya, terdengar suara lantang berkata, “Ramping. Cantik .... Benar-benar luar biasa. Ajaib .... Video, foto. Lebih banyak buku untuk dibaca. Revolusi telah berlangsung dan inilah permulaannya.”

Setelah iklan Manifesto dibuat, tim berusaha lagi membuat yang lebih lembut, menyorotnya sebagai dokumentasi yang memuat suatu hari dalam

kehidupan oleh pembuat film muda, Jessica Sanders. Jobs menyukainya—untuk sesaat. Kemudian, dia berbalik menatap mereka untuk alasan yang sama. Seperti saat bereaksi terhadap iklan gaya Pottery Barn sebelumnya. “Sial,” dia berteriak. “Iklan itu seperti iklan Visa, buatan agen iklan dengan kualitas biasa.”

Dia telah meminta iklan yang berbeda dan baru, tetapi pada akhirnya dia menyadari bahwa dia tidak ingin menyimpang dari hal yang dianggapnya sebagai ciri khas Apple. Baginya, ciri itu menunjukkan serangkaian kualitas: mudah, deklaratif, bersih. “Kami mengarah pada model gaya hidup seperti itu, dan ini kelihatannya muncul di dalam diri Steve, dan tiba-tiba dia berkata, ‘Aku tidak suka dengan yang itu, itu bukan Apple,’” ujar Lee Clow. “Dia bilang kepada kami untuk kembali ke ciri khas Apple. Ciri khas Apple itu antara lain sangat sederhana dan memuat kejujuran.” Kemudian mereka kembali menggunakan latar belakang yang putih bersih—dengan penampakan *close-up* yang menunjukkan semua hal bahwa “iPad adalah ...,” dan bisa mereka lakukan.

## *Apps*

Iklan iPad tidak hanya menjelaskan perantarnya, tetapi juga yang bisa kita lakukan dengannya. Pasalnya, kesuksesan tidak hanya ditentukan dari keindahan perangkat kerasnya, tetapi juga dari aplikasi-aplikasi yang dimiliki—yang terkenal dengan istilah *apps*. *Apps* memungkinkan kita melakukan segala kegiatan yang menyenangkan. Ada ribuan, bahkan ratusan ribu *apps* yang bisa diunduh gratis atau dengan biaya beberapa dolar saja.

Kita bisa mengetepel Angry Birds dengan menyentuhkan jari-jarimu, mengecek sahammu, menonton film, membaca buku dan majalah, mengikuti perkembangan berita, bermain *game*, dan menghabiskan waktu luang. Sekali lagi, integrasi perangkat keras, perangkat lunak, dan *store* menjadikannya mudah. Namun, *apps* juga memberikan keleluasaan program bagi para pengembang luar untuk membuat kreasi perangkat lunak dan konten meskipun masih ada batasannya. Rasanya seperti taman umum yang dijaga dan dipagari dengan hati-hati.

Fenomena *apps* dimulai dengan iPhone. Ketika produk tersebut muncul untuk kali pertama pada awal 2007, tak ada *apps* yang bisa dibeli dari

pengembang lainnya dan Jobs bertahan untuk mencegah mereka melakukannya. Dia tidak ingin orang luar menciptakan aplikasi untuk iPhone yang bisa mengacaukan peranti, menginfeksinya dengan virus, atau mengganggu integritas yang terbentuk.

Anggota dewan pemimpin perusahaan, Art Levinson, ikut mendorong untuk membuat *apps* iPhone jadi leluasa. “Aku menelepon Steve berkali-kali untuk melobinya terkait pengembangan potensi *apps*,” ujarnya. Jika Apple tidak memberikan keleluasaan atau mendorong terjadinya kemungkinan itu, pembuat *smartphone* lain akan menjadikan ini sebagai peluang.

Kepala Bagian Pemasaran Apple, Phil Schiller, setuju. “Aku tidak bisa membayangkan kita akan bisa menghasilkan sesuatu secanggih iPhone dan tidak memberdayakan para pengembang untuk membuat *apps* yang banyak,” ujarnya. “Aku tahu konsumen akan menyukainya.” Dari luar, kapitalis yang menangani proyek bisnis, seperti halnya John Doerr, berpendapat bahwa memberikan keleluasaan pada *apps* akan memunculkan wiraswastawiraswasta baru yang akan menciptakan pelayanan baru.

Jobs awalnya membatalkan diskusi itu. Salah satu alasannya karena dia merasa timnya tidak dapat menggambarkan kerumitan yang akan terjadi jika mereka memutuskan ada pengembang *apps* pihak ketiga. Dia ingin berfokus. “Jadi, dia tidak ingin membicarakannya,” ujar Schiller. Tetapi, segera setelah iPhone diluncurkan, dia ingin mendengar hal yang menjadi perdebatan. “Setiap saat perbincangan dilakukan, Steve terlihat sedikit terbuka,” ujar Levinson. Ada pembicaraan bebas pada rapat anggota dewan pemimpin perusahaan.

Jobs segera saja memberi gambaran bahwa ada cara untuk mengatasi kedua hal tersebut. Dia akan memberikan izin kepada orang luar untuk merancang *apps*, tetapi mereka harus mematuhi aturan yang telah dibakukan. Selain itu, harus lolos uji dan diterima Apple serta dijual hanya melalui iTunes Store. Itu adalah cara mendapatkan keuntungan dari memberdayakan ribuan pengembang perangkat lunak sembari tetap memberlakukan kontrol yang ketat untuk melindungi integritas iPhone dan menjaga kemudahan penggunaan bagi pelanggan. “Hal itu sungguh merupakan solusi ajaib,” ujar Levinson. “Sikap terbuka yang tetap memberlakukan kontrol sampai tahap terakhir ini bisa memberikan keuntungan.”

App Store untuk iPhone dibuka di iTunes pada Juli 2008. Miliaran pengunduhan dilakukan sembilan bulan kemudian. Pada saat iPad masuk pasar pada April 2010, terdapat 185.000 *apps* iPhone yang tersedia. Sebagian besar juga bisa digunakan untuk iPad, meskipun mereka tidak menjanjikan keuntungan lebih bila digunakan pada ukuran layar yang lebih besar. Tetapi, kurang dari lima bulan, para pengembang telah membuat 25.000 *apps* baru yang secara khusus dikonfigurasi untuk iPad. Mendekati Juni 2011, terdapat 425.000 *apps* baik untuk iPhone maupun iPad dan telah berlangsung lebih dari 14 miliar untuk keperluan tersebut.

App Store menciptakan industri baru setiap malamnya. Di kamar-kamar asrama, garasi, dan perusahaan media besar, para pengusaha menemukan *apps* yang baru. Perusahaan modal John Doerr menyediakan iFund \$200 juta untuk membiayai ide-ide terbaik. Majalah dan surat kabar yang telah menjadikan konten mereka bisa dinikmati dengan cuma-cuma melihat adanya kesempatan untuk mengubah sistem mereka. Penerbit yang inovatif membuat majalah baru, buku, dan bahan pembelajaran hanya untuk iPad. Sebagai contoh, Penerbit Callaway—yang menghasilkan buku-buku mulai dari *Madonna's Sex* hingga *Miss Spider's Tea Party*—memutuskan untuk beralih ke penerbitan buku yang dapat diaplikasikan sebagai *apps* interaktif. Mendekati Juni 2011, mereka membayar sejumlah \$2,5 miliar kepada para pengembang *apps*.

iPad dan peranti digital berbasis *apps* lainnya menunjukkan adanya pergeseran yang mendasar di dunia digital. Pada awalnya, kembali pada 1980, beralih ke *online* biasanya berarti terhubung ke jasa pelayanan *online*—seperti AOL, CompuServe, atau Prodigy. Pelayanan *online* itu menyediakan area yang dibatasi. Area itu berisi konten dan beberapa penghubung keluar yang memungkinkan pengguna, yang lebih berani, mengakses internet yang lebih luas. Tahap berikutnya dimulai pada awal 1990-an. Saat itu muncul *browser* yang memungkinkan setiap orang berselancar bebas di internet menggunakan protokol transfer *hypertext* pada World Wide Web, yang menghubungkan miliaran situs web. Mesin pencari, seperti Yahoo dan Google, muncul sehingga orang-orang bisa dengan mudah menemukan situs web yang mereka cari.

Kemunculan iPad menandakan adanya model baru. *Apps* ibarat taman tua yang berpagar. Penciptanya bisa menawarkan lebih banyak fungsi ke-

pada pengguna yang mengunduhnya. Tetapi, kemunculan *apps* juga berarti bahwa keterbukaan dan keterhubungan dengan situs web dikorbankan. *Apps* tidak bisa dengan mudahnya dihubungkan atau dicari. Memberikan keleluasaan kepada penggunaan *apps* dan *web browsing*, iPad tidak bertentangan dengan *web model*. iPad, justru menawarkan sebuah alternatif, baik bagi konsumen maupun pencipta konten.

### ***Penerbitan Buku dan Surat Kabar***

Dengan iPod, Jobs mengubah wajah bisnis musik. Dengan iPad dan App Store, dia mulai mengubah tatanan semua media, mulai dari buku, surat kabar, bahkan televisi dan film.

Buku menjadi target yang diperhitungkan sejak keberadaan Kindle yang dikeluarkan Amazon menunjukkan adanya minat membaca buku elektronik. Melihat hal itu, Apple pun menciptakan iBooks Store yang menjual buku-buku elektronik layaknya iTunes menjual lagu. Namun, strategi bisnis yang dijalankan agak berbeda. Untuk iTunes Store, Jobs telah menegaskan bahwa semua lagu dijual dengan harga yang tidak mahal, yakni 99 sen. Jeff Bezos dari Amazon telah mencoba pendekatan yang sama dengan *e-book*, mengupayakan menjualnya dengan harga \$9,99.

Jobs datang dan memberi tawaran kepada penerbit untuk sesuatu yang tidak dia tawarkan kepada perusahaan rekaman: mereka boleh menetapkan harga berapa saja untuk barang-barang mereka di iBooks Store, dan Apple menerima 30%-nya. Itu berarti harga yang dipatok lebih tinggi daripada Amazon. Mengapa orang-orang harus membayar lebih mahal ke Apple? "Itu tidak akan menjadi masalah," jawab Jobs ketika Walt Mossberg mengajukan pertanyaan itu pada acara peluncuran iPad. "Harganya akan tetap sama." Dia memang benar.

Hari setelah peluncuran iPad, Jobs memberi gambaran kepada saya mengenai hal yang dipikirkannya tentang buku:

"Amazon telah mengacaukannya. Amazon membayar dengan harga borongan untuk sejumlah buku, tetapi mulai menjualnya di bawah harga \$9,99. Para penerbit tidak senang dengan hal itu—mereka beranggapan itu akan memangkas peluang mereka menjual buku *hardcover* dengan harga \$28. Maka, sebelum Apple terlibat dalam situasi itu, beberapa pen-

jual buku mulai menahan buku dari Amazon. Jadi, kami katakan kepada penerbit, 'Kami akan menerapkan model agen—Anda yang pasang tarif dan kami mendapat 30% yang menjadi hak kami, dan tentu saja pelanggan membayar dengan harga lebih mahal, tetapi bukankah itu yang Anda inginkan.' Tetapi, kami juga meminta jaminan jika orang lain menjual buku lebih murah daripada kami, kami juga bisa menjualnya dengan harga yang lebih murah. Maka, mereka pergi ke Amazon dan bilang, "Anda harus menandatangani kontrak peragenan atau kami tidak akan memasok buku ke tempat Anda."

Jobs mengakui kalau dia menerapkan dua cara berbeda untuk musik dan buku. Dia menolak memberikan tawaran kepada perusahaan musik terkait penerapan model agen dan tidak membiarkan mereka menetapkan harga mereka sendiri. Mengapa? Sebab, dia tidak mau melakukannya. Tetapi, dia melakukannya terhadap penjualan buku. "Kami bukan orang pertama di bisnis buku," ujarnya. "Mengacu pada situasi yang telah terbentuk, yang terbaik untuk kita adalah memainkan 'jurus akido' ini dan mengakhirkannya dengan menerapkan model agen. Dan, kami berhasil melakukannya."

Sesaat setelah acara peluncuran iPad, Jobs melakukan perjalanan ke New York pada Februari 2010. Dia pergi ke New York dalam rangka bertemu kalangan eksekutif di bisnis surat kabar. Dalam dua hari, dia bertemu Rupert Murdoch, putranya—James, dan manajemen *Wall Street Journal*; Arthur Sulzberger Jr. Dia juga bertemu eksekutif papan atas *New York Times*, kalangan eksekutif *Time*, *Fortune*, dan majalah yang tergabung dalam kelompok Time Inc. lainnya. "Aku dengan senang hati akan membantu meningkatkan kualitas surat kabar," ujarnya kemudian. "Kita tidak bisa bergantung kepada para blogger untuk berita. Kita membutuhkan reportase dan pandangan editorial yang sesungguhnya daripada yang pernah ada. Jadi, aku merasa senang menemukan cara untuk membantu mereka membuat produk digital yang memungkinkan mereka benar-benar menghasilkan uang." Seiring dengan keberhasilannya mengarahkan orang-orang untuk mengeluarkan uang agar bisa menikmati musik, dia berharap bisa melakukan hal yang sama terhadap surat kabar.

Akan tetapi, para penerbit menjadi sangsi terhadap sesuatu yang membuat mereka merasa bergantung selama ini. Dengan masuk dalam

bisnis tersebut berarti mereka harus memberikan 30% pendapatan mereka kepada Apple. Namun, itu bukan masalah terbesarnya. Lebih mengkhawatirkan dari itu, para penerbit takut bila berada di bawah sistem yang ditetapkan Jobs. Mereka khawatir tidak akan lagi memiliki hubungan langsung dengan para pelanggan mereka, seperti tidak memiliki hak atas alamat *email* dan data kartu kredit pelanggan. Padahal, data-data itulah yang memungkinkan mereka mengirim tagihan, menjalin hubungan dengan para pelanggan, dan memasarkan produknya secara langsung. Di sisi lain, Apple yang akan memiliki hak atas para pelanggan, mengirimkan tagihan, dan memiliki informasi *database* mereka. Dan, karena alasan kebijakan untuk melindungi hak konsumen, Apple tidak akan membagi informasi itu kecuali pihak pelanggan memberi izin dengan jelas.

Jobs benar-benar tertarik dengan upayanya untuk menjalin kesepakatan dengan *New York Times*. Menurutny, *New York Times* merupakan surat kabar yang mengagumkan yang tengah berada dalam bahaya menuju kemunduran karena tidak memiliki gambaran tentang cara mengelola konten digitalnya. “Salah satu proyek pribadiku tahun ini, telah kuputuskan, adalah berupaya membantu *Times*—entah mereka menginginkannya atau tidak,” ungkapnya kepada saya pada awal 2010. “Aku pikir mereka perlu tahu soal ini.”

Selama kunjungan ke New York, dia makan malam dengan lima puluh eksekutif papan atas *Times* di ruang makan privat di sebuah restoran Asia di Pranna. Dia memesan minuman sari buah mangga dan pasta vegetarian. Di tempat itu, dia memamerkan iPad dan menjelaskan betapa pentingnya menemukan kisaran harga yang pantas untuk konten digital yang bisa diterima para konsumen. Dia menggambarkan grafik yang memuat data harga dan volume yang sesuai. Berapa banyak pembaca yang akan mereka rangkul jika *Times* digratiskan? Mereka sudah tahu jawaban ekstremnya karena sudah sejak dahulu mereka menggratiskan situs web itu dan telah memiliki dua puluhan juta pengunjung.

Akan tetapi, bagaimana jika mereka membuatnya sangat mahal? Mereka juga mempunyai data untuk itu; mereka membebani pelanggan dengan biaya cetak lebih dari \$300 per tahun dan memiliki sekitar satu juta pelanggan. “Kita ambil titik tengahnya, yakni sekitar sepuluh juta pelanggan digital,” kata Jobs kepada mereka. “Dan, itu berarti tagihan digitalnya

harus sangat murah dan mudah, cukup satu klik dan paling tidak Anda mendapatkan \$5 per bulan.”

Ketika salah satu eksekutif yang menangani bagian sirkulasi *Times* mendesak agar mereka turut mempunyai hak atas *email* dan informasi kartu kredit semua pelanggan, meskipun mereka berlangganan lewat App Store, Jobs menjawab tidak akan memberikannya. Hal itu memancing kemarahan eksekutif bersangkutan. Menurut eksekutif itu, tidak logis jika *Times* tidak memiliki hak atas informasi tersebut. “Begini saja, Anda bisa memintanya kepada mereka, tetapi jika mereka menolak memberikannya, jangan salahkan saya,” ujar Jobs. “Jika Anda tidak suka dengan kemungkinan itu, tak perlu menggunakan jasa kami. Bukan saya yang menjerumuskan kalian ke dalam situasi rumit ini. Kalianlah yang telah menghabiskan waktu selama lima tahun secara percuma untuk urusan surat kabar *online* dan tidak mengumpulkan informasi kartu kredit siapa pun.”

Jobs juga bertemu Arthur Sulzberger Jr. secara pribadi. “Dia sosok yang menyenangkan, dan dia begitu membanggakan gedung barunya,” ujar Jobs kemudian. “Aku memberi tahunya apa yang menurutku harus dia lakukan, tetapi kemudian tidak ada sesuatu yang terjadi.” Hal itu berlangsung selama setahun, tetapi pada April 2011 *Times* mulai mengenakan tarif untuk edisi digitalnya dan melayani pelanggan lewat Apple—mengikuti ketentuan yang ditetapkan Jobs. Namun, *Times* benar-benar mengenakan paling tidak empat kali tarif bulanan sebesar \$5 seperti yang disarankan Jobs.

Di Time-Life Building, editor *Times*—Rick Stengel—bertindak sebagai tuan rumah. Jobs menyukai Stengel yang telah memerintahkan sebuah tim yang dipimpin Josh Quittner untuk membuat versi iPad yang berisi majalah itu setiap minggunya. Tetapi, dia kecewa melihat Andy Serwer dari *Fortune* juga ada di sana. Dengan geram, diberi tahunya Serwer bahwa dia masih marah atas tulisannya yang dimuat di *Fortune* dua tahun sebelumnya, yang mengungkap detail kesehatannya dan masalah opsi saham. “Anda menusukku ketika aku sedang tak berdaya,” ujarnya.

Masalah lebih besar di Time Inc. sama seperti masalah yang dihadapi di *Times*. Perusahaan tidak ingin Apple memiliki hak atas para pelanggannya dan mencegahnya memiliki hubungan langsung menyangkut pembayaran. Time Inc. ingin membuat *apps* yang akan mengarahkan pembaca



ke situs web pribadi yang dimilikinya agar mau berlangganan. Apple menolak. Ketika *Time* dan majalah lainnya membuat *apps* semacam itu, hak mereka berjualan di App Store dicabut.

Jobs berusaha melakukan negosiasi secara pribadi dengan CEO *Time* Warner, Jeff Bewkes. Bagi Jobs, Bewkes adalah orang yang praktis tanpa kesan berlebih-lebihan. Mereka telah menjalin kesepakatan satu sama lain beberapa tahun sebelumnya terkait hak cipta atas video untuk iPod Touch. Namun, Jobs gagal meyakinkannya untuk menjalin kesepakatan meliputi hak eksklusif atas HBO untuk mempertunjukkan film segera setelah dirilis.

Jobs mengagumi keterusterangan Bewkes dan gayanya dalam mengambil keputusan yang serbacepat dan penuh percaya diri. Terkait Jobs, Bewkes menghargai kemampuan Jobs sebagai pemikir strategi dan ahli dalam urusan yang menyangkut detail. “Steve bisa dengan begitu mudahnya beralih dari hal-hal prinsip yang melibatkan banyak hal hingga mengarah ke hal-hal yang mendetail,” ujarnya.

Ketika Jobs menghubungi Bewkes untuk membuat kesepakatan dengan majalah-majalah *Time Inc.* yang akan ditampilkan di iPad, dia memulai dengan memperingatkan bahwa bisnis cetak itu seperti sampah—tidak benar-benar dibutuhkan oleh orang-orang. Dan, untuk itulah Apple menawarkan kesempatan besar untuk menjual edisi berlangganan secara digital, tetapi orang-orang Bewkes tidak memahami hal ini. Bewkes tidak setuju dengan premis tersebut. Dia bilang dia senang Apple menjual edisi berlangganan majalah-majalah *Time Inc.* secara digital. Hak 30% yang menjadi bagian Apple bukanlah masalah. “Aku beri tahu sekarang juga: jika kau menjual edisi berlangganan untuk kami, kau berhak atas 30%,” ucap Bewkes kepada Jobs.

“Baiklah, penawaran yang kau ajukan itu jauh lebih baik daripada yang pernah aku buat dengan siapa pun,” jawab Jobs.

“Aku hanya punya satu pertanyaan,” Bewkes melanjutkan. “Jika kau menjual majalahku secara berlangganan, dan aku memberimu 30%, siapa yang berhak atas data pelanggan itu—kau atau aku?”

“Aku tidak bisa memberikan informasi yang berkaitan dengan pelanggan karena adanya kebijakan privasi Apple,” jawab Jobs.

“Baiklah, kalau begitu kita harus membuat rencana yang lain. Aku tidak mau seluruh pelangganku menjadi milikmu dan kemudian menumpuk

di toko Apple,” ujar Bewkes. “Hal selanjutnya yang akan kau lakukan, setelah mempunyai hak untuk melakukan monopoli, adalah kembali dan bilang kepadaku kalau harga majalahku seharusnya bukan \$4, melainkan cukup \$1 saja. Jika ada seseorang yang berlangganan majalah, kami perlu tahu siapa dia, kami perlu membuat komunitas *online* orang-orang itu, dan kami mempunyai hak untuk memberi tahu mereka tentang hal-hal yang baru.”

Jobs mempunyai peluang yang lebih mudah ketika melakukan pendekatan dengan Rupert Murdoch, pemilik News Corp., yang meliputi *Wall Street Journal*, *New York Post*, surat-surat kabar yang mendunia, Fox Studios, dan Fox News Channel. Ketika Jobs bertemu Murdoch dan timnya, mereka juga menekankan soal pembagian kepemilikan atas pelanggan yang berlangganan melalui App Store. Tetapi, ketika Jobs menolak, sesuatu yang menarik pun terjadi. Murdoch tidak dikenal sebagai seseorang yang mudah dipengaruhi. Namun, dia tahu bahwa dia tidak akan terlalu berpengaruh dalam isu ini sehingga dia menerima maksud Jobs. “Sebenarnya, kami lebih senang memiliki pelanggan dan mengelolanya sendiri,” kenang Murdoch. “Tetapi, Steve tidak akan menyetujui kerja sama semacam itu, jadi aku katakan, ‘Baiklah, mari kita lanjutkan.’ Kami tidak punya alasan untuk mengacaukannya. Dia tampaknya tidak berbalik arah—dan aku akan melakukan hal yang sama jika berada di posisinya—jadi, aku hanya bilang ‘ya’.”

Murdoch pun meluncurkan surat kabar harian yang dibuat dalam bentuk digital, *The Daily*, yang dibuat khusus untuk iPad. Produk itu akan dijual di App Store, sesuai ketentuan yang ditetapkan oleh Jobs, yaitu 99 sen per minggu. Murdoch membawa sebuah tim ke Cupertino untuk menunjukkan desain yang telah diusulkan. Tidak mengejutkan kalau Jobs tidak menyukainya. “Apakah kau memperbolehkan desainer kami untuk membantumu?” tanya Jobs. Murdoch menerima bantuannya. “Desainer Apple memicu perbedaan pendapat dalam hal ini,” ujar Murdoch, “dan orang-orang kami kembali mempermasalahkan hal lainnya. Lalu, sepuluh hari kemudian kami datang kembali dan menunjukkan perbaikannya kepada mereka berdua. Saat itu dia terlihat benar-benar menyukai desain terbaru kami yang jauh lebih baik. Peristiwa itu mengejutkan kami.”

*The Daily*, tidak seperti tabloid dan tidak memuat isu-isu serius, menjadi produk kelas menengah seperti halnya *USA Today*, ternyata tidak be-

gitu berhasil. Namun, hal itu justru membantu menciptakan ikatan yang unik antara Jobs dan Murdoch. Ketika Murdoch memintanya berbicara di rapat kerja manajemen tahunan News Corp. pada Juni 2010, Jobs membuat pengecualian menyangkut ketentuan bahwa dia tidak akan menampilkan dirinya di depan umum. James Murdoch mengarahkan Jobs untuk mengikuti wawancara setelah acara makan malam yang berlangsung selama hampir dua jam.

"Dia bersikap sangat terus terang dan kritis berkaitan dengan peran surat kabar terhadap teknologi," ujar Murdoch. "Dia mengatakan kepada kami bahwa hal itu akan sangat sulit dilakukan dengan benar sebab kau ada di New York, sedangkan orang yang menguasai teknologi berada di Silicon Valley." Hal itu tidak berjalan mulus di bawah pemimpin Wall Street Journal Digital Network, Gordon McLeod, yang terus berusaha menghindar. Pada akhir acara, McLeod datang menghampiri Jobs dan berkata, "Terima kasih, ini adalah malam yang mengesankan bagiku, tetapi kau seolah-olah mengorbankan pekerjaanku." Murdoch sedikit terkekeh ketika menggambarkan situasi saat itu. "Itu berakhir sesuai kenyataan," ujarnya. McLeod keluar dalam kurun waktu tiga bulan.

Sebagai imbalan telah berbicara ketika acara rapat kerja, Jobs meminta Murdoch mendengarkan sarannya agar keluar dari Fox News. Menurut keyakinan Jobs, Fox News bersifat merusak, berbahaya bagi bangsa, dan menodai reputasi Murdoch. "Anda menghancurkan reputasi dengan Fox News," kata Jobs kepadanya usai makan malam. "Pemegang kekuasaan saat ini bukanlah kaum liberal atau konservatif, yang menjadi porosnya adalah konstruktif-destruktif, dan Anda telah mempertaruhkan diri dengan orang-orang yang bersifat merusak. Fox telah menjadi kekuatan yang benar-benar merusak dalam masyarakat kita. Anda bisa menjadi lebih baik, dan jika ceroboh, Anda akan meninggalkan banyak masalah." Jobs berkata bahwa menurutnya benar-benar tidak menyukai perkembangan Fox sekarang ini. "Rupert adalah sosok pembangun, bukan penghancur," ujarnya. "Aku telah beberapa kali bertemu James, dan aku pikir dia setuju denganku. Aku hanya bisa mengatakannya."

Murdoch kemudian berkata bahwa dia sudah terbiasa dengan orang seperti Jobs yang mengeluhkan Fox. "Dia memberi semacam sudut pandang

sayap kiri dalam hal ini,” ujarnya. Jobs meminta Murdoch memerintahkan anak buahnya mengadakan acara televisi “Sean Hannity and Glenn Beck” selama seminggu—dia berpikir kalau keduanya jauh lebih destruktif bila dibandingkan Bill O’Reilly—dan Murdoch menyetujuinya. Jobs kemudian bilang kepadaku bahwa dia akan bertanya kepada tim Jon Stewart untuk menampilkan kedua acara itu secara bersamaan agar disaksikan Murdoch. “Aku akan melihatnya dengan senang hati,” ujar Murdoch, “tetapi, dia tidak pernah bilang kepadaku mengenai hal itu.”

Murdoch dan Jobs mempunyai hubungan yang cukup baik. Murdoch sering datang ke rumah Jobs di Palo Alto untuk makan malam, dua kali lebih sering selama dua tahun berikutnya. Jobs bercanda bahwa dia harus menyembunyikan pisau pada suatu waktu sebab khawatir istrinya akan mengambil organ tubuh Murdoch ketika masuk ke dalam rumah. Di sisi lain, konon, Murdoch mengutarakan suatu ungkapan yang mengesankan tentang hidangan vegetarian yang telah disiapkan khusus untuknya, “Makan malam di rumah Steve adalah pengalaman yang menyenangkan, selama Anda pulang sebelum restoran-restoran tutup.” Sayangnya, ketika saya tanyakan kepada Murdoch mengenai pernyataan itu, dia tidak mengingatnya.

Salah satu kunjungan yang dilakukan oleh Murdoch adalah pada awal 2011. Dia sedang berada di Palo Alto pada 24 Februari, dan mengirim pesan tertulis kepada Jobs untuk mengabari tentang kedatangannya. Dia tidak tahu bahwa hari itu adalah ulang tahun Jobs yang ke-56, dan Jobs tidak mengatakannya ketika Murdoch mengirimkan pesan balasan untuk mengundangnya makan malam. “Itu adalah caraku untuk memastikan agar Laurene tidak membatalkan rencananya,” canda Jobs. “Hari itu adalah hari ulang tahunku, jadi istriku membiarkanku menerima kedatangan Rupert.” Erin dan Eve berada di sana, dan Reed berjalan kaki dari Stanford hingga menjelang akhir makan malam. Jobs menunjukkan desain kapal yang dirancangnya, yang menurut Murdoch kelihatan indah di dalamnya, tetapi “sedikit tidak mengesankan” di bagian luarnya. “Dia berbicara banyak tentang pembuatan kapal. Dari situ tampak jelas, dia sangat optimis dengan kondisi kesehatannya,” ujar Murdoch kemudian.

Saat makan malam, mereka membicarakan pentingnya menumbuhkan kemampuan untuk kewirausahaan dan budaya cepat tanggap dalam

sebuah perusahaan. "Sony telah gagal melakukannya," ujar Murdoch. Jobs setuju. "Aku dulu selalu percaya bahwa perusahaan yang benar-benar besar tidak mampu menyanggah budaya korporasi yang jelas," ujar Jobs. "Tetapi, aku sekarang percaya bahwa hal itu bisa dilakukan. Murdoch telah melakukannya. Menurutku, aku juga telah melakukannya di Apple."

Sebagian besar pembicaraan pada saat makan malam itu berkisar soal pendidikan. Murdoch baru saja mempekerjakan Joel Klein, mantan Kepala Penanggung Jawab Departemen Pendidikan Kota New York, untuk memulai bagian kurikulum digital. Murdoch ingat bahwa Jobs kelihatannya agak ragu terhadap ide yang menyebutkan bahwa teknologi bisa mengubah wajah dunia pendidikan. Tetapi, Jobs setuju dengan Murdoch bahwa bisnis buku teks yang mengandalkan bahan baku kertas akan disingkirkan dengan alat pembelajaran digital.

Faktanya, pandangan Jobs telah terarah pada buku teks sebagai bisnis yang ingin dia ubah selanjutnya. Dia percaya bahwa hal itu akan menjadi bisnis yang siap diproduksi dalam bentuk digital dan akan menjanjikan hasil \$8 miliar per tahun. Dia juga dikejutkan dengan kenyataan akan adanya banyak sekolah yang, untuk alasan keamanan, tidak menyediakan loker sehingga anak-anak harus memanggul tas punggung dengan isi yang membebani mereka. "iPad akan memecahkan masalah itu," ujarnya. Dia mempunyai ide menyewa penulis buku teks yang hebat untuk membuat buku versi digital, dan menjadikannya fitur di iPad. Selain itu, dia mengadakan pertemuan dengan sejumlah penerbit besar, seperti Pearson Education, untuk membicarakan kerja sama itu dengan Apple. "Proses yang melibatkan negara dalam hal meresmikan penggunaan buku teks adalah sesuatu yang bersifat korup," ujarnya. "Tetapi, jika kita bisa menggratiskan buku teks dan mereka menggunakan iPad, pada akhirnya buku-buku itu tidak perlu disertifikasi. Krisis ekonomi akan berlangsung selama satu dekade. Kita bisa memberikan mereka kesempatan untuk menghindari keseluruhan proses itu dan sekaligus menghemat uang." ■

## PERTARUNGAN BARU

Dan Gaung Pertarungan Gaya Lama

### *Google: Terbuka versus Tertutup*

Beberapa hari setelah memunculkan iPad pada Januari 2010, Jobs mengadakan rapat besar dengan para karyawannya di lingkungan kerja Apple. Rapat tersebut tidak ditujukan untuk merayakan kegembiraan produk baru mereka yang transformatif, tetapi disebabkan oleh ketegangan yang dia rasakan terhadap Google yang berniat memproduksi sistem pengoperasian berbasis Android. Jobs merasa sangat marah karena Google memutuskan untuk bersaing dengan Apple dalam hal bisnis ponsel. “Kami tidak masuk ke dalam ranah bisnis mesin pencari,” ujar Jobs. “Akan tetapi, mereka masuk ke bisnis ponsel. Tidak ada yang salah, memang. Mereka ingin mematikan iPhone. Dan, kita tidak bisa membiarkan hal itu terjadi.” Beberapa saat kemudian, setelah rapat beralih ke topik yang lain, Jobs kembali dengan pidatonya yang berapi-api untuk menyerang slogan Google yang terkenal, “Aku ingin kembali ke topik yang lainnya dahulu dan mengatakan satu hal lagi. Mantra berbunyi ‘*Don’t be evil*’ itu hanya palsu.”

Jobs secara pribadi merasa dikhianati. Eric Schmidt, CEO Google telah menduduki jabatan di dewan Apple selama pengembangan iPhone dan iPad. Bahkan, pendiri Google, Larry Page dan Sergey Brin, telah menganggapnya sebagai mentor. Dia merasa tidak diperlakukan dengan

selayaknya. Antarmuka layar sentuh Android telah mengadopsi banyak fitur—seperti *multitouch*, menu *swipe* yang memudahkan navigasi, pola-pola garis ikon aplikasi perangkat lunak—yang dibuat oleh Apple.

Jobs telah berupaya meminta Google agar jangan meneruskan usahanya mengembangkan Android. Dia telah mendatangi markas besar Google yang berlokasi di dekat Palo Alto pada 2008 dan terlibat adu mulut dengan Page, Brin, dan pemimpin tim pengembangan Android, Andy Rubin. (Oleh karena Schmidt termasuk dewan pemimpin di Apple, dia berusaha menghindari diskusi yang berkaitan dengan iPhone.) “Aku bilang kami akan melakukannya, jika kami memiliki hubungan yang baik, memberi jaminan pada Google agar memiliki akses atas iPhone, dan memberikan jaminan untuk satu atau dua ikon di halaman muka,” ungkap Jobs. Namun, dia juga mengancam apabila Google bersikeras melanjutkan pengembangan Android dan menggunakan fitur apa pun yang ada di iPhone, seperti *multitouch*, dia akan mengajukan gugatan. Awalnya, Google berupaya tidak menjiplak fitur-fitur yang dimaksudkan oleh Jobs. Namun, pada Januari 2010, perusahaan multinasional High Tech Computer (HTC) telah memperkenalkan ponsel Android yang membanggakan fitur *multitouch* dan banyak aspek lainnya yang menyerupai penampakan iPhone. Hal itu menjadi latar belakang yang tepat bagi pernyataan Jobs bahwa slogan Google ‘*Don’t be evil*’ hanyalah “omong kosong”.

Dengan demikian, Apple mengajukan gugatan terhadap HTC (dan, sebagai bentuk perpanjangannya, Android), yang diduga keras terkait pelanggaran dua puluh hak paten. Di antaranya adalah hak paten atas berbagai variasi *gesture* dari *multitouch*; menu *swipe* untuk navigasi; *double-tap* untuk memperbesar, mengepit, dan membentangkan layar; serta sensor yang menentukan bagaimana sebuah peranti itu dibuat. Sewaktu duduk-duduk di rumahnya, di Palo Alto, pada minggu gugatan hukum itu dilayangkan, dia menjadi semakin marah dari yang pernah saya lihat sebelumnya:

“Gugatan hukum kami berbunyi, ‘Google, kau penjiplak iPhone yang memuakkan, kau menjiplak fitur kami habis-habisan.’ Ini merupakan sebuah pencurian besar-besaran. Aku akan mempertaruhkan napas terakhirku jika itu memang perlu, dan akan menggunakan setiap sen dolar dari \$40 miliar pendapatan Apple untuk mengarahkan hal yang salah ini

ke jalan yang lurus. Aku akan menghancurkan Android karena merupakan produk curian. Aku akan menempuh jalur perang nuklir untuk hal yang satu ini. Mereka takut mati karena tahu mereka salah. Di luar mesin pencari, produk-produk Google—seperti Android, Google Docs—hanyalah sampah.”

Beberapa hari kemudian setelah sumpah serapah ini, Jobs mendapat telepon dari Schmidt, yang mengundurkan diri dari Dewan Pemimpin Apple pada musim panas lalu. Dia mengajak Jobs bertemu di kafe untuk minum kopi di pusat perbelanjaan di Palo Alto. “Kami menghabiskan separuh waktu membicarakan masalah pribadi, kemudian separuhnya berhubungan dengan persepsinya yang menyebutkan bahwa Google telah mencuri desain antarmuka pengguna Apple.” Jobs mendominasi pembicaraan yang berkaitan dengan hal itu. Google telah mencurangnya, dia mengungkapkannya dalam bahasa yang campur aduk. “Kami mendapati dirimu melakukan hal yang salah,” dia berkata seperti itu pada Schmidt. “Aku tidak tertarik pada penyelesaian masalah. Aku tidak menginginkan uangmu. Jika kau tawarkan padaku \$5 miliar, aku tidak akan menerimanya. Aku sudah punya banyak uang. Aku ingin kau berhenti menggunakan ide kami untuk Android, hanya itu yang aku inginkan.” Dalam pertemuan tersebut, mereka tidak menyelesaikan apa pun.

Hal yang melatarbelakangi pertengkaran itu merupakan isu yang jauh lebih bersifat mendasar, sesuatu yang melemahkan gaung sejarah. Google menghadirkan Android sebagai sistem “terbuka”. Kode *open source*-nya tersedia secara bebas bagi pengguna perangkat keras multipel yang dipakai dalam telepon atau tablet yang mereka buat. Jobs tentu saja berpegang teguh pada keyakinannya yang dogmatis bahwa Apple seharusnya mengintegrasikan secara tertutup sistem operasi dan perangkat kerasnya. Pada 1980, Apple tidak memberikan lisensi untuk sistem operasi Macintosh-nya, dan Microsoft pada akhirnya menanggung untung di pasar saham dengan memberikan lisensi sistemnya bagi pengguna perangkat keras multipel, dan di dalam pikiran Jobs terlintas bahwa hal itu sama dengan mencurangi antarmuka Apple.

Perbandingan antara apa yang dilakukan oleh Microsoft pada 1980 dan apa yang diupayakan Google pada 2010 tidak benar-benar tepat, tetapi



hal itu sudah cukup mengguncang dan memicu kemarahan. Hal ini menjadi contoh perdebatan hebat pada era digital mengenai sistem, yaitu: tertutup versus terbuka, atau dalam ungkapan Jobs, terpadu versus terpisah. Apakah hal ini menjanjikan sesuatu yang lebih baik—sebagaimana yang dipercayai Apple yang terkait dengan perfeksionisme Jobs dalam melakukan kontrol—dengan menyatukan perangkat keras, perangkat lunak, dan konten ke dalam sistem yang rapi sehingga mampu memberikan jaminan bagi para pengguna yang menginginkan kemudahan? Atau, apakah akan jauh lebih baik jika dapat memberikan lebih banyak pilihan kepada para pengguna dan pengusaha, serta membebaskan peluang untuk lebih berinovasi, dengan melakukan kreasi untuk membuat sistem perangkat lunak yang bisa dimodifikasi atau digunakan untuk peranti yang berbeda?

“Steve mempunyai cara yang luar biasa yang ingin dia terapkan di Apple. Itu sama saja dengan apa yang terjadi dua puluh tahun lalu, yang menjadikan Apple sebagai inovator sistem tertutup yang cemerlang,” Schmidt lantas mengatakan hal itu pada saya. “Mereka tidak menginginkan orang-orang menggunakan sistemnya tanpa permissi. Keuntungan menggunakan sistem tertutup adalah adanya kontrol. Akan tetapi, Google mempunyai keyakinan khusus bahwa ‘terbuka’ merupakan pendekatan yang lebih baik sebab sistem tersebut mengarah pada banyak pilihan dan persaingan.”

Jadi, kira-kira apa yang dipikirkan Bill Gates atas sesuatu yang dia amati dari perilaku Jobs mengenai strategi tertutupnya, pertarungannya dengan Google, seperti yang pernah dilakukannya pada Microsoft dua puluh lima tahun lalu? “Ada beberapa keuntungan yang didapatkan dengan penggunaan sistem tertutup, antara lain menyangkut seberapa banyak kau bisa melakukan kontrol atas pengalaman yang kau dapatkan, dan tentu saja termasuk berapa kali dia mendapatkan keuntungan semacam itu,” Gates mengatakan hal itu kepada saya. “Namun, menolak memberikan lisensi pada iOS Apple,” ia menambahkan, “akan memberikan pesaing, seperti Android, kesempatan untuk mendapatkan keuntungan dari jumlah yang lebih besar.”

Selain itu, Gates berargumen bahwa persaingan antarmacam-macam peranti dan pengusaha telah membawa akibat pada munculnya berbagai pilihan bagi konsumen dengan jumlah yang lebih besar dan inovasi yang lebih banyak. “Apa yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan itu sama sekali

berbeda dengan membangun piramida yang menyerupai Central Park,” ujarnya, sembari mengolok-olok Toko Apple di Fifth Avenue, “tetapi, mereka hadir dengan inovasi yang didasarkan pada persaingan untuk memikat konsumen. Sebagian besar peningkatan di PC, terwujud karena konsumen mempunyai banyak pilihan, dan suatu hari hal itu yang akan memunculkan peranti *mobile* di dunia. Kemudian, pada akhirnya, menurut pendapatku, sistem terbuka akan berhasil. Itulah yang menempatkanmu pada posisiku sekarang. Untuk kurun waktu yang panjang, hal yang saling berkaitan menjadikanmu tidak akan bertahan dengan hal itu,” ungkap Gates.

Jobs meyakini ada “hal-hal yang saling berkaitan”. Keyakinannya mengenai lingkungan yang terkontrol dan tertutup tetap tak tergoyahkan. Dia tidak berpaling pada apa yang mereka (Google) lakukan, meskipun Android menanggung untung di pasar saham. “Google mengatakan kalau kami lebih menekankan pada kontrol, tidak seperti yang mereka lakukan, dan bahwa kami memiliki sistem yang tertutup sedangkan mereka terbuka,” Jobs berkata dengan nada mencemooh, ketika saya mengatakan kepadanya mengenai hal yang telah dikatakan oleh Schmidt. “Kalau begitu, kita lihat saja hasilnya—Android tak lebih daripada pengacau. Peranti ini mempunyai ukuran layar yang berbeda-beda dan dalam berbagai versi yang meliputi ratusan permutasi.” Meskipun pendekatan yang digunakan oleh Google mungkin akhirnya akan memenangkan persaingan di pasaran, Jobs beranggapan bahwa apa yang mereka lakukan itu adalah hal yang memuakkan. “Aku lebih senang bisa bertanggung jawab untuk seluruh pengalaman yang didapatkan oleh para pengguna. Kami melakukan hal ini tidak untuk mencetak uang. Kami melakukannya karena kami ingin membuat produk yang hebat, bukan barang jiplakan macam Android.”

### ***Flash, App, Gudang, dan Kontrol***

Penekanan Jobs pada kontrol produk hingga sentuhan tahap akhir termanifestasikan pada persaingan lainnya. Pada pertemuan yang dihadiri oleh karyawannya—ketika dia melakukan penyerangan terhadap Google—dia juga menyerang Flash, suatu sistem multimedia Adobe yang dipakai untuk situs web. Dia menganggapnya sebagai babi mainan yang digerakkan dengan baterai dan dibuat oleh “orang-orang yang malas”.

iPod dan iPhone, ujarinya, tidak akan menggunakan Flash. “Flash adalah potongan kecil dari teknologi bola spageti yang penampilannya penuh dengan tipu daya dan mempunyai masalah keamanan yang benar-benar buruk,” Jobs mengatakannya kepada saya minggu itu.

Jobs bahkan melarang *app* yang dibuat menggunakan perangkat *kompiler* (penghimpun) ciptaan Adobe yang dapat menerjemahkan kode Flash sehingga kompatibel dengan iOS Apple. Dia meremehkan penggunaan *kompiler* yang membebaskan pengembang untuk menuliskan produk mereka sekali dan menghubungkannya ke sistem operasi multipel. “Membebaskan Flash untuk dihubungkan pada sistem, sama artinya dengan menurunkan derajatnya dengan penamaan yang dikenal paling buruk,” ujar Jobs. “Kami telah mencurahkan banyak usaha untuk terus menjadikan sistem kami menjadi lebih baik sehingga pengembang tidak dapat memperoleh keuntungan apa pun jika Adobe hanya bekerja dengan fungsi yang dimiliki hampir semua sistem. Jadi, kami katakan bahwa kami menginginkan pihak pengembang mendapatkan keuntungan dari fitur yang lebih baik dari kami. Dengan begitu, *app* yang mereka aplikasikan dapat berfungsi dengan baik pada sistem kami daripada sistem yang lainnya.” Dalam hal itu, dia benar. Kehilangan kemampuan untuk membedakan sistem Apple—membebaskan mereka untuk menjadi komoditas layaknya HP dan mesin-mesin Dell—merupakan arti dari lonceng kematian bagi perusahaan.

Selain itu, ada alasan yang lebih bersifat pribadi. Apple telah melakukan investasi di Adobe pada 1985, dan kedua perusahaan itu bersama-sama meluncurkan revolusi pemunculan *desktop*. “Aku membantu menempatkan sistem Adobe ke dalam peta,” klaim Jobs. Pada 1999, setelah kembali ke Apple, Jobs meminta Adobe mulai membuat perangkat lunak untuk mengedit video dan produk lainnya bagi iMac dengan sistem pengoperasian yang baru. Namun, Adobe menolaknya. Mereka fokus pada pembuatan produk mereka yang diperuntukkan bagi Windows. Segera sesudah itu, pendirinya, John Warnock, pensiun. “Inti yang menjiwai Adobe menghilang ketika Warnock pergi,” ujar Jobs. “Dia adalah penemu, orang yang bisa aku ajak bekerja sama. Segala sesuatunya yang berkaitan dengan Adobe di kemudian hari, tidak lain hanyalah setumpuk gugatan, dan perusahaan itu telah berubah menjadi penjiplak.”

Ketika penyebar pengaruh Adobe dan para pendukung Flash yang beragam di *blogosphere* menyerang Jobs karena dianggap terlalu mengontrol, dia memutuskan untuk menulis dan mem-*posting* sebuah surat terbuka. Bill Campbell, kawan sekaligus anggota dewan pemimpinnya, datang ke rumah Jobs untuk membicarakan hal tersebut. "Apakah hal itu kedengarannya seperti aku baru saja berusaha untuk mengarahkan apa yang kuungkapkan pada Adobe?" dia bertanya pada Campbell. "Tidak, itu fakta, cukup mengesampingkannya saja," ujar sang Pelatih. Sebagian besar surat-surat itu fokus pada ketiadaan keuntungan teknis dari Flash. Namun, meskipun telah mendapat nasihat dari Campbell, Jobs tidak mampu menahan kata-kata pembuka di bagian akhir tulisannya yang menyangkut sejarah permasalahan di antara kedua perusahaan itu. "*Adobe adalah kelompok pengembang peringkat tiga besar yang mengadopsi Mac OS X secara penuh,*" kutipnya.

Apple berhenti mengatasi beberapa batasan pada *kompiler* sistem silang selama beberapa waktu pada tahun tersebut, dan Adobe mampu menghadirkan Flash untuk membuat program komputer dengan mengambil manfaat dari fitur kunci iOS Apple. Hal itu merupakan pertarungan yang menyedihkan, tetapi sekaligus merupakan satu situasi ketika Jobs memiliki argumen yang semakin baik. Pada akhirnya, Apple menekan Adobe dan pengembang *kompiler* lainnya untuk menggunakan antarmuka serta fitur khusus dari iPhone dan iPad dengan cara yang lebih baik.

Jobs menghadapi saat-saat sulit ketika mengatasi persengketaan yang terjadi karena keinginan perusahaan Apple yang tetap ingin mempertahankan kontrol ketat atas apa yang bisa diunduh oleh *app* pada iPhone dan iPad. Sebenarnya, mengupayakan berbagai paduan *app* yang memuat virus atau melanggar hak pribadi penggunanya, dapat menimbulkan kesan tersendiri. Mencegah *app* yang mengarahkan penggunanya ke situs web lain untuk berlangganan, daripada melakukannya lewat iTunes Store, setidaknya juga mempunyai dasar bisnis yang bisa diterima akal. Namun, Jobs dan timnya melangkah terlalu jauh. Mereka telah memutuskan untuk melarang setiap *app* yang mencemarkan nama baik orang-orang, yang mungkin saja melanjutkan secara politik, atau yang dianggap Apple sebagai bentuk pornografi.

Masalah yang muncul akibat berperan layaknya seorang pengasuh, menjadi jelas ketika Apple menolak *app* menampilkan kartun politik karya

Mark Fiore. Alasan masuk akal yang mereka lontarkan menyatakan bahwa serangan terhadap kebijakan administrasi Bush yang menohok, telah melanggar peraturan yang berhubungan dengan pelarangan pencemaran nama baik. Keputusan Apple tersebut mengemuka dan menjadi bahan olok-olok, ketika Fiore memenangkan penghargaan Pulitzer Prize untuk kategori kartun editorial pada April. Apple harus membalik ucapannya sendiri, dan Jobs membuat pernyataan minta maaf di depan umum. “Kami merasa bersalah karena telah berbuat salah,” ujarnya. “Kami mengupayakan yang terbaik sebisa mungkin, kami belajar secepat yang kami bisa—tetapi kami pikir, aturan ini menimbulkan kesan tersendiri.”

Keputusan tersebut lebih dari sekadar sebuah kesalahan. Hal itu memunculkan momok berkaitan dengan apa yang ada dalam kontrol Apple, yaitu apa yang ingin *app* lihat dan baca, paling tidak jika kami ingin menggunakan iPad atau iPhone. Jobs kelihatannya berada dalam situasi berbahaya yang menempatkan dirinya bagaikan Orwellian Big Brother, yang dia hancurkan dengan sukacita di iklan Macintosh Apple pada 1984. Dia menganggap isu itu serius. Suatu hari, dia menelepon kolumnis *New York Times* yang bernama Tom Friedman untuk mendiskusikan bagaimana menuliskan paragraf agar tidak terlihat telah mengalami sensor. Dia meminta Friedman untuk memimpin komite penasihat guna membantu dan memandunya muncul di depan pembaca. Akan tetapi, penerbit kolumnis yang bersangkutan mengatakan bahwa hal itu akan memunculkan konflik kepentingan. Friedman pun tidak membentuk sebuah komite seperti yang diinginkan oleh Jobs.

Pelarangan pronografi juga memicu persoalan. “*Kami percaya bahwa kami mempunyai tanggung jawab moral untuk menjauhkan iPhone dari hal-hal yang berbau pronografi,*” Jobs mengungkapkan hal itu dalam sebuah *email* yang dia kirim untuk seorang pelanggan. “*Orang-orang yang menginginkan hal-hal yang berbau porno bisa membeli Android.*”

Hal tersebut menyebabkan Jobs bertukar *email* dengan Ryan Tate, editor situs gosip seputar teknologi *Valleywag*. Sambil menikmati koktail pada suatu sore, Tate melayangkan *email* kepada Jobs untuk mengutuk kontrol Apple yang berlebihan atas apa yang dikumpulkan *app*. “Jika Dylan berusia 20 tahun hari ini, kira-kira apa, ya, yang dia rasakan tentang

perusahaanmu?” tanya Tate. “Apakah dia akan berpikir iPad itu dilengkapi dengan hal-hal yang jelas terlihat berkaitan dengan ‘revolusi’? Revolusi berkaitan dengan kebebasan.”

Jobs merasa terkejut. Dia menanggapinya beberapa jam kemudian, setelah tengah malam. “Ya,” ujarnya, “kebebasan itu merupakan program yang mencuri data pribadimu. Kebebasan itu merupakan program yang membuang-buang bateraimu. Itulah kebebasan yang berasal dari pornografi. Ya, kebebasan adalah saat-saat mereka berada di antara perubahan dan beberapa PC tradisional, yang menurut orang-orang itu adalah dunia yang lambat laun akan habis. Begitulah.”

Dalam jawaban yang dikemukakannya, Tate menawarkan beberapa pemikiran terkait dengan Flash dan topik lainnya, kemudian kembali ke masalah isu sensor. “Dan, apa yang kau tahu? Aku tidak ingin ‘kebebasan dari pornografi’. Pornografi tidak perlu dipersoalkan! Dan, aku kira, istriku akan menyetujuinya.”

“Kau mungkin begitu peduli pada pornografi ketika kau mempunyai anak kecil,” jawab Jobs. “Ini bukan mengenai kebebasan, ini berkaitan dengan upaya Apple untuk melakukan hal yang benar agar dapat memberikan manfaat bagi para penggunanya.” Di akhir pembicaraan, Jobs menambahkan sebuah komentar cerdas, “Omong-omong, memangnya apa yang telah kau lakukan merupakan suatu hal yang hebat? Apakah kau menciptakan sesuatu, atau hanya sekadar mengkritisi pekerjaan orang lain, dan menganggap kecil motivasi mereka?”

Tate mengakui bahwa dia dibuat terkesan oleh Jobs. *“Jarang ada CEO yang akan bersilat lidah kepada satu demi satu pelanggannya dan para blogger seperti ini,”* tulisnya. *“Jobs sudah sepantasnya mendapatkan poin besar karena telah mengubah karakter yang sudah menjadi ciri di kalangan eksekutif Amerika Serikat. Hal itu dia lakukan tidak hanya karena perusahaannya membuat produk yang benar-benar luar biasa: Jobs tidak hanya membangun dan kemudian membangun kembali perusahaannya dengan dikelilingi opini-opini yang sangat tajam seputar kehidupan era digital. Namun, dia juga memiliki hasrat untuk melakukan pembelaan atas perusahaannya di depan publik. Dia melakukannya dengan penuh semangat. Di samping itu, Jobs juga melakukannya dengan tidak baik. Misalnya, pada pukul dua dini hari di akhir pekan.”* Banyak

orang yang ada di *blogosphere* membenarkannya. Mereka mengirimkan *email* yang memuji kemampuan hebat Jobs dalam berargumentasi. Jobs tentu merasa bangga; dia meneruskan perdebatannya dengan Tate dan beberapa pujian kepada saya.

Masih ada sesuatu yang membingungkan mengenai keputusan Apple yang menyatakan bahwa orang yang membeli produk mereka seharusnya tidak mempertimbangkan kartun politik atau masalah-masalah seperti pornografi. Situs web humor eSarcasm.com memunculkan kampanye, “*Ya, Steve, aku menginginkan pornografi.*” “*Kami ini jorok. Kami adalah orang yang terobsesi dengan seks dan kami juga membutuhkan akses agar bisa menyalurkan hasrat cabul kami dalam 24 jam sehari,*” demikian bunyinya. “*Kami bisa menikmati semua itu, atau hanya bisa menikmati ide yang tidak tersensor, bergantung pada masyarakat terbuka, ketika diktator teknologi tidak dapat memutuskan hal yang bisa dan tidak bisa kami lihat.*”

\* \* \*

Kala itu, Jobs dan Apple berada dalam situasi persaingan dengan Gizmodo, situs web yang terafiliasi oleh Valleywag. Gizmodo kedatangan memegang iPhone 4 yang masih diuji, yang secara tidak sengaja ditinggalkan oleh teknisi Apple di sebuah bar. Ketika polisi menggeledah rumah reporter itu sebagai bentuk tanggapan atas laporan Apple, hal itu memunculkan pertanyaan apakah kontrol atas ketidakbiasaan telah dikombinasikan dengan arogansi.

Jon Stewart adalah kawan Jobs dan penggemar produk Apple. Jobs mengunjunginya secara pribadi pada Februari ketika dia melakukan perjalanan ke New York untuk berjumpa dengan eksekutif dari kalangan media. Akan tetapi, hal itu tidak menghentikan Stewart untuk menemuinya di acara komedi satir “The Daily Show”. “Acara ini tidak diperkirakan akan mengarah ke hal seperti itu! Microsoft telah disangkakan sebagai pihak yang jahat!” ujar Stewart, setengah bercanda. Di belakangnya, kata “*appholes*”<sup>1</sup> muncul di layar. “Kau ini dulunya seorang pemberontak, laki-laki biasa yang berada di tingkat paling bawah. Namun, sekarang, kau bisa menjadi Laki-

---

<sup>1</sup> Pelesetan dari kata “*assholes*” untuk menyebutkan sesuatu yang tidak senonoh.—penerj.

Laki Hebat? Ingatlah kembali pada 1984, kau pernah mempunyai iklan mengesankan tentang penaklukan Big Brother? Lihatlah di cermin, Bung!”

Menjelang musim semi, isu itu mulai dibicarakan di antara anggota dewan pemimpin. “Ada arogansi di sini,” Art Levinson mengungkapkan hal itu kepadaku, pada saat makan siang setelah dia mengangkat persoalan tersebut di sebuah rapat. “Ini berhubungan erat dengan kepribadian Steve. Dia bisa bereaksi secara mendalam dan mengungkapkan keyakinannya dengan cara memaksa.” Arogansi tidak jadi soal selama Apple hanyalah jagoan kelas bawah yang gemar beradu mulut. Namun, sekarang Apple mendominasi pasar *mobile*.

“Kami perlu mengadakan transisi untuk berubah menjadi sebuah perusahaan besar dan bersinggungan dengan isu yang memuat sosok yang sedang melambung,” ujar Levinson. Al Gore juga membicarakan masalah yang sama di rapat dewan pemimpin. “Hal yang melatarbelakangi Apple bersikap seperti itu adalah kenyataan bahwa Apple mengalami perubahan drastis,” dia memperhitungkan. “Ini bukan soal tukang debat melawan Big Brother. Apple sekarang telah menjadi sebuah perusahaan yang besar dan orang-orang menganggap mereka arogan.” Jobs lebih memilih untuk bersikap diam ketika topik semacam itu dimunculkan. “Dia sedang berupaya menyesuaikan diri terhadap hal tersebut,” ujar Al Gore. “Dia jauh lebih baik saat menjadi orang kelas bawah daripada menjadi sosok raksasa yang rendah hati.”

Jobs hanya mampu menahan sedikit rasa sabar untuk melakukan semacam perbincangan dengan orang lain mengenai pendapat negatif mereka. Alasan yang dikemukakan oleh Apple dikritik banyak orang. Jobs mengatakan alasannya kepada saya sesudahnya, “Perusahaan seperti Google dan Adobe berbohong tentang kami dan berusaha untuk menghancurkan perusahaan kami.” Apa yang Jobs pikir berkaitan dengan komentar yang mengatakan bahwa Apple bersikap arogan? “Aku tidak mencemaskan hal itu,” ujar Jobs, “karena kami memang tidak arogan.”

### ***Antennagate: Desain versus Keahlian Teknis***

Di banyak perusahaan yang menekankan pentingnya konsumen, ada ketegangan yang terjadi antara desainer yang menginginkan sebuah produk



agar terlihat indah dan teknisi yang ingin memastikan produk tersebut memenuhi persyaratan fungsi. Di Apple, ketegangan itu menjadi jauh lebih hebat sebab Jobs menekan keduanya hingga sentuhan proses terakhir.

Ketika dia dan direktur bagian desain, Jony Ive, menjadi konspirator kreatif pada 1997, mereka cenderung menganggap kecemasan yang diekspresikan oleh para teknisi—sebagai bukti sikap tidak bisa mengerjakannya—perlu diatasi. Keyakinan mereka bahwa desain yang menawan mampu menaklukkan tindakan yang melibatkan keahlian teknis manusia super, sukses ditunjukkannya dengan kehadiran iMac dan iPod. Ketika teknisi mengatakan bahwa dia tidak bisa mengerjakannya, Jobs dan Ive mendorong mereka untuk tetap berusaha mengerjakannya, dan biasanya mereka berhasil. Dalam hal ini, Apple jarang mengalami masalah, contohnya iPod Nano. Produk *media player* tersebut rentan lecet karena Ive meyakini bahwa pelapisan yang baik akan melemahkan kemurnian desainnya. Namun, itu bukanlah suatu masalah bagi dia.

Ketika mendesain iPhone, kecenderungan desain Ive bertumbukan dengan hukum dasar fisika yang tidak bisa diubah, bahkan dengan metode pengubahan realitas. Metal bukan material yang baik untuk diletakkan di dekat antena. Seperti yang pernah ditunjukkan oleh bapak listrik, Michael Faraday, gelombang elektromagnetik hanya bisa mengalir di sekitar permukaan metal, dan tidak bisa menembusnya. Sehingga, bagian yang mengelilingi metal sepanjang ponsel bisa menimbulkan sesuatu yang disebut dengan sangkar Faraday, yang berdampak mengurangi sinyal masuk dan sinyal keluar. Ketika baru saja dibuat untuk kali pertama, iPhone dibuat menggunakan balutan dari bahan plastik di bagian bawahnya. Namun, menurut Ive pemakaian bahan plastik itu bisa merusak kesatuan desain. Oleh karena itu, dia meminta agar sisi pinggirnya dilapisi dengan aluminium. Setelah desain itu berhasil dibuat, Ive mendesain iPhone 4 dengan pinggir-an yang berasal dari baja. Baja akan berfungsi sebagai penyokong bentuk, terlihat benar-benar mengilap, dan berfungsi sebagai bagian dari antena ponsel.

Ada tantangan yang benar-benar signifikan. Agar bisa difungsikan sebagai antena, pinggir-an dari baja harus memiliki celah kecil. Namun, jika seseorang menutupi celah itu dengan menggunakan jari atau tangan yang

berkeringat, akan ada sinyal yang menghilang. Teknisi menyarankan agar ada pelapisan yang lebih tegas di atas bahan metal untuk mencegah hal ini terjadi, tetapi lagi-lagi Ive merasa kalau hal seperti itu akan mengurangi penampilan dari bahan metal yang digosok. Isu itu dimunculkan di depan Jobs pada berbagai rapat, tetapi dia beranggapan bahwa para teknisi hanya merengek-rengek. “Kau tetap bisa membuatnya berfungsi,” ujar Jobs. Para teknisi itu pun melakukannya.

Usaha mereka pun berhasil, bahkan nyaris sempurna. Hanya saja, tidak benar-benar sempurna. Ketika iPhone 4 diluncurkan pada Juni 2010, produk itu terlihat mengagumkan, tetapi masalah pun mulai tampak nyata: Jika kau memegang ponsel dengan cara tertentu, terutama dengan menggunakan tangan kirimu—sehingga permukaan tanganmu menutupi celah kecil—maka masalah itu akan muncul. Hal itu barangkali terjadi pada satu dari seratus panggilan. Oleh karena Jobs menegaskan agar mereka tetap merahasiakan hal yang berkaitan dengan produknya itu (iPhone yang masuk dalam penilaian Gizmodo memiliki *casing* yang kelihatannya menipu) maka produk tersebut tidak lolos tes yang hampir dilalui sebagian besar peranti elektronik. Jadi, persoalan itu tidak terungkap sebelum pembelian secara besar-besaran dimulai. “Pertanyaannya adalah apakah dengan mementingkan faktor desain daripada keahlian teknisi, dan menyimpan rahasia yang melingkupi peluncuran produknya, dapat menyelamatkan Apple?” ujar Tony Fadell. “Secara keseluruhan, iya, tetapi energi negatif yang tak terdeteksi seperti itu merupakan suatu hal yang buruk, dan memang itulah yang terjadi.”

Apakah sebelumnya isu mengenai iPhone 4 Apple, sebuah produk yang membuat setiap orang terpukau dan berkaitan dengan panggilan yang batal itu tidak menjadi berita? Ternyata, hal itulah yang kemudian dikenal dengan nama “*Antennagate*”. Istilah itu mengemuka pada saat majalah *Consumer Reports* melakukan sejumlah tes dan mengungkapkan bahwa produk tersebut tidak bisa direkomendasikan karena ada masalah dengan antenanya.

Jobs berada di Kona Village, Hawaii, bersama keluarganya ketika isu itu muncul ke permukaan. Untuk kali pertama, dia terlihat diam. Jobs terus-menerus menghubungi Art Levinson lewat telepon. Dia menegas-

kan bahwa persoalan itu berasal dari Google dan Motorola yang berusaha membuat masalah. "Mereka ingin menjatuhkan Apple," ujar Jobs.

Levinson mendorong Jobs untuk lebih bersikap rendah hati. "Mari kita coba cari jika memang ada yang salah," ujarnya. Ketika dia kembali menyebutkan pandangan bahwa Apple arogan, Jobs tidak menyukainya. Hal itu berlawanan dengan cara pandangnya terhadap dunia yang cenderung hitam-putih, serta benar-salah. "Apple adalah perusahaan yang mengutamakan prinsip dasar," demikian dia ungkapkan. "Jika orang lain gagal melihat hal itu maka itu adalah salah mereka. Tidak ada alasan bagi Apple untuk bersikap rendah hati."

Reaksi Jobs yang berikutnya adalah merasa terluka. Dia menganggap bahwa kritik itu diarahkan kepadanya secara pribadi, dan hal itu membuatnya terluka secara emosional. "Dalam pandangannya, dia mengira kalau dia tidak melakukan sesuatu yang salah secara mencolok mata, seperti halnya sejumlah kalangan pragmatis murni di kalangan bisnis kami," ujar Levinson. "Jadi, jika Jobs merasa benar sendiri, sebenarnya hal itu disebabkan oleh rasa terbebani, bukan karena dia mencoba bertanya pada dirinya sendiri mengenai apa yang sedang terjadi." Levinson memintanya agar tidak depresi. Namun, Jobs tetap saja depresi. "Bedebah dengan semua ini. Hal seperti ini tidak berharga sama sekali," dia mengungkapkan hal itu kepada Levinson. Akhirnya, Tim Cook mampu membuatnya keluar dari situasi yang membuatnya lemah. Dia mengutip seseorang yang mengatakan kalau Apple telah menjadi Microsoft yang baru, yang merasa puas pada diri sendiri dan arogan. Hari berikutnya, Jobs mengubah sikapnya. "Mari kita berusaha untuk bersikap rendah hati," ujarnya.

Ketika data panggilan yang batal terkumpul dari perusahaan telekomunikasi AT&T, Jobs menyadari bahwa memang ada masalah dengan produknya, meskipun masalah itu terlihat lebih kecil daripada yang dilebih-lebihkan oleh orang di luar sana. Maka, dia memutuskan terbang dari Hawaii untuk pulang. Akan tetapi, sebelum pergi, Jobs menelepon beberapa orang terlebih dahulu. Dia berpikir bahwa saat ini adalah waktu yang tepat untuk berbagi dengan sejumlah orang yang dia percaya, yaitu orang-orang bijak yang telah bersamanya sejak awal berdirinya Macintosh tiga puluh tahun silam.

*Pertama*, Jobs menelepon Regis McKenna, pakar hubungan kemasyarakatan. "Aku kembali dari Hawaii untuk membahas soal antenna ini dan membutuhkan nasihatmu," ujar Jobs. Mereka setuju untuk bertemu di ruang dewan Cupertino pada pukul 13.30, pada siang berikutnya. *Kedua*, dia menelepon orang yang bekerja di biro periklanan, Lee Clow. Clow telah berupaya agar bisa pensiun dari Apple, tetapi Jobs masih mempekerjakannya. Dia juga memanggil rekannya yang bernama James Vincent.

Jobs juga memutuskan untuk membawa anak laki-lakinya, Reed, yang baru berada di sekolah menengah atas, untuk kembali bersamanya dari Hawaii. "Aku harus ikut rapat setiap saat, yang mungkin berlangsung selama dua hari. Maka dari itu, aku ingin kau ikut karena hal itu lebih berarti daripada dua tahun yang akan kau ambil di sekolah bisnis," ujar Jobs. "Kau akan bersama orang-orang terbaik di dunia untuk membuat keputusan yang benar-benar hebat, dan kau akan tahu bagaimana keputusan itu dibuat." Mata Jobs kelihatannya berair ketika dia mengungkapkan pengalamannya itu. "Aku akan melakukan hal semacam itu lagi agar mempunyai kesempatan untuk membuatnya melihatku bekerja," ujarnya. "Dia harus tahu apa yang dikerjakan oleh ayahnya."

Mereka bergabung dengan Katie Cotton, kepala bagian hubungan kemasyarakatan di Apple dan salah satu dari tujuh eksekutif papan atas lainnya. Rapat berlangsung sepanjang siang itu. "Rapat itu menjadi salah satu rapat terhebat yang pernah kuikuti sepanjang hidupku," ujar Jobs. Dia mulai memaparkan data yang mereka kumpulkan. "Ini semua adalah fakta yang kita peroleh dari lapangan. Jadi, apa yang sebaiknya harus kita lakukan?"

McKenna yang paling kelihatan tenang dan begitu penuh keterusterangan. "Cukup paparkan saja kebenaran dari data-data itu," ujarnya. "Jangan memperlihatkan arogansimu, tetapi tetaplah kelihatan kuat dan penuh percaya diri." Orang yang lainnya, termasuk Vincent, mendorong Jobs untuk bersikap lebih rendah hati, tetapi McKenna berkata bahwa sikap itu tidak perlu dilakukan. "Jangan melakukan konferensi pers dengan memperlihatkan dirimu yang sedang dipengaruhi oleh hal-hal tidak penting," ujarnya. "Kau cukup katakan, 'Tidak ada ponsel yang sempurna, dan kami tidak sempurna. Kami hanya manusia dan berusaha melakukan yang

terbaik, dan inilah data-data yang bisa kami perlihatkan.” Hal itu kemudian menjadi sebuah strategi. Ketika topik beralih pada persepsi yang menyebutkan masalah arogansi, McKenna mendesaknya untuk tidak mence-maskannya. “Aku kira tidak ada gunanya untuk mengupayakan Steve agar terlihat rendah hati,” jelas McKenna. “Hal itu seperti yang diungkapkan oleh Steve tentang dirinya sendiri, ‘Apa yang kau lihat adalah apa yang kau dapatkan.’”

Saat acara pertemuan dengan wartawan pada Jumat, yang diadakan di auditorium, Jobs mengikuti nasihat McKenna. Dia tidak bersikap merendah-hatkan hati atau berusaha meminta maaf. Dia berupaya menanggapi masalah itu dengan menunjukkan bahwa Apple memahami masalah tersebut dan mereka akan berusaha untuk memperbaikinya. Kemudian, dia mengubah kerangka kerja yang telah disepakati dalam diskusi sebelumnya. Jobs menyebutkan bahwa semua ponsel mempunyai masalah yang sama. Kemudian, dia mengungkapkan kepada saya bahwa dia agak sedikit “merasa jengkel” di acara itu, meskipun pada kenyataannya dia mampu meredakan sikap emosionalnya dan bersikap terus terang. Dia menangkapnya dalam empat kalimat pendek, yang tak ubahnya berlaku sebagai pernyataan, “Kami tidak sempurna. Ponsel tidak ada yang sempurna. Kita semua mengetahui hal itu. Namun, kami ingin menyenangkan hati para pengguna produk kami.”

Jika setiap orang merasa tidak senang, ujanya, mereka bisa mengembalikan ponsel itu (data perkiraan berubah menjadi 1,7 %, kurang dari sepertiga data rata-rata pengembalian iPhone 3GS atau ponsel-ponsel lainnya) atau mereka akan mendapatkan wadah gratis yang cukup besar dari Apple. Dia menyampaikan laporan selanjutnya mengenai data yang menunjukkan bahwa ponsel lainnya juga mempunyai masalah yang sama. Hal itu tidak sepenuhnya benar. Desain antena Apple membuat produknya benar-benar lebih parah daripada ponsel lainnya, bahkan termasuk versi awal iPhone. Hal itu memang benar, tetapi media terlalu melebih-lebihkan masalah panggilan yang batal di iPhone 4. “Hal ini terlalu dilebih-lebihkan daripada yang seharusnya diberitakan,” ujar Jobs. Bukannya merasa terkejut, dia bahkan tidak berusaha untuk bersikap rendah hati atau justru membuat pernyataan balik. Dalam hal itu, sebagian besar pelanggan menyadari bahwa Jobs ada benarnya.

Daftar tunggu untuk ponsel yang telah terjual habis berlangsung sejak dua minggu hingga tiga minggu. Keadaan itu tetap saja menjadikan produk tersebut sebagai produk terlaris dengan penjualan tercepat. Perdebatan di media beralih ke isu mengenai sebuah pertanyaan, apakah memang benar pernyataan Jobs yang menegaskan bahwa *smartphone* lainnya juga memiliki masalah antena yang sama? Meskipun jawabannya tidak, berita semacam itu merupakan sebuah bentuk pemaparan yang lebih baik daripada menggambarkan iPhone 4 yang tidak sempurna.

Sejumlah pengamat media memang tidak bersikap masuk akal. *“Di dalam sebuah demonstrasi atas pengambilan keputusan yang penuh dengan antusiasme, pertimbangan moral, dan hal yang melukai ketulusan, Steve Jobs telah berhasil mengatasi persoalan tersebut di depan publik. Pada kesempatan yang lain, dengan mengabaikan persoalan yang sedang dia hadapi, Jobs tidak akan mendengarkan kritik dari orang lain. Dia bahkan menyebarkan rasa bersalah di antara pembuat smartphone,”* demikian tulis Michael Wolff di *newser.com*. *“Semua hal yang terjadi pada saat ini berkaitan dengan persoalan pemasaran modern, pergerakan korporasi, dan manajemen krisis, yang mungkin bisa membuatmu bertanya dengan nada tak percaya, mengejutkan, sekaligus terkesan, ‘Bagaimana mereka bisa mengatasi hal ini?’ Atau yang lebih akurat, ‘Bagaimana dia bisa mengatasi hal ini?’”* Wolff mengungkapkan hal ini karena kekagumannya pada apa yang telah dilakukan oleh Jobs sebagai “hal-hal individual yang mengesankan sikap karismatik”. CEO yang lain mungkin akan bersikap merendahkan hati dan mengunyah mentah-mentah apa yang mereka lontarkan, tetapi Jobs tidak melakukannya. *“Penampilannya yang terkesan datar, serius, absolut, serta kecenderungannya terhadap hal-hal yang eklektik, keterhubungannya dengan hal-hal yang suci dan penuh pengorbanan, cukup berhasil dan dalam kasus ini memungkinkan privilege dia untuk mengambil keputusan layaknya seorang ahli, mana yang berarti dan mana yang pura-pura.”*

Scott Adams, pembuat kartun setrip Dilbert, juga memiliki sifat yang sering tidak masuk akal, tetapi jauh lebih terhormat. Dia menulis di blog-nya beberapa hari kemudian mengenai gambaran “manuver tingkat tinggi” Jobs yang ditakdirkan sebagai bahan pembelajaran bagi standar hubungan kemasyarakatan yang baru. Tulisan di blog itu menyebabkan Jobs kemudian mengirimkan *email* kepada Adams dengan bangga.

*“Tanggapan Apple terhadap persoalan iPhone 4 tidak mengacu pada hal yang ditetapkan di dalam buku panduan karena Jobs telah memutuskan untuk menulis ulang buku panduan tersebut,” tulis Adams. “Jika kau ingin tahu seperti apa yang dimaksud dengan genius itu, pelajarilah kata-kata Jobs.”* Dengan mengatakan bahwa ponsel tidak ada yang sempurna, Jobs telah mengubah konteks dari sebuah argumen tanpa memicu suatu perdebatan. *“Jika Jobs tidak mengubah konteks yang melatarbelakangi persoalan iPhone 4 dengan menyebutkan hal-hal yang umumnya terjadi pada semua smartphone, aku bisa saja membuat komik setrip yang mengesankan tentang sebuah produk yang dibuat dengan tidak cermat sehingga tidak bisa digunakan oleh manusia. Akan tetapi, dengan berubahnya konteks yang melatarbelakangi persoalan menjadi masalah yang biasa bagi semua jenis smartphone itu, ‘peluang untuk lelucon’ tidak akan ada. Tidak ada yang bisa menghabisi lelucon, layaknya kebenaran yang diterima secara luas sebagai kebenaran umum dan membosankan.”*

### ***Akhirnya Harapan itu Muncul***

Ada sejumlah persoalan yang perlu diselesaikan berhubungan dengan karier Steve Jobs yang mendekati sempurna. Di antaranya adalah akhir dari Perang Tiga Tahun dengan kelompok *band* yang dia suka, The Beatles. Pada 2007, Apple terlibat dalam situasi persaingan merek dagang dengan Apple Corp., perusahaan induk The Beatles, yang menggugat perusahaan komputer yang belum berpengalaman itu atas penggunaan nama yang sama pada 1978. Akan tetapi, penyelesaian masalah itu tidak membuat The Beatles masuk ke dalam daftar iTunes Store. Kelompok *band* itu tetap saja bertahan dalam industri musik, terutama karena kelompok *band* tersebut tidak terlepas dari EMI Music, yang memiliki hak cipta digital atas sebagian besar lagu-lagunya.

Menjelang musim panas 2010, The Beatles dan EMI terpisah. Kemudian, diadakanlah pertemuan yang dilakukan oleh empat orang di ruang dewan di Cupertino. Pertemuan itu melibatkan Jobs dan Eddy Cue, wakil presiden iTunes Store yang bertindak sebagai tuan rumah bagi Jeff Jones, orang yang menangani The Beatles dan Roger Faxon, sekaligus pemimpin EMI Music. Mulai saat itu, The Beatles bisa dinikmati secara digital. Lantas, apa yang ditawarkan oleh Apple untuk menandai kejadian yang sangat

penting itu? Jobs telah mempersiapkan semuanya sejak lama. Faktanya, dia dan tim iklannya, Lee Clow dan James Vincent, telah merancang sejumlah iklan tiga tahun yang lalu saat menyusun strategi dalam rangka memikat The Beatles.

“Steve dan aku berpikir tentang hal-hal yang mungkin bisa kami lakukan,” ujar Cue. Hal itu termasuk upaya untuk menangani pembuatan halaman depan iTunes Store, yakni dengan membeli *billboard* yang menampilkan foto besar kelompok *band* itu. Mereka juga membuat sejumlah iklan di televisi dengan gaya klasik Apple. Tingkatan paling tinggi adalah menawarkan satu set seharga \$149 berisi tiga belas album studio The Beatles, dua volume koleksi *Past Masters*, dan video nostalgia yang berisi konser di Washington Coliseum pada 1964.

Setelah mereka mencapai kesepakatan, Jobs memilih sendiri foto yang akan digunakan untuk iklan. Setiap iklan komersial ditutup dengan foto hitam putih Paul McCartney dan John Lennon, yang terlihat muda dan sedang tersenyum di sebuah studio rekaman sambil melihat ke arah kepingan musik. Hal itu mengacu pada foto lama Jobs dan Wozniak yang melirik ke arah papan sirkuit Apple. “Menempatkan The Beatles di iTunes Store adalah titik kulminasi yang menjadi alasan kami terlibat dalam bisnis musik,” ujar Cue. ■



## MENUJU PENCAPAIAN TANPA BATAS

Awan, Angkasa Luar,  
dan Semua yang Ada di Luar Batas

### *iPad 2*

Sebelum iPad memasuki pasar, Jobs telah memikirkan soal fitur apa saja yang seharusnya ada di iPad 2. Peranti itu membutuhkan kamera depan dan belakang—setiap orang tahu bahwa kedua fitur itu akan dihadirkan—dan dia benar-benar menginginkan penampilannya menjadi lebih tipis. Akan tetapi, ada masalah yang tidak terlalu penting dan jarang dipikirkan kebanyakan orang, tetapi menjadi perhatian Jobs, yaitu penutup yang digunakan untuk membungkus iPad, yang terpisah dari layarnya. Mereka membuat bagian ini lebih tebal, padahal seharusnya tipis sesuai permintaan Jobs. Mereka menaruh selubung kurang menarik di atas peranti yang seharusnya tampak menakjubkan dari segala sisi.

Pada saat itu, Jobs membaca sebuah artikel mengenai magnet, dia memotong artikel itu, lalu menyerahkannya kepada Jony Ive. Magnet mempunyai ujung yang saling tarik-menarik, yang bisa diarahkan dengan tepat. Mereka mungkin bisa menerapkannya untuk penutup yang bisa dilekatkan. Itulah yang seharusnya mereka lakukan. Penutup itu bisa dilekatkan di muka iPad, tetapi tidak perlu sampai mengelilingi seluruh peranti tersebut. Salah satu orang yang berada di tim Ive mengupayakan berbagai cara untuk membuat penutup yang bisa dilepas sehingga bisa terhubung

dengan engsel magnetis. Ketika kau mulai membukanya, layarnya akan muncul seperti wajah bayi yang digelitik, kemudian penutupnya bisa dilipat menjadi sebuah penahan.

Penutup seperti itu tidak dikategorikan sebagai benda canggih sebab murni bersifat mekanis. Namun, model seperti itu tampak menawan. Ini juga merupakan contoh lain dari hasrat Jobs akan integrasi menyeluruh proses produksi dari awal hingga akhir. Oleh sebab itu, pelindung dan iPad didesain secara bersamaan sehingga magnet dan engselnya mudah terhubung. iPad 2 telah mengalami banyak perbaikan. Namun, pelindung kecil yang menawan itulah yang paling disukai penggunanya.

Jobs tidak begitu diharapkan hadir pada acara peluncuran iPad 2, yang rencananya dijadwalkan pada 2 Maret 2011 di San Francisco karena dia sedang cuti dengan alasan sakit. Namun, ketika memberikan undangan acara tersebut, dia berkata kalau saya harus berusaha datang. Seperti biasanya terlihat para eksekutif Apple duduk di baris terdepan, dan Tim Cook duduk sambil mengunyah camilan. Suasana meriah juga didukung oleh *sound system* yang memutar lagu The Beatles, berjudul "You Say You Want a Revolution" dan "Here Comes the Sun" dengan menggelegar. Reed Jobs juga hadir di sana pada menit terakhir acara, bersama dua orang teman sekamarnya yang bermata lebar.

"Kami telah mengerjakan produk ini selama beberapa waktu, dan aku tidak ingin melewatkan hari ini," ujar Jobs saat dia mengambil tempat di atas panggung. Saat itu, dia terlihat kurus kering; tetapi tetap memperlihatkan senyum yang penuh percaya diri. Hadirin pun ramai dengan teriakan, kegembiraan, dan memberikan tepuk tangan sambil berdiri.

Jobs memulai demo iPad 2 dengan memamerkan bagian depannya yang baru. "Kali ini, penutup dan produknya didesain secara bersamaan," dia menjelaskan. Kemudian, dia menyebutkan tentang kritik yang melukai perasaannya selama ini sebab dia beranggapan bahwa sikapnya mendatangkan manfaat: iPad yang dibuat kali pertama telah lebih baik dalam menggunakan konten daripada membuatnya. Sehingga, produk itu mengadaptasi dua model aplikasi terbaik yang digunakan Macintosh, GarageBand, dan iMovie dan membuat versi baru yang lebih baik bertenaga untuk iPad. Jobs menunjukkan betapa mudahnya menyusun dan mengatur

sebuah lagu, atau meletakkan musik dan memberinya efek khusus ke dalam *home video*, lalu menyebarkan kreasi tersebut menggunakan iPad terbaru.

Sekali lagi, Jobs mengakhiri presentasinya dengan *slide* yang menunjukkan persilangan antara Jalan Seni Liberal dan Jalan Teknologi. Pada kesempatan itu, dia menyampaikan credo dengan sangat jelas bahwa kreativitas dan kesederhanaan yang sebenarnya datang dari upaya mengintegrasikan keseluruhan komponen—perangkat keras dan perangkat lunak, juga konten, penutup, dan para tenaga pemasaran—bukan membiarkan segala sesuatunya bersifat terbuka dan terpisah-pisah, seperti yang terjadi dengan PC Windows dan sekarang diadopsi oleh peranti Android:

“Kami percaya bahwa teknologi saja tidak cukup, itu tersimpan di DNA Apple. Kami meyakini bahwa teknologi yang menyatu dengan faktor kemanusiaan akan membuahkan hasil yang membuat hati kita merasa senang. Saat ini, hal tersebut lebih bisa dirasakan manfaatnya daripada kebanyakan peranti lain pasca-era PC ini. Orang-orang antusias memasuki pasar tablet. Mereka melihat bahwa tablet adalah PC pada masa depan, yang mana perangkat lunak dan perangkat kerasnya dikerjakan oleh perusahaan yang berbeda-beda. Pengalaman kami membuktikan bahwa itu bukanlah sebuah pendekatan yang tepat untuk menghasilkan sebuah produk. Peranti komputer pasca-era PC perlu dibuat lebih intuitif dan mudah digunakan. Hal ini diwujudkan dengan menggabungkan perangkat lunak, perangkat keras, dan aplikasi yang dirangkai lebih sempurna ketimbang PC. Kami berpikir bahwa kami memiliki rancangan yang tepat tak hanya di silikon, tetapi juga dalam organisasi kami, untuk membuat produk semacam ini.”

Rancangan itu dibuat tidak hanya untuk organisasi yang dia bangun, tetapi juga untuk jiwanya.

Setelah acara peluncuran iPad 2, Jobs seakan mendapat tambahan energi baru. Dia datang ke Hotel Four Season untuk bergabung makan siang bersama saya, istrinya, Reed, dan juga dua orang teman Reed dari kampus Stanford. Jobs menunjukkan perubahan berkaitan dengan apa yang dia makan, meski masih saja rewel soal pilihan makanan. Dia memesan jus buah segar yang bolak-balik dikembalikan karena dia merasa disuguhi jus dari botol dan pasta *primavera*, yang dia singkirkan setelah dicicipi karena dianggapnya sudah basi. Namun, kemudian dia memakan separuh

*salad* udang Louie milik saya dan memesan lagi sepiring penuh untuk dirinya sendiri, ditambah dengan semangkuk es krim. Hotel yang memuaskan itu mampu menyuguhkan segelas jus yang pada akhirnya memenuhi standar yang dia inginkan.

Di rumah keesokan harinya, masih merasa bersemangat. Dia berencana terbang sendirian ke Kona Village pada hari berikutnya, dan aku bertanya apa saja yang dia simpan di iPad 2-nya untuk perjalanan itu. Ada tiga film yang dia simpan, yaitu *Chinatown*, *The Bourne Ultimatum*, dan *Toy Story 3*. Lebih jauh lagi terungkap, hanya ada satu buku yang dia unduh, yaitu *The Autobiography of a Yogi*, sebuah panduan spiritual untuk meditasi yang sebelumnya pernah dia baca sewaktu masih remaja, kemudian dia baca lagi di India, dan sejak saat itu dia rutin membacanya sekali setahun.

Di tengah suasana pagi itu, dia memutuskan ingin makan sesuatu. Dia masih terlalu lemah untuk menyetir, jadi saya yang menyetir dan mengantarkannya ke sebuah kafe di sebuah pusat perbelanjaan. Kafe itu tutup, tetapi pemiliknya sudah biasa dengan ketukan pintu Jobs di luar jam-jam buka. Maka, dengan senang hati, pemilik kafe mempersilakan kami masuk. "Dia mendapat misi untuk berusaha menjadikanku gemuk," canda Jobs. Dokter Jobs telah menyarankannya untuk makan telur sebagai sumber protein yang berkualitas tinggi. Oleh karena itu, dia memesan *omelet*. "Hidup dengan penyakit seperti ini dan semua rasa sakit yang kamu rasakan, akan terus-menerus membuat dirimu teringat pada kematianmu sendiri. Dan, itu bisa melakukan sesuatu yang asing bagi otakmu, jika kau tidak hati-hati," ujarnya. "Kau tidak membuat rencana jangka panjang, dan itu sesuatu yang buruk. Kau harus mendorong dirimu sendiri untuk membuat rencana seolah-olah kau akan terus hidup untuk bertahun-tahun lamanya."

Contoh pemikiran yang tidak biasa itu adalah rencananya untuk membuat kapal pesiar yang mewah. Sebelum dia menjalani pencangkokan hati, dia dan keluarganya biasanya menyewa sebuah kapal untuk liburan, melakukan perjalanan ke Meksiko, Pasifik Selatan, atau Mediterania. Di kapal-kapal tersebut, Jobs merasa bosan, atau lebih tepatnya mulai membenci desain kapal itu sehingga mereka pun memangkas perjalanan dan terbang ke Kona Village. Namun, terkadang perjalanan berlangsung mulus. "Liburan terbaik yang pernah aku lakukan adalah ketika melakukan

perjalanan ke Italia, kemudian ke Athena—yang mungkin saja hanya bebatuan, tetapi Kuil Parthenon membuatku takjub—lantas menuju Ephesus di Turki, tempat toilet umum berhias marmer yang sudah kuno, dengan bagian tengahnya ditujukan bagi para musisi yang mempertunjukkan *sere-nada*.” Ketika memasuki Istanbul, mereka menyewa profesor sejarah untuk mendampingi tur keluarganya. Di akhir perjalanan, mereka pergi ke tempat pemandian ala Turki, ketika keterangan yang diberikan oleh sang profesor memberikan Jobs sebuah sudut pandang baru mengenai globalisasi generasi muda:

“Aku mempunyai sebuah kesadaran yang nyata. Kami semua mengenakan jubah, dan mereka membuatkan kami kopi ala Turki. Profesor menjelaskan bagaimana kopi itu dibuat dengan sangat berbeda dari kopi yang pernah ada di tempat lain, dan aku menyadarinya, ‘Lantas apanya yang menarik?’ apakah anak-anak terutama generasi muda Turki peduli tentang kopi Turki. Sepanjang hari, aku melihat orang-orang muda di Istanbul. Mereka meminum apa yang diminum oleh anak-anak kecil di belahan dunia lain, memakai pakaian bergaya Amerika seperti yang dijual di butik Gap, dan juga menggunakan telepon genggam. Hal itu menyadarkanku bahwa anak-anak muda di dunia ini telah menjadi sama sekarang. Ketika kami membuat produk, tak ada yang disebut dengan ponsel Turki, atau pemutar musik yang diinginkan oleh anak-anak muda Turki. Kita telah menjadi ‘satu dunia’ sekarang.”

Setelah kegembiraan yang dia rasakan pada pelayaran itu, Jobs menyenangkan dirinya sendiri dengan mulai mendesain dan kemudian mendesain ulang lagi, sebuah kapal yang katanya ingin dia buat suatu hari nanti. Ketika jatuh sakit lagi pada 2009, dia hampir membatalkan proyek itu. “Aku pikir aku tidak akan hidup ketika kapal ini selesai dibuat,” ujarnya. “Namun, pikiran itu membuatku begitu sedih. Maka, aku memutuskan untuk menganggap bahwa mengerjakan desain juga sesuatu yang menyenangkan, dan aku juga berpikir bahwa ada kemungkinan aku masih hidup ketika kapal ini selesai dikerjakan. Jika berhenti merancang kapal itu dan kemudian ternyata aku masih hidup dua tahun lagi maka aku akan benar-benar merasa kecewa. Jadi, aku tetap meneruskannya.”

Setelah selesai makan *omelet* di kafe, kami pulang ke rumahnya dan dia menunjukkan semua model serta gambar rancangan itu kepadaku. Seperti

yang sudah kuduga, kapal pesiar yang dia rencanakan itu tampak indah dan minimalis. Dek yang terbuat dari kulit kayu yang keras benar-benar rata dan tak tersentuh peralatan apa pun. Seperti di toko Apple, jendela kabin dibuat dari panel yang lebar, nyaris semua lantainya mencapai langit-langit, dan area ruang utamanya didesain dengan dinding yang berupa kaca dengan panjang 12 meter dan tinggi 3 meter. Dia telah meminta teknisi utama Apple untuk mendesain kaca khusus yang bisa menopang struktur bangunan.

Kapal pesiar itu dibuat oleh perakit kapal pesiar dari Belanda, Feadship. Akan tetapi, Jobs tetap saja melakukan campur tangan dalam urusan desain. "Aku tahu bahwa mungkin aku akan segera mati dan meninggalkan Laurene dengan kapal setengah jadi," ujarnya. "Namun, aku harus tetap melanjutkannya. Jika tidak, ini akan menjadi suatu bentuk pengakuan kalau aku sudah akan mati."

Steve dan Laurene akan merayakan ulang tahun pernikahan mereka yang kedua puluh beberapa hari lagi, dan Jobs mengakui bahwa pada saat-saat itu dia tidak menghargai istrinya dengan sepenuhnya. "Aku merasa sangat beruntung karena kau tidak tahu sesuatu yang akan kau dapatkan ketika menikah," ujarnya. "Kau mempunyai perasaan yang intuitif tentang berbagai hal. Aku tidak bisa melakukannya dengan lebih baik, bukan karena Laurene pintar dan cantik, melainkan dia memang benar-benar orang yang baik." Untuk sesaat, dia meneteskan air mata. Lalu, dia berbicara tentang pacar-pacarnya yang lain, terutama Tina Redse. Jobs mengaku bahwa pilihannya menikahi Laurene sudah tepat. Dia menggambarkan betapa dirinya egois dan suka menuntut. "Laurene bisa menghadapi itu, dan bahkan dia juga bisa kuat ketika aku sakit," ujarnya. "Aku tahu bahwa hidup denganku tidak bisa diibaratkan seperti menikmati semangkuk buah ceri."

Di antara sifat-sifat Jobs yang mementingkan diri sendiri adalah kecenderungannya lupa pada hari jadi atau hari ulang tahun. Namun, kali ini, dia memutuskan untuk membuat sebuah kejutan. Mereka telah menikah di Hotel Ahwahnee di Yosemite, dan Jobs memutuskan untuk membawa istrinya kembali ke sana pada hari jadi pernikahan mereka. Namun, ketika Jobs menelepon, kamar hotel itu sudah dipesan. Jadi, dia meminta pihak hotel melakukan pendekatan pada orang yang telah memesan kamar tempat dia dan Laurene menghabiskan malam pernikahan mereka, dan

meminta mereka untuk mengalihkan kamar itu. “Aku menawarkan untuk membayarnya pada kesempatan lain di akhir pekan,” ujar Jobs, “laki-laki itu bersikap sangat baik dan dia berkata, ‘Perayaan dua puluh tahun, ambil saja, ini milikmu.’”

Dia menemukan foto-foto pernikahan hasil jepretan seorang teman, mencetaknya dengan ukuran besar, lalu menaruhnya di sebuah kotak yang manis. Ketika membuka iPhone-nya, Jobs menemukan catatan yang dia buat untuk diletakkan dalam kotak itu dan membacakannya keras-keras:

“Kita tidak tahu banyak tentang masing-masing dari diri kita dua puluh tahun silam. Kita dituntun oleh intuisi; kau membuatku bertekuk lutut di hadapanmu. Waktu itu salju turun, ketika kita menikah di Ahwah-nee. Tahun-tahun berlalu, anak-anak pun hadir. Ada saat-saat yang menyenangkan, ada juga saat-saat sulit, tetapi tidak pernah ada saat-saat yang buruk. Cinta dan rasa hormat kita terus bertahan dan bertumbuh. Kita telah melaluinya bersama, dan di tempat inilah kita kembali. Sebuah tempat kita memulainya dua puluh tahun lalu—lebih tua, lebih bijaksana—dengan kerut di wajah dan hati kita. Kita sekarang lebih tahu tentang kebahagiaan hidup, penderitaan, rahasia, dan kekaguman dan sekarang, kita masih di sini bersama-sama. Aku sangat bahagia.”

Di bagian akhir surat yang dia bacakan dengan keras itu, dia menangis dengan tak terkendali. Ketika menyusunnya sendiri, dia juga membuat satu set gambar dari masing-masing anaknya, “Aku pikir mereka mungkin senang melihat bahwa aku pernah muda.”

### *iCloud*

Pada 2001, Jobs mempunyai sebuah visi: komputer pribadimu akan berfungsi sebagai “pusat digital” untuk berbagai macam peranti yang menopang gaya hidup, seperti pemutar musik, perekam video, ponsel, dan komputer tablet. Hal ini menjadi tantangan bagi kemampuan Apple untuk membuat kreasi produk *end-to-end* yang mudah digunakan. Perusahaan kemudian mengalami transformasi dari perusahaan yang memproduksi komputer dengan kualitas tinggi dan mahal, menjadi perusahaan teknologi yang paling bernilai di dunia.

Pada 2008, Jobs telah mengembangkan sebuah visi untuk gelombang masa depan era digital. Pada masa depan, dia meyakini bahwa *desktop* kom-

puter tidak akan lagi berperan sebagai pusat dari konten. Pusatnya justru bergerak ke “cloud”<sup>1</sup>. Dengan kata lain, konten itu akan disimpan ke server yang bisa dipindah-pindah dan diatur oleh sebuah perusahaan yang Anda percayai. Konten tersebut juga dapat Anda gunakan pada peranti apa pun, di mana pun. Butuh waktu tiga tahun untuk mewujudkan impian Jobs.

Dia memulai visinya dengan langkah yang salah. Pada musim panas 2008, dia meluncurkan sebuah produk yang disebut MobileMe. MobileMe merupakan sebuah jasa pelayanan berlangganan yang mahal (\$99 per tahun), yang memberikan keleluasaan untuk menyimpan daftar kontak, dokumen, gambar, video, *email*, dan kalender yang bisa dipindah-pindah di *cloud* dan disinkronkan dengan peranti. Secara teori, Anda bisa menggunakan iPhone atau komputer, untuk mengakses semua aspek kehidupan digital Anda. Sayangnya, ada masalah yang lebih besar. Layanan ini menurut istilah Jobs, tidak berguna. MobileMe terlalu rumit sehingga tidak bisa disinkronkan dengan baik. Hal itu mengakibatkan *email* dan data lainnya menghilang secara acak dalam eter. “*Apple’s MobileMe Is Far Too Flawed to be Reliable*” adalah bunyi *headline* yang ada di tinjauan jurnal *Wall Street* yang dibuat oleh Walt Mossberg.

Jobs marah. Dia mengumpulkan tim MobileMe di auditorium di kompleks kantor Apple, lalu berdiri di mimbar, dan bertanya, “Bisakah salah satu dari kalian mengatakan padaku mengenai apa yang sekiranya bisa dilakukan oleh MobileMe?” Setelah anggota tim menawarkan jawaban mereka, Jobs balik bertanya, “Lantas, mengapa si payah tidak melakukannya?” Lebih dari setengah jam berikutnya, dia terus mengkritik mereka. “Kau telah menodai reputasi Apple,” ujar Jobs. “Kau seharusnya saling membenci karena membiarkan orang lain jatuh. Mossberg, kawan kita, tidak lagi menulis hal-hal yang baik tentang kita.” Di depan seluruh audiensi, Jobs menanggalkan jabatan pemimpin tim MobileMe, dan menggantinya dengan Eddy Cue, bertanggung jawab atas semua konten di Internet berada di Apple. Peristiwa itu seperti yang dilaporkan oleh Adam Lashinsky dari majalah *Fortune* dalam sebuah tulisan detail yang menyinggung budaya korporasi Apple, yang berjudul “Akuntabilitas Dibangkitkan Secara Ketat”.

---

<sup>1</sup> Istilah “cloud” nantinya akan menjadi nama peranti produk teknologi Apple.—penerj.



Menjelang 2010, tampak jelas bahwa Google, Amazon, Microsoft, dan perusahaan lainnya bertujuan untuk menjadi perusahaan terbaik yang bisa menyediakan layanan konten dan data di *cloud*, serta menyinkronkannya pada berbagai peranti. Jadi, Jobs pun menggandakan usahanya. Dia menjelaskan hal itu kepadaku saat musim gugur waktu itu:

“Kami harus menjadi perusahaan yang mengatur hubunganmu dengan *cloud*, yakni mengalirkan musik dan videomu dari *cloud*, menyimpan gambar dan informasi yang kau punya, dan bahkan juga data medismu. Apple menjadi perusahaan pertama yang memiliki kemampuan untuk menjadikan komputermu sebagai pusat dokumen digital. Sehingga, kami merancang semua aplikasi ini—iPhoto, iMovie, iTunes—dan menyatukannya dengan peranti kami (seperti iPod, iPhone, dan iPad). Sehingga semuanya berfungsi dengan brilian. Namun, beberapa tahun yang akan datang, pusat dokumen itu akan bergerak dari komputer menuju *cloud*. Jadi, layanan ini merupakan strategi pusat dokumen digital yang sama, hanya saja pusatnya berada di tempat yang berbeda. Itu artinya, kau akan selalu memiliki akses ke kontenmu tanpa perlu menyinkronkannya terlebih dahulu.

“Hal itu sangat penting kalau kita membuat transformasi semacam ini. Clayton Christensen menyebutnya, ‘dilema inovator’, yaitu orang-orang yang menemukan sesuatu biasanya menjadi orang terakhir yang akan melihat temuannya itu berlalu. Dan, kami pun benar-benar tidak ingin ketinggalan. Aku akan membuat proses sinkronisasi konten menjadi lebih mudah. Kami sedang membangun sebuah lahan server di Carolina Utara. Kami bisa menyinkronkan apa pun yang Anda butuhkan. Begitulah caranya kita bisa mengikat pelanggan.”

Jobs mendiskusikan visinya tersebut dalam rapat pagi yang diadakan pada Senin, dan perlahan-lahan ide ini dirumuskan menjadi sebuah strategi baru. “Aku mengirim *email* kepada sekelompok orang pada pukul dua dini hari, dan menyinggung soal apa saja,” ujarnya. “Kami sangat serius memikirkan hal ini karena bagi kami ini bukan semata urusan pekerjaan, melainkan menyangkut kehidupan kami.” Meskipun beberapa anggota dewan direksi, termasuk Al Gore, mempertanyakan ide untuk menggratiskan MobileMe, mereka tetap mendukungnya. Langkah itu akan menjadi strategi mereka dalam menjaring pelanggan ke dalam jangkauan Apple untuk sepuluh tahun mendatang.

Layanan baru itu diberi nama iCloud. Jobs mengumumkan nama itu dalam pidato untuk Apple's World Wide Developers Conference pada

Juni 2011. Saat itu, dia masih berada dalam masa cuti karena alasan kesehatan dan selama beberapa hari pada Mei, telah dirawat karena infeksi dan rasa sakit yang dideritanya. Beberapa teman dekatnya mendesak Jobs agar tidak melakukan presentasi yang membutuhkan banyak persiapan dan geladi resiko. Akan tetapi, prospek untuk memulai sesuatu yang baru dalam masa pergeseran tektonis era digital, tampaknya mampu memberi Jobs kekuatan.

Ketika berada di mimbar San Francisco Convention Center, Jobs mengenakan sweter kasmir VONROSEN hitam di atas kaus hitam berkerah tinggi merek Issey Miyake yang biasa dia gunakan. Jobs juga mengenakan pakaian dalam berpenghangat di bawah jin birunya. Walaupun begitu, dia tetap kelihatan lebih kurus daripada sebelumnya. Hadirin menyambutnya dengan tepuk tangan yang meriah—"Sambutan seperti itu selalu membantu, dan aku menghargainya," kata Jobs—tetapi dalam beberapa menit setelah kemunculan Jobs, saham Apple mengalami penurunan lebih dari \$4 ke angka \$340. Dia telah melakukan upaya yang heroik, tetapi dia terlihat seperti orang yang lemah.

Dia mengalihkan mimbar kepada Phil Schiller dan Scott Forstall yang mendemonstrasikan sistem pengoperasian yang baru pada Mac dan peranti *mobile*, kemudian dia kembali untuk memamerkan iCloud. "Sekitar sepuluh tahun yang lalu, kami menemukan salah satu pandangan yang paling penting," ujarnya. "PC akan menjadi pusat bagi kehidupan digitalmu. Misalnya saja, berkenaan dengan video, foto, dan musikmu. Akan tetapi, kondisi itu memburuk beberapa tahun terakhir. Mengapa?" Dia mengulang pernyataan mengenai betapa sulitnya mencoba menyinkronkan semua konten yang dimiliki dengan setiap peranti. Jika kau mempunyai lagu yang telah kau unduh untuk iPad-mu, sebuah gambar dari iPhone, dan video yang kau tempatkan di komputermu maka kau akan merasa bahwa kau tak ubahnya seorang operator model lama yang menggunakan USB untuk mendapatkan konten. "Upaya menyinkronkan peranti ini membuat kami gila," dia berkata sambil tertawa keras. "Kami punya solusinya. Ini akan menjadi pemikiran besar kami selanjutnya. Kami akan menurunkan posisi PC dan Mac sebagai sebuah peranti belaka, dan kami akan menggerakkan pusat digital ke *cloud*."

Jobs benar-benar menyadari bahwa “inspirasi besar” itu pada kenyataannya bukan hal yang baru. Bahkan, dia menjadikan upaya yang dilakukan Apple sebelumnya sebagai lelucon, “Kau mungkin mengira-ngira mengenai alasan mengapa aku harus memercayai mereka. Mereka adalah orang yang membawakanku MobileMe.” Audiensi tertawa dengan perasaan cemas. “Katakan saja bahwa itu bukanlah saat terbaik bagi kami.” Akan tetapi, saat Jobs mendemonstrasikan iCloud, tampak jelas bahwa program tersebut akan membuat keadaan menjadi lebih baik. Fitur pesan, daftar kontak, dan entri kalender dapat berfungsi dengan baik. Begitu pula dengan aplikasi, foto, buku, dan penyimpanan dokumen.

Hal yang paling mengesankan adalah bahwa Jobs dan Eddy Cue telah membuat kesepakatan dengan perusahaan musik (tidak seperti Google dan Amazon). “Apple akan memiliki delapan belas juta lagu di server iCloud-nya. Jika kau memiliki salah satu dari lagu ini di peranti digital atau komputermu—entah kau mendapatkannya dengan cara membeli secara legal atau membajaknya—maka Apple akan memberimu peluang untuk mengakses versi berkualitas tinggi dari lagu itu di semua peranti yang kau miliki tanpa perlu bersusah payah membuang waktu dan tenagamu untuk mengunggahnya ke *cloud*. Itu akan berfungsi,” ujarnya.

Konsep yang sederhana itu—bahwa segala sesuatu akan berfungsi tanpa hambatan—telah menjadi keuntungan kompetitif Apple. Microsoft telah mengiklankan “Cloud Power” selama lebih dari setahun. Tiga tahun sebelumnya, perancang perangkat lunak utama Microsoft, Ray Ozzie yang legendaris, telah mengeluarkan sebuah ide bagi perusahaan itu, “Aspirasi kami adalah bahwa setiap individu hanya akan perlu melisensikan media mereka sekali, dan menggunakan setiap peranti untuk mengakses dan menikmati media tersebut.”

Akan tetapi, Ozzie telah keluar dari Microsoft pada akhir 2010, dan dorongan untuk penggunaan *cloud* pada perusahaan tidak pernah terwujud dalam peranti yang digunakan oleh konsumen. Amazon dan Google sama-sama menawarkan jasa untuk *cloud* pada 2011, tetapi tidak satu pun yang mempunyai kemampuan untuk mengintegrasikan peranti keras, perangkat lunak, dan konten yang berasal untuk berbagai peranti lain. Apple mampu mengendalikan setiap rangkaian dan mendesainnya agar bisa difungsikan

secara bersama-sama, yaitu berupa perangkat komputer, sistem pengoperasian, dan perangkat lunak untuk aplikasi, dirangkai dalam satu paket penjualan dan penyimpanan konten.

Tentu saja, semua rangkaian itu berfungsi dengan baik jika Anda menggunakan peranti dari Apple. Hal itu menghasilkan keuntungan lainnya bagi Apple berupa keterikatan pelanggan. Sekali menggunakan iCloud maka kau akan sulit untuk beralih ke Kindle atau Android. Musik dan konten lainnya tidak akan sinkron dengan peralatan tersebut; bahkan peranti-peranti itu mungkin tidak akan sinkron dengan *cloud* Apple. Itu menjadi titik kulminasi bagi Apple yang telah tiga puluh tahun menghindari sistem yang terbuka. “Kami berpikir untuk memungkinkan adanya layanan musik dalam Android,” dia mengatakan hal itu kepada saya setelah sarapan pagi keesokan harinya. “Kami menaruh iTunes pada Windows agar bisa menjual lebih banyak iPod. Namun, aku melihat tidak ada untungnya meletakkan aplikasi musik di Android, kecuali untuk membuat para pengguna Android merasa senang. Dan, aku tidak ingin membuat pengguna Android merasa senang.”

### ***Sebuah Tempat Kerja yang Baru***

Ketika Jobs berusia tiga belas tahun, dia mencari nama Bill Hewlett di buku telepon, lalu meneleponnya untuk mendapatkan komponen yang dia butuhkan untuk membuat sebuah kumpulan frekuensi. Dan, usahanya tersebut berakhir dengan sebuah tawaran pekerjaan di bagian peralatan Hewlett-Packard (HP) saat musim panas. Pada tahun yang sama, HP membeli tanah di Cupertino untuk mengembangkan divisi yang menangani kalkulator. Wozniak bekerja di sana, dan di tempat itulah dia mendesain Apple I dan Apple II sebagai sampingan.

Ketika HP memutuskan untuk meninggalkan lingkungan kerjanya di Cupertino pada 2010, yang hanya berjarak sekitar 1,6 kilometer sebelah timur markas besar Apple One Infinite Loop, Jobs diam-diam merencanakan untuk membeli tempat itu, beserta properti yang bersebelahan dengan lokasi tersebut. Dia mengagumi cara Hewlett dan Packard membangun perusahaan yang dapat bertahan lama, dan dia mengagumi dirinya sendiri yang telah melakukan hal yang sama di Apple. Sekarang, dia

menginginkan markas yang bisa dimanfaatkan untuk memajang produk-produknya, sesuatu yang tidak lazim dimiliki oleh perusahaan teknologi di pantai barat Amerika.

Akhirnya, Jobs mengumpulkan tanah seluas 607 meter persegi, yang mana sebagian besar lokasi tersebut dulunya adalah kebun aprikot saat dia masih kecil. Di sana, dia mencurahkan dirinya ke dalam sebuah proyek yang nantinya akan dia wariskan. Proyek tersebut merupakan kombinasi antara gairahnya terhadap desain dan semangat untuk menciptakan perusahaan yang bisa bertahan. "Aku ingin meninggalkan sebuah lingkungan kerja berkarakter yang dapat mengekspresikan nilai-nilai yang dianut perusahaan untuk generasi selanjutnya," ujar Jobs.

Dia menyewa firma arsitektur yang menurutnya terbaik di dunia. Maka, Sir Norman Foster, yang telah membuat bangunan seperti gedung parlemen bersejarah Reichstag yang direstorasi di Berlin dan gedung pencakar langit St. Mary Axe 30 di London pun diajaknya bekerja sama. Bukan hal yang mengejutkan bila Jobs ikut terlibat dalam perencanaan, baik dalam bidang visi maupun detail rancangan yang membuat hampir tidak mungkin untuk menyelesaikan desain akhir. Bangunan ini akan menjadi perkantoran besar yang megah, dan dia ingin agar pengerjaannya dilakukan dengan tepat. Firma arsitektur Foster menugaskan lima puluh arsitek untuk membentuk sebuah tim, dan setiap tiga minggu selama 2010, mereka menunjukkan kepada Jobs model yang telah direvisi dan berbagai pilihan rancangan lainnya. Selalu saja dia muncul dengan konsep yang baru, yang terkadang bentuknya sama sekali baru secara keseluruhan. Hal itu pun menyebabkan mereka memulainya lagi dari awal dan menyediakan pilihan yang lebih banyak lagi.

Ketika Jobs menunjukkan beberapa model dan rencana-rencana itu kepada saya untuk kali pertama di ruang tamunya, gedung itu dibentuk seperti trek adu balap yang sangat luas dan dibuat dari gabungan tiga buah setengah lingkaran. Dindingnya terbuat dari kaca yang menjulang dari lantai hingga langit-langit, dan interiornya memiliki celah ruangan yang memungkinkan sinar matahari menembus hingga ke bawah gang. "Tempat ini bisa menjadi ruang rapat yang memungkinkan munculnya kejadian tak terduga dan membuat segala sesuatu seolah mengalir," ujarnya, "dan setiap orang bisa ikut menikmati sinar matahari."

Pada kesempatan berikutnya, Jobs menunjukkan rancangan-rancangan itu kepada saya. Sekitar sebulan kemudian, kami berada di ruang konferensi Apple yang luas di seberang kantornya, dengan model untuk bangunan yang akan diusulkannya menutupi meja. Dia telah membuat perubahan besar. Celah-celah itu akan diatur kembali dari jendela sehingga koridor yang panjang akan terlihat bermandikan cahaya matahari. Tempat ini juga akan berfungsi sebagai ruang yang diperuntukkan untuk umum. Ada perdebatan dengan beberapa orang arsitek, yang ingin agar jendela-jendela dapat dibuka. Jobs tidak pernah suka dengan ide orang-orang dapat membuka segala sesuatu. "Itu hanya akan membuat orang-orang merusak segala sesuatu," ungkapnya. Pada hal semacam itu, seperti pada urusan detail lainnya, dia akan menang.

Ketika pulang malam itu, Jobs memamerkan gambar-gambarnya saat makan malam, dan Reed bercanda dengan mengatakan bahwa jika dilihat dari atas gambar itu mengingatkannya pada alat kelamin laki-laki. Ayahnya mengabaikan komentar itu dengan menganggapnya sebagai refleksi dari pemikiran seorang remaja. Namun, pada hari berikutnya, dia menyinggung soal komentar itu pada para arsitek. "Sayangnya, sekali aku katakan padamu tentang hal itu, kau tidak akan pernah bisa menghapus gambaran itu dari pikiranmu," ujarnya. "Ketika aku mengunjunginya pada lain waktu, bentuknya telah berubah menjadi lingkaran yang lebih sederhana."

Pada desain yang baru berarti tak akan ada potongan kaca yang lurus di bangunan itu. Semuanya akan berbentuk melingkar dan digabungkan dengan sempurna. Jobs telah lama tertarik dengan bahan kaca, dan pengalamannya dengan panel berukuran besar untuk toko-toko retail Apple membuatnya merasa percaya diri bahwa sangat mungkin untuk membuat potongan-potongan kaca yang melengkung dalam jumlah besar. Halaman utama direncanakan memiliki luas 83,6 meter persegi (lebih dari tiga blok pada kota-kota umumnya, atau hampir sepanjang tiga lapangan sepak bola). Dia menunjukkannya kepada saya hamparan lapangan yang menunjukkan bahwa karena sangat besarnya, bisa diibaratkan seperti mengelilingi St. Peter's Square di Roma. Salah satu dari ingatannya yang panjang adalah kebun yang dahulu pernah mendominasi area itu sehingga dia menyewa seorang ahli pertamanan dari Stanford dan memerintahkan agar

80% dari properti yang ada di sana diberi lanskap alamiah dengan enam ribu pohon. “Aku meminta kepadanya untuk memastikan agar ada kebun aprikot,” ujar Jobs. “Kau akan melihatnya di setiap tempat, bahkan di setiap sudut, dan kebun itu akan menjadi bagian dari lembah ini.”

Menjelang Juni 2011, rencana Jobs untuk membangun gedung empat lantai seluas 278.700 meter persegi, yang akan menampung lebih dari dua belas ribu karyawan, siap diperlihatkan. Dia memutuskan untuk menampilkan dirinya secara diam-diam dan tanpa publikasi, sebelum Dewan Kota Cupertino hadir sehari setelah dia merilis iCloud di Worldwide Developers Conference.

Meskipun tidak memiliki banyak tenaga, tetapi jadwal Jobs benar-benar padat pada hari itu. Ron Johnson, yang telah mengembangkan toko-toko Apple dan mengelolanya selama lebih dari satu dekade, memutuskan untuk menerima tawaran menjadi CEO J.C. Penney. Dia pun mampir ke rumah Jobs pada pagi hari untuk membicarakan pengunduran dirinya dari Apple. Kemudian, Jobs dan saya pergi ke Palo Alto menuju ke sebuah kafe yang bernama Fraiche untuk menikmati yoghurt porsi kecil dan *oatmeal*. Di sana dia membicarakan dengan penuh semangat tentang produk Apple pada masa depan. Sesudah itu, dia pergi ke Santa Clara untuk menghadiri rapat yang diadakan Apple setiap tiga bulan sekali dan dihadiri oleh para eksekutif Intel, tempat mereka mendiskusikan kemungkinan cip Intel bisa digunakan untuk peranti *mobile* yang akan datang. Malam itu, grup musik U2 tampil di Oakland Coliseum dan Jobs telah mempertimbangkan untuk pergi menontonnya. Alih-alih, dia memutuskan untuk menunjukkan rencananya pada Dewan Cupertino malam itu.

Jobs tiba di lokasi tanpa rombongan dan keriuhan apa pun, dia terlihat santai dengan sweter hitam yang juga dia pakai untuk pidato pada konferensi para pengembang. Dia berdiri di podium dengan alat berupa tombol di tangannya dan menghabiskan dua puluh menit untuk menunjukkan *slide* yang berisi desain kepada para anggota dewan. Ketika tampilan gedung yang indah, futuristik, dan melingkar dengan sempurna muncul di layar, dia berhenti sejenak dan tersenyum. “Apa yang Anda lihat di sini bagaikan sebuah pesawat luar angkasa yang sedang mendarat,” ujarnya. Beberapa saat kemudian, dia menambahkan, “Aku pikir, kita memiliki gambaran gedung yang merupakan bangunan kantor terbaik di dunia.”

Pada Jumat berikutnya, Jobs mengirimkan sebuah *email* untuk seorang rekannya dari masa lalu, Ann Bowers, janda dari Bob Noyce salah satu pendiri Intel. Dia menjadi direktur bagian sumber daya manusia di Apple dan memutuskan untuk menjadi seorang ibu pada awal 1980-an, sebagai bentuk sikap tidak terima terhadap Jobs setelah Jobs bersikap kekanakan dan cenderung menyinggung perasaan rekan kerjanya. Jobs memintanya datang untuk menengok pada keesokan harinya. Bowers dijadwalkan berada di New York, tetapi dia mampir ke rumah Jobs pada minggu ketika dia kembali. Ketika itu, sakit Jobs kambuh lagi. Meskipun dia merasa kesakitan dan tidak punya banyak energi, dia masih bersemangat untuk menunjukkan kepada Bowers mengenai tampilan markas besarnya yang baru. "Kau seharusnya bangga dengan Apple," ujar Jobs. "Kau seharusnya bangga dengan apa yang telah kita bangun."

Kemudian, Jobs melihat ke arah Bowers dan bertanya dengan penuh perhatian, sebuah pertanyaan yang nyaris membuatnya terkejut, "Katakan padaku, seperti apa aku waktu aku masih muda?"

Bowers berusaha memberikan jawaban yang jujur. "Kau dahulu sosok yang sangat gegabah, selalu melakukan sesuatu terburu-buru tanpa pertimbangan, dan sangat keras kepala," jawabnya. "Namun, kau mempunyai pandangan ke depan yang dapat menumbuhkan semangat. Kau katakan padaku, 'Perjalanan itu sendiri adalah hadiah.' Apa yang kau katakan itu tampaknya menjadi kenyataan."

"Ya," jawab Jobs. "Aku belajar banyak hal sepanjang jalan kehidupan yang kulalui." Kemudian, setelah beberapa menit, dia mengulangi perkataannya, seolah untuk menenangkan Bowers dan dirinya sendiri. "Aku telah mempelajari beberapa hal. Aku benar-benar telah melakukannya." ■



## PUTARAN KETIGA

### Perjuangan Masa Suram

#### ***Ikatan Keluarga***

Jobs memiliki keinginan besar untuk dapat hadir pada acara wisuda SMA anaknya pada Juni 2010. “Saat didiagnosis menderita kanker, saya membuat kesepakatan dengan Tuhan atau entah apa, yaitu betapa inginnya saya hadir pada acara wisuda Reed, dan itu terjadi pada 2009,” ujarnya. Reed mirip sekali dengan ayahnya saat berusia delapan belas tahun, dengan senyuman yang penuh arti dan agak membangkang, mata yang penuh semangat, dan rambut gelapnya. Dari pihak ibunya, dia mewarisi empati, kepekaan, dan keramahan yang tidak terdapat pada ayahnya. Dia sangat penyayang dan senang membahagiakan orang lain. Setiap kali ayahnya duduk merengut di meja dapur, sambil menatap lantai—yang kerap terjadi saat dia sakit—satu-satunya yang mampu membuat matanya berubah cerah adalah langkah Reed yang mendekatinya.

Reed sangat mengagumi ayahnya. Segera setelah saya mulai menulis buku ini, dia datang berkunjung, dan sebagaimana yang biasa dilakukan oleh ayahnya, dia mengajak saya berjalan-jalan santai. Dia mengatakan kepada saya, dengan tatapan sangat serius, bahwa ayahnya bukanlah pebisnis dingin yang hanya mementingkan keuntungan belaka, melainkan seorang yang termotivasi oleh cinta akan sesuatu yang dia lakukan dan kebanggaan akan produk yang dia ciptakan.

Setelah Jobs didiagnosis menderita kanker, Reed mulai menghabiskan musim panasnya dengan bekerja di laboratorium onkologi di Stanford yang meneliti rangkaian DNA untuk menemukan tanda-tanda genetik akan adanya kanker usus besar. Dalam sebuah penelitian, dia menemukan bagaimana mutasi dapat terjadi pada anggota keluarga. "Salah satu hikmah penyakitku adalah Reed dapat menghabiskan banyak waktu belajar kepada beberapa dokter hebat," ujar Jobs. "Antusiasmenya akan penyakit ini sama dengan apa yang kurasakan terhadap komputer saat aku seusia dirinya. Aku rasa, inovasi terbesar abad kedua puluh satu adalah penyilangan antara biologi dan teknologi. Era baru pun telah dimulai, seperti era digital saat aku seusia Reed."

Reed menggunakan penelitiannya tentang kanker sebagai dasar bagi makalah akhirnya di Crystal Springs Uplands School. Saat dia menjelaskan bagaimana dia menggunakan sentrifugal dan pewarnaan dalam menyusun DNA tumor dengan mata yang berbinar-binar, ayahnya duduk di antara hadirin, bersama dengan anggota keluarga lainnya. "Aku membayangkan Reed memiliki rumah di sini, di Palo Alto, dengan keluarganya dan mengendarai sepedanya untuk pergi bekerja sebagai dokter di Stanford," ujar Jobs.

Reed tumbuh dengan cepat pada 2009, saat ayahnya sekarat. Dia menjaga adik-adik perempuannya ketika kedua orangtuanya sedang berada di Memphis dan menjadi sangat protektif. Namun, ketika kesehatan ayahnya membaik pada musim semi 2010, dia kembali menjadi pribadi yang riang dan senang bercanda. Suatu hari pada saat makan malam, dia membahas dengan keluarganya ke mana dia mengajak pacarnya untuk makan malam. Ayahnya menyarankan Il Fornaio, sebuah rumah makan standar yang elegan di Palo Alto, tetapi Reed mengatakan bahwa dia tidak dapat melakukan pemesanan tempat. "Kau ingin aku mencobanya untukmu?" tanya ayahnya. Reed menolak. Dia ingin menanganinya sendiri. Erin, si anak tengah yang pemalu, menyarankan agar dia menyiapkan tenda di halaman rumah mereka, kemudian dia dan Eve, si bungsu, akan menyiapkan makan malam yang romantis untuk mereka. Reed pun berjanji kepada adiknya untuk akan mempertimbangkan saran tersebut.

Pada suatu Sabtu, Reed menjadi salah seorang dari empat kontestan tim yang mewakili sekolahnya untuk berkompetisi dalam "Quiz Kids" yang

diselenggarakan di sebuah stasiun televisi lokal. Seluruh anggota keluarga, kecuali Eve, yang sedang turut serta dalam pameran kuda, hadir untuk menyemangatnya. Saat kru televisi bersiap-siap, ayahnya yang sedang duduk di barisan para orangtua berusaha menguasai diri agar kegemasannya tidak terungkap dan agar keberadaannya tidak terlalu mencolok. Namun, tentu saja sudah pasti dia mudah dikenali dengan jinnya yang khas dan kaus kerah *turtleneck*-nya. Kemudian seorang perempuan menarik kursi di sebelahnya dan mengambil gambar dirinya. Tanpa menoleh ke arah perempuan itu, dia beranjak dan pindah ke sudut barisan. Saat Reed muncul, pada papan namanya tertera "Reed Powell". Sang pembawa acara menanyakan cita-cita para peserta. Reed menjawab, "Peneliti kanker."

Jobs mengendarai Mercedes SL55, mobil dua kursinya, bersama Reed. Sementara itu, sang istri mengendarai mobilnya sendiri bersama Erin. Dalam perjalanan pulang, dia bertanya kepada Erin, kira-kira menurut hematnya, mengapa sang ayah tidak bersedia memiliki plat nomor di mobilnya. "Sebab, ingin memberontak saja," jawab Erin. Kemudian, saya menanyakannya langsung kepada Jobs, "Karena, orang-orang kadang mengikutiku, dan jika aku memasang plat nomor di mobil, mereka dapat menelusuri di mana aku tinggal," jawabnya. "Namun, dengan adanya Google Maps, sekarang mereka dapat dengan mudah mengetahui kediamanku. Jadi, kurasa, aku tidak memasang plat nomor hanya karena aku tidak ingin memasangnya saja."

Pada acara wisuda Reed, ayahnya mengirimkan sebuah *email* dari iPhone-nya, isinya bernada sangat riang, *Hari ini adalah salah satu hari yang paling membahagiakan bagiku. Reed lulus SMA dan sedang diwisuda. Ya, hari ini, saat ini. Dan, aku bisa hadir.* Malam itu mereka mengadakan pesta di rumah, bersama sahabat dan kerabat. Reed berdansa dengan semua anggota keluarganya, termasuk sang ayah. Setelah itu, Jobs mengajak Reed ke gudang penyimpanan untuk menawarkan satu dari dua sepedanya, yang tidak akan dia kendarai lagi. Reed bercanda dengan mengatakan bahwa sepeda yang buatan Italia tampak sedikit seperti sepeda *gay* maka Jobs menyuruhnya untuk mengambil yang satunya, sepeda *8-speed* di sebelahnya. Saat Reed berkata bahwa dia merasa berutang budi, Jobs menjawab, "Kau tidak perlu merasa berutang budi karena kau memiliki DNA-ku." Selama

beberapa hari kemudian, *Toy Story 3* dimulai. Sejak awal, Jobs mengasuh trilogi Pixar ini. Dan, kisah penutupnya adalah segenap perasaan yang muncul saat tokoh Andy pergi kuliah. "Andai aku selalu dapat bersamamu, Nak," ujar ibu Andy. "Ibu akan terus bisa bersamaku," jawab Andy.

Hubungan Jobs dengan dua anak perempuannya yang lebih kecil, agaknya lebih renggang. Dia tidak terlalu memperhatikan Erin, yang lebih pendiam, introspektif, dan tidak terlalu tahu bagaimana cara menghadapi ayahnya, terutama jika sang ayah sedang memancarkan sisi tidak menyenangkannya. Erin adalah gadis muda yang tenang dan menarik, dengan kepekaan yang lebih kuat dibandingkan ayahnya. Dia ingin menjadi arsitek, mungkin karena ketertarikan ayahnya dalam bidang tersebut, dan bakatnya memang mendesain. Namun, saat ayahnya menunjukkan desain kampus Apple yang baru kepada Reed, Erin sedang duduk di sisi lain dapur, dan sepertinya sang ayah terlupa untuk memanggilnya agar dapat turut melihat. Harapan terbesarnya pada musim semi 2010 silam adalah ayahnya sudi mengajaknya dalam acara penghargaan Oscars. Dia sangat menyukai film. Bahkan, Erin ingin sekali terbang dengan pesawat pribadi sang ayah dan berjalan di atas karpet merah bersamanya. Powel, sang istri, sangat bersedia membatalkan keikutsertaannya dan membujuk sang suami untuk mengajak Erin saja. Namun, Jobs menghalau ide tersebut.

Pada suatu saat, ketika saya sedang menyelesaikan buku ini, Powell berkata bahwa Erin ingin diwawancarai. Tentu saja saya tidak akan pernah mengajukan hal ini, mengingat dia belum genap enam belas tahun, tetapi saya menyetujuinya. Hal yang ditekankan oleh Erin adalah bahwa dia paham betul mengapa ayahnya tidak selalu sempat memperhatikan dirinya, dan dia menerima keadaan itu. "Dia melakukan yang terbaik untuk menjadi keduanya, ayah dan CEO Apple, dan dia melakukannya dengan cukup baik," jelasnya. "Terkadang, aku berangan-angan bisa mendapatkan perhatian lebih darinya, tetapi aku paham bahwa apa yang dia lakukan sangatlah penting dan aku rasa itu hebat. Jadi, aku merasa baik-baik saja. Aku tidak terlalu membutuhkan perhatian lebih dari yang sudah dia berikan."

Jobs pernah berjanji untuk mengajak masing-masing anaknya melakukan perjalanan ke tempat pilihan mereka saat mereka beranjak remaja. Reed memilih pergi ke Kyoto karena dia tahu betapa ayahnya terpesona

oleh ketenangan ala Zen di kota nan indah tersebut. Tidak heran, saat Erin berusia tiga belas tahun, pada 2008, dia juga memilih Kyoto. Penyakit yang diderita sang ayah membuat rencana tersebut harus dibatalkan. Namun, Jobs berjanji mengajaknya ke sana pada 2010 jika dia sudah sembuh. Akan tetapi, pada Juni 2010, dia memutuskan untuk tidak pergi. Erin sangat kecewa, tetapi tidak memprotes. Ibunya pun mengajaknya ke Prancis bersama teman keluarga mereka, dan mereka pun menjadwalkan ulang perjalanan ke Kyoto untuk Juli.

Powell khawatir suaminya akan membatalkannya lagi, tetapi dia sangat bahagia saat seluruh keluarga berangkat pada awal Juli tahun ini ke Kona Village, Hawaii, yang merupakan langkah awal perjalanan mereka. Namun, di Hawaii Jobs menderita sakit gigi yang parah, yang tidak dia pedulikan, seakan-akan giginya yang berlubang tidak akan terasa sakit lagi jika tidak dia abaikan. Pada akhirnya, gigi itu tanggal dan perlu diobati. Kemudian, terjadi masalah pada antena iPhone 4, dan dia memutuskan untuk segera kembali ke Cupertino dengan membawa Reed bersamanya. Powell dan Erin tetap di Hawaii, berharap Jobs akan kembali dan melanjutkan rencana mereka ke Kyoto.

Peristiwa mengejutkan selanjutnya adalah Jobs kembali ke Hawaii setelah konferensi persnya, menjemput dan membawa mereka ke Jepang. "Sebuah kejajaiban," ujar Powell kepada salah seorang temannya. Sementara Reed menjaga Eve di Palo Alto, Erin dan kedua orangtuanya menghabiskan malam di Tawaraya Ryokan, sebuah penginapan sederhana yang tampak agung, sebagaimana yang disukai Jobs. "Mengagumkan," kenang Erin.

Dua puluh tahun sebelumnya, Jobs mengajak kakak tiri Erin, Lisa Brennan-Jobs, ke Jepang saat dia kira-kira berusia sama dengan Erin. Di antara semua kenangan terkuatnya saat bersama sang ayah adalah makanan yang lezat dan memandangi Jobs yang biasanya pilih-pilih dalam hal makanan, menikmati *sushi unagi* dan makanan Jepang lainnya. Melihatnya menikmati makanan seperti itu, membuat Lisa untuk kali pertamanya merasa lebih santai saat bersamanya. Erin juga mengalami hal yang sama. "Setiap hari Ayah selalu tahu di mana dia ingin makan siang. Menurutnya, dia mengetahui toko soba yang enak dan mengajakku ke sana. Ternyata, memang rasanya enak, dan setelah itu sulit sekali mencari soba yang seenak

itu.” Mereka juga menemukan rumah makan *sushi* kecil di dekat penginapan, dan Jobs menandainya di iPhone-nya sebagai “*sushi* terlezat yang pernah kumakan”. Erin pun setuju.

Mereka juga mengunjungi beberapa kuil Buddha Zen yang terkenal. Kuil yang paling disukai oleh Erin adalah Saihō-ji, yang dikenal sebagai “kuil lumut” karena Kolam Emasnya dikelilingi taman, yang di dalamnya terdapat lebih dari seratus jenis lumut. “Erin senang sekali. Dan, itu membuat hubungannya dengan sang ayah membaik,” kenang Powell. “Dia pantas mendapatkannya.”

Si bungsu, Eve, mengalami kisah yang berbeda. Dia lebih berani, percaya diri, dan sama sekali tidak terintimidasi oleh sang ayah. Dia sangat menyukai aktivitas menunggang kuda, dan dia berusaha agar dapat menembus Olimpiade. Saat seorang pelatih menjelaskan kepadanya betapa niat tersebut menuntut latihan yang panjang dan kerja keras, dia menjawab, “Katakan saja apa yang harus kulakukan. Aku akan melakukannya.” Sang pelatih pun mempersiapkan program untuknya dan dia mengikutinya dengan tekun.

Eve pandai sekali membuat ayahnya tak berkutik dan menurutinya. Dia kerap menelepon asisten sang ayah di kantor agar dapat memastikan agendanya masuk ke dalam kalender Jobs. Dia juga merupakan negosiator yang ulung. Pada suatu akhir minggu pada 2010, saat keluarga mereka sedang merencanakan perjalanan, Erin ingin menunda keberangkatan barang setengah hari saja. Namun, dia takut memintanya kepada sang ayah. Eve yang saat itu berusia dua belas tahun, menawarkan diri untuk melakukannya. Dan, ketika mereka sedang menikmati makan malam, dia mengatakan keinginan penundaan tersebut kepada Jobs seakan-akan dia adalah seorang pengacara di ruang pengadilan. Jobs memotongnya—“Tidak, aku rasa aku tidak ingin menundanya”—tetapi jelas sekali dia melakukannya karena rasa senang alih-alih kesal. Setelah mereka selesai makan malam, Eve duduk bersama sang ibu dan mendeskonstruksikan berbagai cara agar dia dapat mengajukan hal tersebut kepada ayahnya dengan lebih baik.

Jobs menghargai semangatnya—dan melihat banyak kesamaan sifatnya pada anak bungsunya tersebut. “Dia bak pistol dan memiliki keinginan yang paling kuat bila dibandingkan dengan anak-anak lainnya yang pernah kutemui,” ujarinya. “Seperti sebuah pembalikan.” Dia sangat memaha-

mi kepribadian Eve, mungkin karena serupa dengan kepribadiannya. “Eve lebih peka dari yang orang sangka,” jelasnya. “Dia sangat cerdas, dan dapat menggulingkan orang lain. Artinya, dia dapat mengasingkan orang lain, dan dia akan dapat berdiri sendiri. Dia sedang berada dalam proses belajar menjadi dirinya sendiri, menyesuaikan berbagai hal di sana sini sehingga dia dapat memiliki teman yang dia butuhkan.”

Hubungan Jobs dan istrinya kerap tampak rumit, tetapi istrinya selalu setia. Laurene Powell yang cerdas dan penuh kasih, menjadi penyeimbang dan teladan yang dapat mengimbangi tindakan-tindakan spontan Jobs yang terkesan egois dan dikelilingi oleh orang-orang yang berkemauan keras, sekaligus bijaksana. Dia melibatkan diri dalam urusan bisnis dengan keheningannya, dalam urusan keluarga dengan keteguhannya, dan dalam masalah kesehatan dengan ketegasannya. Pada awal pernikahannya, Powell turut mendirikan dan meluncurkan College Track, sebuah program nasional di luar waktu sekolah yang bertujuan membantu anak-anak yang kurang beruntung agar dapat lulus dari SMA dan melanjutkan kuliah. Semenjak itu, dia menjadi pemimpin dalam pergerakan reformasi pendidikan. Jobs mengakui kekagumannya akan sepak terjang sang istri, “Apa yang dia lakukan dengan College Track sangat mengesankan.” Namun, dia cenderung meremehkan tindakan-tindakan kemanusiaan sejenis dan tidak pernah mengunjungi pusat kegiatan College Track.

Pada Februari 2010, Jobs merayakan ulang tahunnya yang kelima puluh lima hanya dengan keluarganya. Dapur didekorasi dengan pita dan balon. Anak-anaknya memberikannya mahkota mainan merah hati. Lalu, dia mengenakannya. Sekarang, setelah sembuh dari penyakitnya, Powell berharap agar dia dapat bersikap lebih perhatian kepada keluarganya. Namun, ternyata dia justru memfokuskan diri pada pekerjaannya. “Saya rasa, berat bagi anak-anak, terutama putri-putri kami,” jelas Powell. “Setelah dua tahun didera penyakit, akhirnya dia berangsur sembuh. Anak-anak mengharapkan dia lebih fokus kepada mereka, tetapi sayangnya tidak.” Powell ingin memastikan bahwa kedua sisi pribadi suaminya tercermin pada buku ini dan ditempatkan sesuai dengan konteksnya. “Seperti pria-pria lainnya yang bakat dan anugerahnya luar biasa, dia tidak luar biasa dalam berbagai hal,” tambahnya. “Steve tidak memiliki keluwesan dalam bersosialisasi,

misalnya menempatkan diri pada posisi orang lain, tetapi dia sangat peduli dengan pemberdayaan serta kemajuan umat manusia, dan menghadirkan alat yang tepat yang dapat mendukung kepeduliannya tersebut.”

### ***Presiden Obama***

Dalam sebuah perjalanan ke Washington pada awal musim gugur 2010, Powell bertemu dengan beberapa kawannya di Gedung Putih. Menurut mereka, Presiden Obama akan berkunjung ke Silicon Valley pada Oktober. Powell pun mengusulkan, mungkin sang Presiden ingin bertemu suaminya. Asisten Obama menyukai gagasan itu, cocok dengan penekanannya baru-baru ini akan persaingan. Terlebih lagi, John Doerr, kapitalis ventura yang merupakan salah seorang teman dekat Jobs, menjelaskan kepada Dewan Penasihat Pemulihan Perekonomian mengenai pandangan Jobs tentang alasan mengapa Amerika Serikat kehilangan arah. Dia juga menyarankan agar Obama bertemu dengan Jobs. Maka, dijadwalkanlah setengah jam sesi pertemuan di Bandara Westin San Francisco.

Hanya ada satu masalah yang muncul: saat Powell memberi tahu suaminya, dia berkata bahwa dia tidak ingin melakukannya. Dia tersinggung karena Powell mengatur semua tanpa sepengetahuan dirinya. “Aku tidak ingin bertemu dengannya sekadar agar dia dapat menandai bahwa dia telah bertemu dengan seorang CEO,” jelas Jobs. Powell memaksa dengan mengatakan, “Obama sangat bersemangat ingin bertemu denganmu.” Jobs menjawab, jika memang benar begitu adanya, Obama sebaiknya menelepon dan memintanya secara pribadi untuk bertemu. Kebuntuan masalah pertemuan ini terus melanda selama lima hari berikutnya. Powell memanggil Reed yang sedang berada di Stanford, untuk pulang makan malam bersama mereka, dan membujuk ayahnya. Jobs pun berdamai.

Pertemuan itu berlangsung selama empat puluh lima menit, dan Jobs tidak menahan diri. “Anda hanya akan menjabat selama satu periode,” ujar Jobs kepada Obama di awal perjumpaan mereka. “Untuk mencegahnya,” tambah Jobs, “administrasi pemerintahannya harus dibuat lebih ramah terhadap dunia bisnis.” Dia menjelaskan betapa mudahnya membangun pabrik di China, dan betapa sulitnya melakukan hal tersebut di Amerika, hanya karena peraturan yang ada dan pembiayaan yang sebenarnya tidak diperlukan.



Jobs juga menyerang sistem pendidikan di Amerika, dengan mengatakan bahwa sistem tersebut sudah kuno dan lumpuh akibat peraturan serikat pekerja. Sebelum serikat guru dibubarkan, bisa dibilang harapan akan perubahan dalam dunia pendidikan tidak mungkin terjadi. Guru harus diperlakukan secara profesional, jelasnya, bukan sebagai pekerja industri. Kepala sekolah harus dapat mempekerjakan dan memecat mereka berdasarkan kinerja masing-masing. Semestinya, sekolah tetap dibuka hingga pukul enam sore dan beroperasi selama sebelas bulan dalam setahun. Aneh sekali, tambahnya, kelas-kelas di Amerika masih dilakukan dengan cara guru mengajar di depan kelas, menulis di papan tulis, dan mengacu kepada buku teks. Semua buku, materi pelajaran, dan ujian semestinya sudah berupa digital dan bersifat interaktif, dirancang untuk masing-masing siswa dan dapat memberikan umpan balik pada saat itu juga.

Jobs menawarkan untuk mempersiapkan enam atau tujuh orang CEO yang dapat menjelaskan tantangan inovasi yang dihadapi oleh Amerika, dan sang Presiden pun menerima. Maka, Jobs menyiapkan daftar beberapa orang yang akan diundang saat pertemuan di Washington pada Desember. Sayangnya, setelah Valerie Jarrett dan asisten presidensial lainnya, daftar itu bertambah hingga lebih dari dua puluh orang, dengan Jeffrey Immelt dari GE memimpin. Jobs mengirimkan *email* kepada Jarrett dan mengatakan bahwa daftar tersebut terlalu membengkak dan dia tak berniat datang. Sebenarnya, masalah kesehatannya juga kembali muncul sehingga dia memang tidak bisa menghadirinya. Itulah yang dijelaskan oleh Doerr secara tertutup kepada sang Presiden.

Pada Februari 2011, Doerr mulai membuat rencana untuk mengadakan acara makan malam kecil untuk sang Presiden di Silicon Valley. Dia dan Jobs, bersama dengan istri masing-masing, pergi makan malam di Evvia, sebuah rumah makan Yunani di Palo Alto, untuk membuat daftar pendek para undangan. Maka, terpilih lah dua belas orang besar dalam dunia teknologi, seperti Eric Schmidt dari Google, Carol Bartz dari Yahoo, Mark Zuckerberg dari Facebook, John Chambers dari Cisco, Larry Ellison dari Oracle, Art Levinson dari Genentech, dan Reed Hastings dari Netflix.

Jobs memperhatikan segala hal tentang jamuan itu dengan mendetail, hingga ke masalah hidangan. Doerr mengirimkan menu yang diajukan oleh

katering. Namun, menurut Jobs, makanan tersebut terlalu mewah—udang, ikan *kod*, dan salad kacang *lentil*—dan “tidak menggambarkan dirimu, John”. Secara khusus dia menolak makanan penutup yang direncanakan, yang berupa pai krim dengan *chocolate truffle*. Namun, staf Gedung Putih tidak mengindahkannya dengan mengatakan kepada petugas katering bahwa Presiden menyukai pai krim. Karena Jobs kehilangan banyak berat badannya, dia mudah kedinginan. Maka, Doerr pun memastikan bahwa rumahnya tetap terjaga kehangatannya. Bahkan, sangat hangat sehingga Zuckenberg terus berkeringat.

Jobs yang duduk di sebelah sang Presiden memulai jamuan tersebut dengan mengatakan, “Tanpa memedulikan pendekatan politik kita, saya ingin Anda tahu bahwa kami hadir di sini untuk melakukan apa pun yang Anda minta demi membantu negara.” Di samping itu, jamuan tersebut juga menjadi ajang pemberian saran terhadap sesuatu yang dapat dilakukan oleh Presiden untuk bisnis di Amerika. Misalnya, John Chambers mengajukan proposal repatriasi<sup>1</sup> pajak liburan yang memberikan kesempatan kepada perusahaan besar untuk menghindari pembayaran pajak atas keuntungan luar negeri jika mereka membawanya kembali ke Amerika Serikat untuk investasi selama jangka waktu tertentu. Sang Presiden agak terganggu dengan permintaan tersebut, begitu pun dengan Zuckenberg. Dia menoleh ke arah Valerie Jarrett yang duduk di sebelah kanannya, dan berbisik, “Semestinya kita membahas hal-hal yang penting bagi kemajuan negara. Mengapa dia justru mengangkat hal yang menyangkut kepentingannya?”

Doerr mampu mengalihkan fokus pembicaraan kembali ke jalurnya dengan mengajak para undangan menyarankan sejumlah tindakan yang dapat direalisasikan. Saat giliran Jobs tiba, dia menekankan perlunya lebih banyak ahli teknik terlatih dan menyarankan agar semua ahli teknik yang mendapatkan gelarnya di Amerika Serikat diberikan visa untuk menetap di sini. Obama mengatakan bahwa hal tersebut hanya dapat dilakukan dalam konteks “Dream Act”, yang memberikan izin kepada warga asing ilegal yang datang ke Amerika sebelum usia enam belas tahun dan menyelesaikan SMA di sana untuk menjadi warga legal—sebuah rencana yang pernah dihalangi oleh kaum Republik. Bagi Jobs, hal tersebut merupakan

---

<sup>1</sup> Pemulangan kembali orang ke tanah airnya (ke negeri asalnya).—peny.

contoh yang mengganggu, sehubungan dengan betapa politik dapat melumpuhkan banyak hal. “Presiden kita cerdas, tetapi dia terus-menerus menjelaskan alasan demi alasan mengapa beberapa hal tidak dapat dijalankan,” kenangnya. “Dan, itu membuatku kesal.”

Jobs tetap menekankan betapa pentingnya mencari cara agar ahli teknik di Amerika mendapat pelatihan yang cukup. Apple memiliki pekerja pabrik sebanyak tujuh ratus ribu di China, jelasnya, dan itu karena dia membutuhkan tiga puluh ribu ahli teknik di sana untuk menunjang para pekerja tersebut. “Di Amerika, tidak terdapat ahli teknik sebanyak itu untuk dipekerjakan,” jelasnya. Para ahli teknik pabrik ini tidak harus menjadi doktor atau genius. Mereka hanya perlu memiliki kemampuan dasar teknik untuk memproduksi. Sekolah tinggi teknologi, akademi, atau sekolah kejuruan dapat menyediakan pelatihan untuk mereka. “Jika ahli teknik ini bisa dididik lebih lanjut,” tambahnya, “kita bisa memiliki lebih banyak pabrik di sini.” Argumen tersebut memberikan kesan mendalam bagi sang Presiden. Dua atau tiga kali selama satu bulan setelah itu, dia mengatakan kepada asisten-asistennya, “Kita harus mencari jalan untuk mendidik tiga puluh ribu ahli teknik seperti yang dikatakan oleh Jobs.”

Jobs senang karena Obama menghubunginya lebih lanjut, dan mereka mengadakan pembicaraan di telepon beberapa kali setelah jamuan tersebut. Dia menawarkan untuk membantu menciptakan iklan-iklan politik Obama untuk pemilihan 2012. (Dia memberikan penawaran yang sama pada 2008, tetapi dia merasa terganggu saat ahli strategi Obama, David Axelrod, bersikap tidak sopan.) “Menurut saya, iklan politik adalah hal yang buruk. Saya dengan senang hati menarik Lee Clow kembali dari masa pensiunnya, dan kita dapat menghasilkan ide-ide bagus,” ujar Jobs kepada saya beberapa minggu setelah jamuan tersebut. Selama seminggu penuh, Jobs bertarung dengan rasa sakitnya, tetapi pembicaraan tentang politik membuatnya bersemangat. “Sekali-kali, ahli periklanan dilibatkan, sebagaimana yang dilakukan Hal Riney dengan ‘It’s morning in America’-nya untuk pemilihan kembali Reagan pada 1984. Itulah yang ingin saya lakukan untuk Obama.”

### ***Cuti Sakit Ketiga, 2011***

Kanker selalu mengirimkan sinyal jika dia muncul kembali. Jobs sudah mengetahuinya pada saat itu. Dia kehilangan nafsu makan dan mulai merasakan sakit di sekujur tubuhnya. Dokter-dokternya akan melakukan tes, tidak ada masalah apa pun yang terdeteksi, dan meyakinkan dirinya bahwa sepertinya tidak ada kanker lagi di tubuhnya. Namun, dia lebih tahu. Kanker memiliki jalur sinyalnya sendiri, dan beberapa bulan kemudian dia merasa dokternya harus menemukannya.

Masalah kesehatannya ini muncul kembali pada awal November 2010. Dia merasa kesakitan, tidak mau makan, dan harus diinfus oleh seorang perawat yang datang ke rumah. Dokter tidak dapat menemukan tanda tumor baru, dan mereka berasumsi bahwa ini sekadar siklus periodik bagi Jobs dalam melawan infeksi serta masalah pencernaan. Jobs memang bukan tipe orang yang tabah dan sabar dalam menghadapi penyakitnya maka dokter dan keluarganya pun dapat dikatakan terbiasa dengan segala macam keluhannya.

Jobs dan keluarga pergi ke Kona Village untuk merayakan *Thanksgiving Day*, tetapi nafsu makannya tak kunjung kembali. Di sana, mereka bersantap di ruang makan bersama, dan tamu lainnya berpura-pura tidak memperhatikan saat Jobs tampak semakin kurus, mengeluh saat hidangan disajikan, dan tidak menyentuh makanannya sama sekali. Sebuah pujian bagi hotel sanggraloka dan para tamunya karena keadaan Jobs tidak terdengar sampai pihak luar. Saat kembali ke Palo Alto, dia lebih emosional dan murung. Dia pikir, hidupnya akan berakhir. Begitu yang dia katakan kepada anak-anaknya. Dan, setiap kali terpikir akan kemungkinan bahwa dia tak akan pernah lagi merayakan ulang tahun mereka, dadanya terasa sesak.

Saat Natal tiba, beratnya hanya 52 kilogram. Berarti, 22 kilogram lebih rendah dari berat normalnya. Mona Simpson datang ke Palo Alto untuk berlibur, bersama dengan mantan suaminya, penulis komedi televisi, Richard Appel, dan anak-anak mereka. Suasana agak mencair. Kedua keluarga tersebut memainkan permainan di dalam ruangan, seperti novel, yang para pesertanya berusaha saling mengalahkan dengan melihat siapa yang dapat menuliskan dengan meyakinkan kalimat pembukaan palsu sebuah buku. Keadaan pun membaik untuk sementara waktu. Bahkan, Jobs dapat

pergi makan malam di rumah makan dengan Powell beberapa hari setelah Natal. Anak-anak berlibur bermain ski pada tahun baru, sementara Powell dan Mona Simpson bergantian tinggal di rumah dengan Jobs di Palo Alto.

Pada awal 2011, jelas sekali bahwa kondisinya itu bukan sekadar kesehatan yang sedang menurun. Dokter-dokternya mendeteksi bukti akan adanya tumor baru. Ternyata, kankernyalah yang memperparah hilangnya nafsu makan Jobs. Dan, mereka pun berusaha untuk mengetahui berapa besar terapi obat-obatan dapat diserap oleh tubuhnya yang semakin kurus itu. Setiap jengkal tubuhnya terasa seakan baru saja dihantam, jelasnya kepada teman-teman, ketika dia mengerang dan terkadang rasa sakitnya pun terasa dua kali lipat lebih besar.

Sungguh sebuah siklus yang ganas. Tanda-tanda awal kanker menyebabkan rasa sakit. Morfin dan obat penghilang rasa sakit lainnya yang dia konsumsi justru menyebabkan nafsu makannya semakin lenyap. Sebagian pankreasnya telah diangkat dan hatinya pun telah diganti, dengan begitu sistem pencernaannya tidak lagi sempurna dan kesulitan dalam menyerap protein. Kehilangan berat badan membuatnya lebih sulit untuk memulai terapi obat yang agresif. Tubuhnya yang mengurus juga membuatnya lebih mudah terkena infeksi, begitu pula dengan obat penekan imunitas yang kerap dia konsumsi untuk menjaga agar tubuhnya tidak menolak transplantasi hatinya. Turunnya berat badan mengurangi lapisan lipid di sekitar penerima rasa sakitnya, dan itu membuatnya jauh lebih menderita lagi. Suasana hatinya cenderung berubah-ubah dengan ekstrem, ditandai dengan amarah dan depresi yang berkepanjangan, yang semakin menurunkan nafsu makannya.

Selama bertahun-tahun, masalah Jobs dengan nafsu makan diperburuk dengan sikap psikologisnya mengenai makanan. Saat muda, dia mengetahui bahwa berpuasa mampu menstimulasi euforia dan perasaan gembira. Maka, meskipun tahu bahwa dia harus makan—dokter-dokternya memohon agar dia mau mengonsumsi protein berkualitas tinggi—jauh di belakang alam bawah sadarnya, dia mengakui, terdapat insting untuk berpuasa dan berdiet seperti terapi buah ala Arnold Ehret yang telah dia lakukan semenjak remaja. Powell terus mengatakan bahwa dia kehilangan akal, bahkan menunjukkan betapa Ehret telah wafat pada usia lima puluh enam

tahun saat tersandung dan jatuh dengan kepalanya terlebih dahulu, dan dia akan sangat marah saat Jobs turut duduk di meja tetapi hanya menunduk.

“Aku ingin dia memaksa dirinya sendiri untuk makan,” ujar Powell, “dan suasana di rumah menjadi sangat tegang.” Bryar Brown, koki paruh waktu mereka, tetap datang siang hari dan menyiapkan makanan sehat, tetapi Jobs akan mencicipi satu atau dua makanan dan menyatakan bahwa semua tidak dapat dimakan. Pada suatu malam, dia mengumumkan, “Mungkin aku bisa makan pai labu,” dan Brown yang juga cukup kesal, membuat pai baru yang tampak menarik dalam waktu satu jam saja. Jobs hanya memakan satu gigitan, tetapi itu pun sudah dapat membuat Brown senang.

Powell berdiskusi dengan spesialis kelainan pola makan dan psikiater, tetapi suaminya cenderung menghindari mereka. Dia menolak menelan obat-obatan apa pun, atau diobati depresinya. “Saat kau memiliki perasaan,” ujarnya, “seperti rasa sedih atau amarah akibat kankermu dan kondisimu yang memburuk, menutupinya seakan kau sedang menjalani hidup yang palsu.” Bahkan, dia berubah ke arah emosi ekstrem lainnya. Dia menjadi murung, menangis, dan dramatis saat meratap dan mengatakan kepada orang-orang di sekelilingnya bahwa dia akan mati. Depresi pun menjadi bagian dari siklus ganasnya dengan membuatnya semakin tidak ingin makan.

Foto dan video Jobs yang semakin kurus mulai muncul di dunia maya, dan kabar burung tentang betapa berat penyakitnya pun tersebar. Masalahnya, Powell menyadari kemudian, kabar burung itu benar adanya, dan akan terus berputar-putar. Jobs setuju—meskipun enggan—untuk mengambil cuti sakit dua tahun sebelumnya, saat hatinya rusak, dan kali ini dia juga masih menolak gagasan tersebut. Rasanya seperti meninggalkan kampung halamannya, dan tidak yakin apakah dia akan kembali. Ketika akhirnya dia menerima gagasan itu, pada Januari 2011, anggota dewan memang sudah menantikannya; rapat yang dilakukan via telepon saat dia mengatakan kepada mereka bahwa dia akan mengambil cuti sakit lagi hanya memakan waktu tiga menit. Sebelumnya, dia kerap membahas dengan dewan, dalam rapat eksekutif, tentang pemikirannya mengenai siapa yang dapat mengambil alih jika sesuatu terjadi kepadanya, memberikan kombinasi pilihan rencana jangka panjang dan pendek. Namun, tidak perlu dirat-

gukan lagi bahwa pada situasi ini, Tim Cook kembali akan mengambil alih kegiatan sehari-hari.

Sabtu siang berikutnya, Jobs mengizinkan sang istri untuk mengadakan pertemuan dengan para dokternya. Dia menyadari bahwa dia menghadapi masalah yang tak pernah dia izinkan terjadi di Apple. Proses pengobatannya terpecah-pecah alih-alih terintegrasi. Masing-masing penyakitnya ditangani oleh dokter spesialis yang berbeda-beda—onkologis, spesialis rasa sakit, ahli nutrisi, hepatologis, dan hematologis—tetapi mereka tidak berkoordinasi dengan pendekatan yang padu, seperti yang dilakukan James Eason di Memphis. “Salah satu masalah dalam industri kesehatan adalah kurangnya sukarelawan kasus kesehatan ataupun pengacara yang menyatukan masing-masing tim,” jelas Powell. Hal ini memang terjadi di Stanford, di mana sepertinya tak ada yang secara khusus meneliti bagaimana nutrisi berhubungan dengan rasa sakit dan onkologi.

Maka, Powell meminta beberapa dokter spesialis di Stanford untuk datang ke rumahnya. Mereka diminta untuk mengadakan rapat yang juga dihadiri oleh dokter dari rumah sakit lain, yang memiliki pendekatan yang lebih agresif dan terintegrasi, seperti David Agus dari USC (University of Southern California). Mereka menyetujui pola makan baru untuk menangani rasa sakit dan mengoordinasikannya dengan pengobatan yang lain.

Berkat ilmu yang terus berkembang, tim dokter telah dapat membawa Jobs selangkah lebih maju dalam menghadapi kankernya. Dia menjadi satu dari dua puluh orang pertama di dunia yang seluruh gen tumor kanker dan juga DNA normalnya disusun ulang. Sebuah proses yang, saat itu, memakan biaya lebih dari seratus ribu dolar Amerika.

Penyusunan dan analisis terhadap gen tersebut dilakukan oleh kolaborasi tim dari Stanford, John Hopkind, dan Broad Institute of MIT and Harvard. Dengan mengetahui genetika unik dan tanda molekul tumor Jobs, dokter-dokternya dapat memilih jenis pengobatan yang secara langsung dapat menargetkan jalur molekul yang rusak, yang menyebabkan sel kankernya tumbuh dengan cara yang tidak biasa. Pendekatan ini, yang dikenal dengan terapi target, lebih efektif daripada kemoterapi, yang menyerang proses pembagian semua sel tubuh, baik sel kanker maupun bukan. Terapi target ini bukan jalan pintas menuju kesembuhan kanker, tetapi

adakalanya bisa juga begitu. Terapi ini memberikan kesempatan kepada para dokter Jobs untuk memperkirakan semua jenis obat, baik yang sudah tersedia maupun yang masih dikembangkan, yang dapat memberikan hasil terbaik. Setiap kali kankernya bermutasi dan teratasi dengan obat-obat tersebut, para dokter telah siap dengan jenis obat lainnya.

Meskipun Powell sangat tekun dalam mengawasi perawatan suaminya, Jobs-lah yang mengambil keputusan akhir pada setiap pengobatan. Misalnya, pada Mei 2011, ketika dia mengadakan rapat dengan George Fisher dan dokter lainnya dari Stanford, analisis susunan gen dari Broad Institute, dan konsultan luarnya, David Agus. Mereka berkumpul di sebuah meja di kamar rombongan Hotel Four Season di Palo Alto. Powell tidak hadir, tetapi putra mereka, Reed ada di sana. Selama tiga jam, para peneliti dari Stanford dan Broad Institute memberikan presentasi atas informasi terkini yang telah mereka pelajari dari sel kankernya. Jobs sedang bersemangat. Pada satu titik, dia menghentikan seorang analis Broad Institute yang salah menggunakan *slide* PowerPoint. Jobs memarahinya dan menjelaskan mengapa perangkat lunak Apple, Keynote, lebih baik. Dia bahkan menawarkan diri untuk mengajarkan cara penggunaannya. Pada akhir rapat, Jobs dan timnya telah membahas semua data molekul, menguji rasionalisasi masing-masing potensi terapi, dan menghasilkan daftar berisi sejumlah tes untuk membantu mereka dalam memprioritaskan semua itu.

Salah satu dokter mengatakan kepadanya bahwa ada harapan kankernya, dan beberapa penyakit sejenis, dapat segera dikelompokkan sebagai penyakit kronis yang dapat disembuhkan. "Aku bisa menjadi orang pertama yang sembuh dari jenis kanker ini, atau aku bisa jadi orang terakhir yang mati karena penyakit ini," kata Jobs kepada saya setelah salah satu pertemuannya dengan para dokter. "Menjadi yang pertama tiba di daratan, atau yang terakhir yang dilemparkan ke laut."

### *Pengunjung*

Saat cuti sakit 2011-nya diumumkan, situasinya sepertinya semakin genting sehingga Lisa Brennan-Jobs kembali berhubungan dengannya setelah lebih dari satu tahun dan mengatur jadwal agar bisa terbang ke New York pada minggu berikutnya. Hubungannya dengan sang ayah terben-



tuk dari lapisan kekecewaan. Dia begitu terluka akibat diabaikan oleh Jobs pada sepuluh tahun pertama kehidupannya. Lebih parah lagi, dia mewarisi kegetiran sang ayah, dan menurut Jobs, sedikit sifat pengeluh dari sang ibu. "Berkali-kali aku katakan kepadanya bahwa aku berharap dapat menjadi ayah yang lebih baik saat dia berusia lima tahun dahulu, tetapi sekarang dia harus melupakan semua, alih-alih terus merasa marah sepanjang sisa hidupnya," kenangnya sebelum Lisa tiba.

Kunjungan tersebut berjalan lancar. Jobs mulai merasa lebih baik, dan sedang dalam suasana hati ingin memperbaiki hubungan dengan orang-orang di sekelilingnya, sekaligus mengekspresikan perasaannya kepada mereka. Pada usia tiga puluh dua tahun, Lisa menjalin hubungan serius untuk kali pertama sepanjang hidupnya. Kekasihnya adalah pembuat film muda dari California, dan Jobs menyarankan agar Lisa kembali ke Palo Alto jika mereka menikah nanti. "Begini, aku tidak tahu berapa lama lagi aku akan bertahan di dunia ini," jelas Jobs kepada anak perempuannya. "Para dokter tidak dapat memberi kepastian. Kalau kau masih ingin sering bertemu denganku, kau harus pindah ke sini. Bagaimana jika kau mempertimbangkannya?" Meskipun Lisa tidak pindah, Jobs cukup senang dengan perbaikan hubungannya dengan Lisa. "Saat itu, aku tidak yakin bahwa aku menginginkannya datang karena aku sakit dan tidak mengharapkan munculnya kerumitan. Namun, aku merasa senang saat dia datang. Kunjungannya membantuku menyelesaikan banyak hal di dalam diriku sendiri."

Jobs mendapat kunjungan lain pada bulan itu dari seseorang yang ingin memperbaiki hubungan. Salah seorang pendiri Google, Larry Page, yang bertempat tinggal kurang dari tiga blok dari rumahnya, baru saja mengumumkan rencananya untuk mengambil alih kendali perusahaannya dari Eric Schmidt. Dia tahu bagaimana meluluhkan hati Jobs: dia bertanya apakah dia boleh berkunjung dan mendapatkan tip bagaimana menjadi CEO yang baik. Jobs masih kesal dengan Google. "Pikiran pertama yang muncul di kepalku adalah, 'Persetan,'" tuturnya. "Namun, kupikir-pikir kembali. Aku pun menyadari bahwa saat aku muda dahulu semua orang membantuku, mulai dari Bill Hewlett hingga orang yang tinggal di dekat rumah yang bekerja untuk HP. Maka, aku pun membalas teleponnya dan mengiakan." Page datang, duduk di ruang tamu Jobs, dan mendengarkan gagasan-gagasannya tentang men-

ciptakan produk hebat dan perusahaan yang dapat bertahan lama. Jobs menengang:

“Kami banyak membahas fokus. Bagaimana memilih orang. Bagaimana mengetahui siapa saja yang dapat dipercaya, hingga bagaimana membentuk *tim* yang dapat diandalkan. Aku menggambarkan pemblokiran dan penjegalan yang harus dia lakukan untuk mempertahankan diri agar tidak melemah atau didahului oleh pemain B. Hal penting yang kutekankan adalah fokus. Bayangkan seperti apa Google nanti jika sudah membesar. Sekarang, Google menangani banyak hal. Sebutkanlah lima produk yang menjadi fokus. Singkirkan yang lainnya karena mereka hanya akan menenggelamkanmu. Semua itu akan menjadikanmu seperti Microsoft. Mereka membuat produknya memadai, tetapi tidak terlalu hebat. Aku mencoba membantu sebisaku. Aku akan terus melakukannya dengan orang-orang seperti Mark Zuckerberg juga. Begitulah aku akan menghabiskan sebagian sisa umurku. Aku dapat membantu generasi berikutnya untuk mengingat tahapan yang dilalui perusahaan-perusahaan besar di sini dan bagaimana caranya melanjutkan tradisi tersebut. Silicon Valley sangat mendukungku. Aku harus membalasnya sebaik-baiknya, semampuku.”

Pengumuman cuti sakit Jobs pada 2011 mendorong yang lain untuk mengunjungi rumahnya di Palo Alto. Bill Clinton, misalnya, datang dan membicarakan banyak hal, mulai dari Timur Tengah sampai politik di Amerika. Akan tetapi, yang paling mencolok adalah kunjungan dari anak ajaib dunia teknologi lainnya yang dilahirkan pada 1955, pria yang, selama lebih dari tiga puluh dekade, menjadi pesaing sekaligus partner Jobs dalam menentukan era komputer pribadi.

Bill Gates tidak pernah kehilangan kekagumannya kepada Jobs. Pada musim semi 2011 saya sedang makan malam bersamanya di Washington, ketika dia datang untuk membahas kegiatan yayasanannya dalam menangani kesehatan dunia. Dia mengungkapkan kekagumannya akan kesuksesan iPad dan bagaimana Jobs, meskipun sedang sakit, masih berusaha mengembangkannya. “Sementara aku hanya menyelamatkan dunia dari malaria dan yang sejenisnya, Steve masih terus menciptakan produk-produk hebat,” ujarnya dengan wajah sayu. “Mungkin semestinya aku tetap bermain di area itu.” Dia tersenyum untuk memastikan bahwa saya tahu dia hanya bercanda, atau paling tidak setengah bercanda.

Melalui teman mereka berdua, Mike Slade, Gates mengatur kunjungannya ke rumah Jobs pada Mei. Sehari sebelumnya, asisten Jobs menelepon dan mengatakan bahwa Jobs sedang kurang enak badan. Namun, pertemuan tersebut dijadwal ulang, dan pada suatu siang Gates mengemudi ke rumah Jobs, masuk dari gerbang belakang ke pintu dapur yang terbuka, dan melihat Eve yang sedang belajar di meja. "Apakah Steve ada?" tanyanya. Eve menunjuk ke ruang tamu.

Mereka menghabiskan waktu lebih dari tiga jam, hanya berdua, mengenang. "Kami seperti orang-orang tua di industri ini yang menengok ke belakang," kenang Jobs. "Dia lebih ceria daripada dahulu, dan aku terus memikirkan betapa kelihatannya dia." Gates juga terpukau akan betapa Jobs masih memiliki begitu banyak energi meskipun begitu kurus. Dia terbuka mengenai masalah kesehatannya, dan paling tidak hari itu, dia merasa optimis. Pengobatannya yang tertarget dan terbagi dalam beberapa sekuel, jelasnya kepada Gates, "seperti melompat dari satu daun teratai ke daun teratai lainnya", mencoba untuk selangkah lebih maju daripada kankernya.

Jobs menanyakan beberapa hal tentang pendidikan, dan Gates menggambarkan bayangannya seperti apa sekolah pada masa depan, dengan murid-murid menonton uraian dan pelajaran dari video sendiri, sementara ruang kelas akan digunakan sebagai ajang diskusi dan pemecahan masalah. Mereka sepakat bahwa komputer, sejauh ini, anehnya hanya memberi sedikit dampak pada sekolah-sekolah—jauh lebih sedikit daripada kalangan yang lainnya seperti media, medis, dan hukum. "Agar dapat mengubahnya," ujar Gates, "komputer dan peranti seluler harus difokuskan untuk memberikan pelajaran-pelajaran dengan lebih personal dan menyediakan umpan balik yang dapat memberikan motivasi."

Mereka juga banyak membahas keluarga, termasuk betapa beruntungnya mereka memiliki anak yang baik dan menikah dengan perempuan yang tepat. "Kami menertawakan betapa beruntungnya dia bertemu dengan Laurene, yang membuatnya setengah waras, dan aku bertemu dengan Melinda, yang membuatku setengah waras," kenang Gates. "Kami juga membahas betapa menantanginya menjadi anak-anak kami, dan bagaimana kami mengurangi tantangan itu. Hal-hal pribadi, pokoknya." Eve yang per-

nah bertemu dengan anak Gates, Jennifer, dalam acara pertunjukan kuda, masuk ke dalam ruang tamu, dan Gates menanyakan latihan berkudanya.

Sebelum kunjungan itu usai, Gates memuji Jobs akan “benda-benda hebat” yang telah dia ciptakan dan juga kemampuannya menyelamatkan Apple pada akhir 1990-an dari para “preman” yang ingin menghancurkannya. Dia bahkan membuat konsesi yang menarik. Selama kariernya, mereka mempertahankan filosofi kompetisi pada hal paling mendasar dari semua isu digital: apakah perangkat keras dan perangkat lunak sebaiknya diintegrasikan atau tidak. “Dahulu aku percaya bahwa cara yang lebih terbuka dan horizontal akan menang,” ujar Gates kepada Jobs. “Namun, kau membuktikan bahwa cara yang terintegrasi dan vertikal bisa berhasil juga.” Jobs menjawab dengan pengakuannya sendiri. “Caramu berhasil juga,” ujarnya.

Mereka berdua ada benarnya, masing-masing cara berhasil dengan komputer pribadi, di mana Macintosh berdampingan dengan sejumlah mesin Windows, dan hal itu juga terjadi dengan peranti seluler. Setelah menceritakan perbincangan panjang mereka, Gates menambahkan, “Pendekatan integrasi berjalan dengan baik saat Steve masih memimpin. Akan tetapi, bukan berarti akan memenangkan putaran-putaran selanjutnya pada masa depan.” Jobs juga merasa perlu menambahkan tentang Gates setelah membahas pertemuan mereka, “Tentu saja, cara terbukanya itu berhasil, tetapi tidak menghasilkan produk yang hebat. Itu masalahnya. Masalah besar. Setidaknya, dari waktu ke waktu.”

### ***Waktunya Telah Tiba***

Jobs memiliki banyak ide dan proyek-proyek lain yang diharapkan bisa dia kembangkan. Keinginannya adalah mengambil alih industri penerbitan buku-buku teks kuliah dan menyelamatkan punggung para pelajar yang membawa tas punggung dengan menciptakan aplikasi elektronik teks (e-teks) dan kurikulum perkuliahan untuk iPad. Jobs juga menjalin kerja sama dengan salah seorang temannya yang juga anggota tim inti Macintosh, Bill Atkinson, saat merancang teknologi digital baru berbasis piksel yang memungkinkan seseorang dapat mengambil gambar dengan kualitas baik di bawah cahaya yang minim dengan menggunakan iPhone. Dia juga ingin menyelesaikan sesuatu terhadap perangkat televisi sebagaimana yang

telah dia lakukan terhadap komputer, pemutar musik, dan telepon, yaitu membuatnya tampak lebih sederhana dan anggun.

“Aku ingin membuat sebuah perangkat televisi yang lebih terintegrasi dan mudah digunakan,” jelas Jobs. “Perangkat televisi tersebut akan terintegrasi dengan mudah ke seluruh peralatan elektronik yang ada, termasuk iCloud.” Pengguna tidak perlu lagi berurusan dengan rumitnya *remote* untuk memutar DVD atau saluran TV kabel. “Perangkat ini memiliki antarmuka yang jauh lebih mudah digunakan dari yang kau bayangkan. Aku berhasil menemukannya.”

Akan tetapi, semenjak Juli 2011, kanker menyerang persendian serta beberapa bagian lain dari tubuh Jobs. Tim medis kesulitan untuk menemukan obat yang tepat untuk menyembuhkannya. Dia merasa tersiksa, lemah, dan kehilangan semangat bekerja. Jobs dan Powell yang telah memesan sebuah kapal layar untuk perjalanan keluarga pada akhir bulan, terpaksa membatalkan rencana tersebut. Saat itu dia hanya menyantap makanan yang lembek dan kegiatannya hanyalah menonton televisi di kamar tidurnya.

Pada Agustus, saya mendapat pesan dari Jobs yang meminta saya untuk bertemu dengannya. Ketika saya tiba di rumahnya pada suatu Sabtu pagi menjelang siang, dia masih tidur. Saya pun duduk di taman yang dipenuhi bunga mawar kuning dan beragam bunga aster bersama istri dan anak-anaknya, hingga dia menyuruh saya masuk. Saya pun masuk dan melihatnya meringkuk di ranjang, memakai celana pendek *khaki* dan kaus putih dengan kerah *turtleneck*. Kakinya terlihat kurus, tetapi senyumannya tetap merekah sambil berkata, “Kita harus bergegas karena aku hanya punya sedikit energi.”

Dia ingin memperlihatkan kepada saya foto-foto pribadinya dan mempersilakan saya memilih beberapa di antaranya untuk dimasukkan ke dalam buku. Oleh karena kondisinya yang lemah untuk sekadar dapat turun dari tempat tidur, dia menunjuk ke beberapa laci di dalam kamarnya, dan saya dengan berhati-hati membawa masing-masing foto tersebut. Sambil duduk di sisi tempat tidur, saya memperlihatkan kepadanya foto-foto itu satu per satu. Beberapa foto mampu membuatnya bercerita. Foto yang lain membuatnya menggerutu, atau bahkan tersenyum. Saya hampir tidak pernah melihat gambar ayahnya, Paul Jobs, dan saya terkesima ketika sampai pada gambar seorang pria tampan era 1950-an sedang menggen-

dong balita. "Ya, itulah ayahku," katanya. "Kau boleh memasangnya." Lalu, dia menunjuk ke arah sebuah kotak di dekat jendela yang berisi gambar sang ayah sedang menatapnya saat pernikahan. "Dia seorang yang hebat," Jobs berkata pelan. "Dia pasti akan merasa bangga terhadap dirimu." ujar saya. "Dia memang bangga terhadapku," koreksi Jobs.

Sejenak, gambar tersebut tampak membuatnya bersemangat. Kami berdiskusi tentang beragam sosok dari masa lalunya, mulai dari Tina Redse hingga Mike Markulla dan Bill Gates. Saya bercerita tentang hal yang telah dikatakan Gates setelah kunjungan terakhirnya ke rumah Jobs, yaitu bahwa Apple menunjukkan betapa pendekatan terpadu bisa terlaksana, tetapi hanya selama "di bawah pimpinan Steve". Jobs menganggap pernyataan itu sebagai sesuatu yang konyol. "Siapa pun bisa menciptakan produk-produk yang bagus dengan cara tertentu, bukan hanya aku yang bisa melakukannya," kata Jobs. Saya pun memintanya untuk menyebutkan perusahaan lain yang sukses membuat produk, yang menitikberatkan pada integrasi yang demikian menyeluruh. Dia berpikir sejenak, mencoba mencari jawaban. "Perusahaan mobil," jawabnya, tetapi kemudian dia menambahkan, "atau, paling tidak dahulu mereka pernah melakukannya."

Ketika diskusi berbelok ke masalah ekonomi dan politik yang sedang memburuk, dia mengemukakan beberapa pendapat yang cukup tajam tentang kurang kuatnya kepemimpinan global. "Saya kecewa terhadap Obama," ujarnya. "Dia kesulitan menjalankan kepemimpinan karena enggan menyakiti atau menyinggung perasaan orang." Jobs menangkap sesuatu yang terlintas di benak saya dan menyetujuinya dengan senyum tipis, "Ya, aku tidak pernah mengalami masalah itu."

Setelah dua jam, Jobs pun terdiam, dan saya bangkit dari tempat tidurnya untuk pergi. "Tunggu," panggilnya sambil melambaikan tangan meminta saya kembali duduk. Saya menunggu satu hingga dua menit, membiarkannya mengumpulkan tenaga untuk berbicara. "Aku merasa sangat ragu dengan proyek ini," katanya, mengacu kepada keputusannya untuk bekerja sama dalam penulisan buku ini. "Aku benar-benar khawatir."

"Lalu, mengapa kau melakukannya?" tanya saya.

"Aku ingin agar anak-anakku mengenalku," lanjutnya. "Aku tidak selalu ada untuk mereka, dan aku ingin mereka tahu alasannya dengan segala

yang telah aku lakukan. Juga, ketika aku jatuh sakit. Aku menyadari bahwa orang-orang akan menulis tentang diriku saat aku tiada, tetapi mereka tidak tahu apa-apa tentang diriku yang sebenarnya. Kemungkinan, mereka akan salah menduga. Itulah sebab mengapa aku ingin memastikan bahwa ada orang yang mendengarkan apa-apa yang aku katakan.”

Selama dua tahun, dia tidak pernah menanyakan apa yang telah saya tuliskan ke dalam buku ini atau simpulan apa yang telah saya tarik dari sana. Namun, sekarang dia menatap saya dan berkata, “Aku tahu akan ada banyak hal di dalam bukumu yang tidak aku sukai.” Sebuah kalimat yang lebih cocok disebut pertanyaan, alih-alih pernyataan. Saya mengangguk, tersenyum, dan berkata bahwa hal itu mungkin benar. “Itu bagus,” ujarnya. “Buku ini tidak akan terlihat seperti sebuah buku pesanan pribadi. Aku tidak akan membacanya untuk sementara waktu karena aku tidak ingin marah. Mungkin, aku akan membacanya tahun depan—jika aku masih hidup.” Saat itu, matanya terpejam dan tenaganya habis, aku pun pergi perlahan.

Seiring dengan kesehatannya yang makin menurun sepanjang musim panas, Jobs mulai menghadapi kenyataan bahwa dia kemungkinan tidak akan menjadi CEO Apple lagi. Sudah saatnya dia meletakkan jabatan. Dia pun bergelut dengan keputusan tersebut selama berminggu-minggu, mendiskusikannya dengan sang istri, Bill Campbell, Jony Ive, dan George Riley. “Satu hal yang ingin saya lakukan terhadap Apple adalah memberikan contoh bagaimana melaksanakan alih kekuasaan dengan benar,” ujarnya kepada saya. Dia berkelakar tentang kasarnya transisi yang terjadi pada perusahaan sepanjang tiga puluh lima tahun silam. “Selalu saja ada drama, seperti negara dunia ketiga. Sebagian tujuanku adalah menjadikan Apple sebagai perusahaan terbaik di dunia, dan peralihan jabatan yang teratur adalah kuncinya.”

Jobs memutuskan bahwa waktu yang tepat untuk melakukan transisi adalah pada saat pertemuan rutin dewan yang direncanakan berlangsung pada 24 Agustus. Dia begitu bersemangat untuk melaksanakannya secara langsung, alih-alih berkirim surat atau lewat telepon, dan dia berusaha untuk banyak makan demi mendapatkan tenaga. Sehari sebelum pertemuan, dia menyatakan akan hadir, dengan bantuan kursi roda. Sebuah cara diatur sedemikian rupa agar dia bisa tiba di kantor pusat dan berkursi roda ke ruang rapat tanpa diketahui orang banyak.

Jobs tiba sebelum pukul 11 siang, sesaat setelah anggota dewan menyelesaikan laporan komite dan rutinitas lainnya. Kebanyakan dari mereka sudah tahu apa yang akan terjadi. Namun, alih-alih membahas topik yang terlintas di dalam pikiran mereka, Tim Cook dan Peter Oppenheimer, kepala divisi keuangan malah membahas hasil kuartal dan proyeksi perusahaan untuk setahun ke depan. Jobs mulai berbicara dengan perlahan bahwa dia ingin menyampaikan sesuatu yang bersifat pribadi. Cook bertanya apakah dia dan manajer lainnya harus keluar ruangan, Jobs terdiam selama lebih kurang 30 detik sebelum akhirnya mempersilakan mereka keluar. Saat di dalam ruangan tersebut, hanya ada Jobs dan keenam direktur, dia mulai membaca dengan lantang surat yang telah dibuat dan direvisi berminggu-minggu sebelumnya. "Saya selalu berkata jika tiba saatnya saya tidak bisa lagi menjalankan tugas-tugas dan kewajiban sebagai CEO Apple maka saya adalah orang pertama yang akan memberitahukannya kepada kalian," ujarnya. "Sungguh amat disayangkan, hari itu telah tiba."

Surat yang dibacakan Jobs begitu singkat, tanpa basa-basi dan hanya berisi delapan kalimat. Di dalamnya dia menunjuk Cook sebagai pengganti dirinya, sedangkan Jobs menawarkan diri untuk menjabat sebagai ketua dewan. "Saya yakin akan kegemilangan dan inovasi Apple pada masa mendatang. Dan, saya berharap dapat menyaksikan dan memberikan sumbang saran atas kesuksesan tersebut dengan peran saya yang baru."

Suasana menjadi hening. Al Gore menjadi orang yang pertama angkat bicara, dan dia menyebutkan satu per satu pencapaian yang berhasil dilakukan oleh Jobs sepanjang masa jabatannya. Mickey Drexler menambahkan bahwa menyaksikan apa yang dilakukan oleh Jobs dalam mengubah Apple adalah hal yang paling menakjubkan yang pernah dia lihat dalam dunia bisnis. Art Levinson memuji ketekunan Jobs dalam memastikan lancarnya proses peralihan. Campbell tidak berkata apa-apa, tetapi air matanya seolah meresmikan proses alih kekuasaan yang terjadi.

Seusai makan siang, Scott Forstall dan Phil Schiller masuk untuk menunjukkan beberapa contoh produk Apple yang akan diluncurkan. Jobs menguji mereka dengan pertanyaan dan pandangannya, terutama tentang kemampuan yang dimiliki jaringan telepon seluler generasi keempat dan fitur apa saja yang dibutuhkan oleh telepon masa depan. Giliran Forstall me-



mamerkan sebuah *app* pengenalan suara. Dan, apa yang dia khawatirkan terjadi, Jobs menjajal *app* tersebut di tengah-tengah demo dan mencoba untuk membuat *app* tersebut “kebingungan”. “Bagaimana cuaca di Palo Alto?” tanya Jobs. *App* itu menjawabnya. Setelah beberapa pertanyaan, Jobs menantangnya lagi, “Kau pria atau wanita?” Hebatnya, *app* itu menjawab, “Mereka tidak memberiku jenis kelamin.” Suasana tegang pun mencair untuk sementara waktu.

Ketika pembicaraan beralih ke bidang *tablet computing*, beberapa orang terkesan dan membanggakan keunggulan mereka atas mundurnya HP secara tiba-tiba karena kalah bersaing dengan iPad. Akan tetapi, Jobs justru tampak muram dan menyatakan bahwa hal itu sebenarnya adalah kejadian yang menyedihkan. “Hewlett dan Packard telah berhasil membangun sebuah perusahaan yang bagus, dan mereka pikir mereka telah menyerahkannya kepada orang-orang yang kompeten,” ujar Jobs. “Namun, kini segalanya hancur berantakan. Suatu hal yang tragis. Aku berharap bahwa aku meninggalkan warisan yang jauh lebih kuat sehingga hal-hal tersebut tidak akan terjadi pada Apple.” Saat dia bersiap untuk pergi, para anggota dewan berkumpul untuk memberinya pelukan.

Setelah acara pengumuman serah terima jabatan Eksekutif Timnya selesai, Jobs pulang bersama George Riley. Sesampainya di rumah, Powell sedang berada di taman untuk mengambil madu dari sarangnya dengan dibantu Eve. Mereka, lalu melepas masker antisengat tawon dan membawa wadah madu menuju dapur, tempat Reed dan Erin sudah menunggu, hingga semuanya bisa merayakan peristiwa serah terima jabatan yang berlangsung dengan sangat baik tersebut. Jobs mengambil sesendok penuh dan mengatakan bahwa rasa madunya sangat enak.

Sore itu, Jobs menekankan kepada saya bahwa dia berharap dapat tetap aktif sepanjang kesehatannya mendukung. “Saya akan mencoba membuat produk baru dan mengulik masalah pemasaran, serta hal-hal yang saya sukai,” ujar Jobs. Namun, ketika saya tanyakan bagaimana rasanya melepaskan kontrol dari perusahaan yang telah susah payah dia bangun, nadanya terdengar murung, dan dia menjawab dengan kalimat lampau. “Aku pernah memiliki karier yang menguntungkan, kehidupan yang sangat beruntung,” jawabnya. “Aku telah melakukan banyak hal yang sanggup kulakukan.” ■

## WARISAN

### Surga Penciptaan yang Paling Cemerlang



*Steve Jobs dalam Macworld Expo 2006.  
Ia berdiri di depan poster dirinya dan Wozniak 30 tahun yang lalu.*

#### *Api yang Membara*

Kepribadian Jobs tercermin dalam produk yang dia ciptakan. Seperti halnya inti filosofi Apple, dari awal mula Macintosh pada 1984 hingga iPad pada generasi selanjutnya, yang merupakan integrasi *end-to-end* dari perangkat keras dan perangkat lunak, begitu pula dengan Steve Jobs. Ke-

pribadiannya, hasratnya, perfeksionismenya, ketekunannya, keinginannya, karyanya, kejahilannya, dan obsesinya terhadap kendali yang terjalin dalam pendekatan bisnis dan produk-produk yang dia hasilkan.

Teori kombinasi beberapa bidang yang menghubungkan kepribadian Jobs dan produknya berawal dari sifatnya yang paling menonjol, yaitu kekuatannya. Sikap diamnya bisa sama membakarnya dengan teriaknya. Dia telah melatih diri untuk menatap tanpa berkedip. Terkadang, kekuatan itu tampak memesona dengan cara yang culun, seperti ketika dia sedang menjelaskan kedalaman musik Bob Dylan. Pesonanya juga muncul ketika dia sedang memaparkan suatu produk yang ketika itu dia sebut sebagai hal paling menakutkan yang pernah dibuat Apple. Di lain waktu, kekuatan tersebut dapat menjadi hal yang menakutkan, seperti ketika dia sedang mencaci Google atau Microsoft yang mencuri ide dari Apple.

Kekuatan ini membawa pandangan biner kepada dunia. Rekan kerjanya mengacu sifat Jobs tersebut pada dikotomi pahlawan atau bedebah; kau bisa menjadi satu dan yang lain, bahkan terkadang pada hari yang sama. Seperti halnya dengan produk, ide, bahkan makanan: dapat menjadi “hal terbaik yang pernah ada”, “produk terburuk yang pernah ada”, atau “ide atau makanan terbodoh yang sama sekali tidak dapat dimakan”. Hasilnya, setiap cacat yang ada dapat membawa teriakan. Misalnya saja, pada sentuhan akhir selembat logam, lekuk pada kepala sekrup, rona biru pada sebuah kotak, intuitivitas pada layar navigasi—dia akan menyatakannya sebagai sesuatu yang “benar-benar buruk” hingga suatu momen ketika dia tiba-tiba menyatakan hal-hal tersebut “benar-benar sempurna”. Dia menganggap dirinya sebagai seorang seniman, yang memang benar adanya, dan dia memanjakan dirinya dalam perangai seorang seniman.

Pencariannya akan kesempurnaan membuatnya memaksa Apple memiliki kendali yang menyeluruh terhadap setiap produk yang dihasilkan. Tubuhnya terasa gatal-gatal atau bahkan lebih buruk, saat memikirkan perangkat lunak Apple yang hebat diaplikasikan pada peranti keras perusahaan lain yang buruk. Dia juga alergi terhadap ide aplikasi atau konten ilegal yang mengotori kesempurnaan peranti Apple. Kemampuan untuk mengintegrasikan perangkat lunak, perangkat keras, dan konten ke dalam sebuah sistem yang terpadu memudahkannya dalam menerapkan keseder-

hanaan. Astronom Johannes Kepler menyatakan bahwa “alam mencintai kesederhanaan dan persatuan”. Begitu pula Steve Jobs.

Naluri terhadap sistem terintegrasi ini menempatkannya secara tepat pada satu sisi dari pembagian paling mendasar dalam dunia digital, yaitu sistem terbuka versus sistem tertutup. Etos peretas menyukai pendekatan terbuka, di mana terdapat kendali terpusat yang lemah dan orang-orang bebas untuk memodifikasi perangkat keras dan lunak, berbagi kode, menulis dengan standar terbuka, menghindari sistem kepemilikan, dan memiliki konten serta aplikasi yang sesuai dengan beragam peranti serta sistem operasi. Wozniak muda berada dalam golongan tersebut: Apple II yang dia rancang mudah dibuka dan memamerkan banyak *slot* dan *port* yang dapat dimodifikasi sesuai dengan keinginan pengguna. Jobs dengan Macintosh-nya merupakan pencetus golongan lain. Macintosh akan menjadi seperti sebuah alat dengan perangkat keras serta lunak yang terakit bersama di dalamnya, dan tidak dapat dimodifikasi. Etos peretas akan dikorbankan untuk menghasilkan pengalaman yang mudah dan tidak rumit bagi para pengguna.

Hal ini mengantarkan Jobs kepada suatu pemikiran bahwa sistem operasi Macintosh tidak akan dapat digunakan pada perangkat keras yang dibuat perusahaan lain. Microsoft mengejar strategi sebaliknya, yang memungkinkan sistem operasi Windows-nya digunakan secara terbuka. Strategi tersebut tidak menghasilkan produk komputer yang paling elegan, tetapi dapat membawa Microsoft mendominasi dunia sistem pengoperasian. Setelah pangsa pasar Apple turun hingga kurang dari 5%, pendekatan Microsoft dinyatakan sebagai pemenang dalam dunia komputer pribadi.

Walau demikian, setelah jangka waktu tertentu, cara yang digunakan oleh Jobs terbukti memberikan keuntungan juga. Bahkan, dengan pangsa pasar yang kecil, Apple dapat memiliki margin keuntungan yang sangat besar sementara pembuat komputer mengalami hal sebaliknya. Pada 2010, contohnya, Apple hanya memiliki 7% pendapatan dari penjualan komputer pribadi, tetapi mendapat 35% dari keuntungan operasional.

Lebih signifikan lagi, kekuatan Jobs pada integrasi menyeluruh memberikan Apple keuntungan dalam mengembangkan strategi poros digital pada awal 2000-an, yang memungkinkan *desktop* komputer Anda terhubung dengan mudah pada varian peranti portabel dan mengelola konten

digital Anda. iPod, contohnya, merupakan bagian dari sistem yang tertutup dan terintegrasi dengan ketat. Untuk menggunakannya, kita harus menggunakan perangkat lunak iTunes dari Apple dan mengunduh konten dari iTunes Store. Hasilnya adalah iPod, sebagaimana dengan iPhone dan iPad yang muncul setelahnya, merupakan sebuah karya elegan yang memuaskan, kontras dengan produk pesaing yang tidak menawarkan pengalaman *end-to-end* yang mulus.

Strategi ini berhasil. Pada Mei 2000, harga pasar perusahaan Apple hanya seperdua puluh dari harga pasar Microsoft. Pada Mei 2010, Apple mengungguli Microsoft sebagai perusahaan teknologi yang memiliki nilai paling tinggi di dunia, dan pada September 2011 Apple bernilai lebih besar 70% dari Microsoft. Pada kuartal pertama 2011, pasar untuk PC Windows tergerus 1% sementara pasar Mac tumbuh 28%.

Pada saat yang bersamaan, telah terjadi lagi peperangan di ranah peranti seluler. Google mengambil pendekatan yang lebih terbuka dan membuat sistem operasi Android dapat digunakan oleh para pembuat komputer *tablet* atau telepon genggam. Pada 2011, saham Google di pasar seluler menyamai Apple. Kekurangan dari keterbukaan Android adalah fragmentasi yang kemudian dihasilkan. Berbagai pembuat *handset* dan *tablet* memodifikasi Android ke dalam puluhan varian dan rasa, membuat berbagai aplikasi sulit untuk tetap konsisten, atau memaksimalkan fiturnya. Permasalahan “terbuka versus tertutup” dengan demikian juga menjadi “terfragmentasi versus terintegrasi”. Sebenarnya, kedua pendekatan itu memiliki keuntungan masing-masing. Beberapa orang menginginkan kebebasan untuk menggunakan lebih banyak sistem yang terbuka. Namun, beberapa lainnya dengan jelas lebih memilih pendekatan yang terintegrasi dan kendali ketat ala Apple, yang membawa mereka kepada produk yang memiliki antarmuka lebih sederhana, baterai lebih tahan lama, penanganan konten yang lebih mulus, dan lebih mudah digunakan.

Kelemahan pendekatan Jobs adalah keinginannya untuk menyenangkan para pengguna, yang berarti hambatan dalam pemberdayaan pengguna. Di antara pendukung sistem yang terbuka, salah satunya adalah Jonathan Zittrain dari Harvard. Dia memulai bukunya *The Future of the Internet—And How to Stop It* dengan gambaran Jobs yang memperkenalkan

kan iPhone dan dia memperingatkan konsekuensi mengganti komputer pribadi dengan “peralatan steril yang ditambatkan ke dalam jaringan kendali”. Orang yang lebih berapi-api adalah Cory Doctorow, yang menulis sebuah manifesto berjudul “Why I Won’t Buy an iPad” untuk majalah *Boing Boing*. *“Terdapat begitu banyak pemikiran dan kecerdasan dalam desainnya. Akan tetapi, terdapat juga penghinaan yang gamblang bagi sang pemilik.”* tulisnya. *“Membelikan sebuah iPad untuk anak-anak Anda bukanlah sebuah cara memacu kesadaran bahwa dunia ini dapat Anda ambil alih dan bangun kembali; itu adalah cara untuk mengatakan kepada keturunan Anda bahwa hal sesepele, seperti mengganti baterai adalah tindakan yang harus diserahkan kepada orang-orang yang profesional.”*

Bagi Jobs, kepercayaan terhadap pendekatan terintegrasi merupakan masalah kebenaran. “Kami mengerjakannya bukan karena kami gila kendali,” jelasnya. “Kami mengerjakannya karena kami ingin membuat produk yang hebat, karena kami peduli pada pengguna, dan karena kami merasa bertanggung jawab atas keseluruhan pengalaman mereka dibandingkan menggunakan sampah yang dibuat oleh orang lain.” Dia juga percaya bahwa dirinya melayani masyarakat. “Mereka sibuk melakukan apa pun yang terbaik untuk mereka, dan mereka menginginkan kami melakukan apa yang terbaik. Hidup mereka sudah begitu rumit; mereka memiliki banyak hal yang harus dilakukan dibandingkan memikirkan bagaimana mengintegrasikan komputer mereka dengan peranti lainnya.”

Pendekatan ini terkadang bertentangan kepentingan bisnis jangka pendek Apple. Namun, di dunia yang dipenuhi dengan peranti yang buruk, perangkat lunak yang bermasalah, pesan eror yang tidak dapat dimengerti, dan antarmuka yang menyebalkan, pendekatan ini menghasilkan produk yang menakjubkan yang ditandai dengan kenyamanan pengguna. Menggunakan produk Apple dapat terasa indah bagaikan berjalan di salah satu taman Zen di Kyoto yang Jobs sukai, dan tidak ada pengalaman yang dibuat dengan menyembah altar keterbukaan atau dengan membiarkan seribu bunga bersemi. Terkadang, terasa menyenangkan berada di bawah genggam tangan seseorang yang gila kendali.

Kekuatan Jobs juga tampak jelas dalam kemampuannya untuk fokus. Dia akan membuat skala prioritas, mengarahkan perhatian sepenuhnya ke-

pada apa yang menjadi prioritasnya tersebut, dan menyaring setiap gangguan. Jika ada yang menarik perhatiannya—antarmuka pengguna untuk Macintosh orisinal, desain iPod dan iPhone, melibatkan perusahaan musik ke dalam iTunes Store—dia tidak akan berhenti. Namun, jika tak ingin berurusan dengan sesuatu—gangguan hukum, masalah bisnis, diagnosis kanker, masalah keluarga—maka dia tidak akan segan mengabaikannya. Fokus tersebut membuatnya dapat berkata tidak. Dia mengembalikan Apple pada jalurnya dengan memotong semua kecuali beberapa produk inti. Dia membuat peranti menjadi lebih sederhana dengan mengurangi tombol, membuat perangkat lunak menjadi lebih sederhana dengan mengurangi fitur, dan antarmuka lebih sederhana dengan mengurangi pilihan.

Dia mengaitkan kemampuannya untuk fokus dan rasa cintanya akan kesederhanaan dengan latihan Zen yang dia lakukan. Latihan Zen mengasah apresiasinya terhadap kebijaksanaan dan intuisi, menunjukkannya bagaimana menyaring segala hal yang mengganggu atau tidak penting, dan mendidiknya dalam keindahan yang berdasarkan pada kesederhanaan.

Sayangnya, latihan Zen-nya tidak cukup membuatnya tenang sebagaimana Zen itu sendiri, atau memberinya ketenangan batin, dan itu juga merupakan bagian dari peninggalannya. Dia kerap kehilangan kontrol atas dirinya dan tidak sabaran, sifat yang tidak pernah dia sembunyikan. Sebagian besar orang mempunyai pengatur antara pikiran dan mulut yang mengendalikan dorongan untuk bersikap dan berkata kasar. Tidak demikian halnya dengan Jobs. Dia menegaskan maksudnya dengan kejujuran yang begitu sadis. “Pekerjaanku adalah untuk mengatakan bahwa sesuatu itu buruk, alih-alih mengemasnya dengan manis,” katanya. Hal itu membuatnya menjadi sosok karismatik dan menginspirasi banyak orang, tetapi juga sering kali membuatnya tampak seperti si bedebah.

Andy Hertzfeld yang bekerja untuk Jobs pada awal 1980-an sebagai pembuat perangkat lunak terbaik untuk Macintosh orisinal, pernah mengatakan kepada saya, “Satu-satunya hal yang ingin kutanyakan kepada Steve dan aku sangat ingin agar dia menjawabnya adalah, ‘Mengapa terkadang kau begitu kejam?’” Bahkan, anggota keluarganya bertanya-tanya apakah dia tidak punya kemampuan mengendalikan sikapnya yang melukai orang lain atau dia memang sengaja menerobosnya. Jobs menegaskan

bahwa pernyataan pertamalah yang benar. “Beginilah aku dan kau tidak bisa mengharapkan melihat diriku sebagai seseorang yang bukan diriku,” jawabnya ketika saya menanyakan hal itu kepadanya. Namun, saya pikir bahwa dia sesungguhnya dapat mengendalikan dirinya, jika dia mau. Saat menyakiti orang, itu bukan karena dia kurang memiliki kesadaran emosional, melainkan lebih karena sebaliknya. Dia dapat mengukur emosi orang lain, memahami apa yang ada di dalam pikirannya, dan tahu bagaimana terhubung dengan mereka, memperdaya mereka, atau menyakiti mereka dengan sengaja.

Sisi kelam kepribadiannya tidaklah penting. Hal itu justru mengganggu alih-alih membantunya. Namun, terkadang hal itu memang berguna. Pemimpin yang sopan dan lembut, yang selalu berhati-hati agar tidak menyakiti orang lain, umumnya tidak begitu efektif dalam membuat suatu perubahan yang drastis. Ratusan rekan kerja yang pernah didamprat oleh Jobs mengakhiri cerita horor mereka dengan mengatakan bahwa Jobs membuat mereka melakukan hal-hal yang tidak pernah mereka bayangkan.

Hikayat Steve Jobs adalah kisah tentang ekonomi kreatif dalam bidang teknologi ala Silicon Valley yang dia ciptakan, yakni memulai proyek perdananya dari garasi rumah orangtuanya dan membangunnya menjadi perusahaan paling bernilai di dunia. Dia tidak menciptakan berbagai hal sekaligus, tetapi dia merupakan seorang yang ahli dalam menempatkan ide, seni, dan teknologi dengan cara yang membentuk masa depan. Jobs mendesain Mac setelah mengapresiasi kekuatan antarmuka grafis dengan cara yang tidak dapat dilakukan oleh Xerox. Dia juga menciptakan iPod untuk membuatmu menikmati ribuan lagu di dalam sakumu dengan cara yang tidak dapat dilakukan oleh Sony, yang pada kenyataannya memiliki segala aset dan peninggalan untuk itu. Beberapa pemimpin mendorong inovasi dengan membuatnya tampak baik dalam gambaran besar. Pemimpin yang lain melakukannya dengan menguasai hal-hal mendetail. Jobs melakukan keduanya tanpa henti.

Sebagai hasilnya, dia mengeluarkan serangkaian produk selama tiga puluh dekade yang mengubah industri:

- Apple II, yang mengacu kepada papan sirkuit rancangan Wozniak dan beralih fungsi menjadi PC pertama yang dipakai secara umum.



- Macintosh, yang menjadi induk revolusi komputer rumahan dan memopulerkan antarmuka pengguna grafis.
- *Toy Story* dan film-film sukses lain buatan Pixar yang menjadi pembuka keajaiban dunia khayal digital.
- Apple Store (Toko Apple), yang berhasil menemukan kembali fungsi toko sebagai sumber informasi sebuah merek.
- iPod, yang mengubah cara orang menikmati musik.
- Toko iTunes, yang melahirkan kembali industri musik.
- iPhone, yang menjadikan telepon genggam sebagai peranti musik, fotografi, video, *email*, dan situs web.
- App Store, yang menelurkan industri pembuatan konten digital.
- iPad, yang meluncurkan komputer tablet, dan menawarkan produk koran, majalah, buku, dan video berbentuk digital.
- iCloud, yang menurunkan fungsi komputer dari tugas utamanya sebagai pengelola konten dan membuat sinkronisasi antarperanti Apple berjalan dengan mulus.
- Apple, yang dianggap Jobs sebagai karya terbesarnya, tempat segala khayalan dirancang, diterapkan, dan dijalankan dengan cara yang sedemikian kreatif sehingga berhasil membuat Apple sebagai perusahaan paling bernilai di muka bumi.

Apakah dia cerdas? Tidak terlalu. Dia adalah seorang yang genius. Lompatan imajinasinya tak terduga, mengandalkan insting, dan terkadang ajaib. Dia benar-benar teladan dari apa yang disebut seorang ahli matematika dengan nama Mark Kac, sebagai seorang ahli sulap yang genius. Seseorang yang wawasannya terkuak begitu saja dan membutuhkan lebih banyak intuisi alih-alih kekuatan memproses pikiran. Seperti seorang pencari jejak, dia dapat menyerap informasi, mengendus angin, dan merasakan apa yang terbentang di depan sana.

Steve Jobs pun menjadi eksekutif bisnis di era kita yang pasti akan dikenang hingga satu abad ke depan. Sejarah akan menempatkannya di kuil para dewa bersama dengan Thomas Edison dan Henry Ford. Lebih dari orang lain pada masanya, dia membuat produk yang benar-benar inovatif, menggabungkan kekuatan puisi dan prosesor. Dengan sebuah keganasan

yang dapat membuat bekerja dengannya terasa tidak nyaman sekaligus menginspirasi, dia juga mendirikan sebuah perusahaan yang paling bernilai di dunia. Dan, dia mampu memasukkan ke dalam DNA perusahaan itu sensibilitas desain, perfeksionisme, dan imajinasi yang menjadikannya hingga beberapa dekade ke depan, perusahaan dengan perkembangan terbaik dalam persimpangan antara kesenian dan teknologi.

### *Satu Hal Lagi ....*

Penulis biografi biasanya adalah orang yang memberikan kata penutup. Namun, buku ini merupakan biografi Steve Jobs. Meskipun pada proyek ini dia tidak memaksakan sifatnya yang melegenda untuk selalu memegang kendali, tetapi saya merasa tidak dapat mengungkapkan rasa yang tepat untuknya—caranya menyatakan diri dalam berbagai situasi—jika saya hanya menampilkan dirinya dalam panggung sejarah hidupnya tanpa memberikan kesempatan kepada Jobs sendiri untuk memberikan kata penutup.

Sepanjang percakapan dan sepanjang penulisan buku ini, sering kali tercermin harapan akan bentuk warisan yang akan dia berikan. Berikut adalah beberapa pikiran yang ditulis oleh Jobs dengan kalimatnya sendiri.

Cita-cita saya adalah membangun sebuah perusahaan sukses dan mampu bertahan lama, yang isinya adalah orang-orang yang memiliki keinginan untuk membuat produk-produk hebat. Selebihnya, adalah hal nomor sekian. Tentu saja keuntungan itu penting karena hal itu pula yang menyebabkan seseorang dapat menciptakan produk-produk yang hebat. Namun, hasil yang berkualitas jauh lebih penting daripada sekadar mencari keuntungan. Sculley membalik hal di atas dan menjadikan keuntungan sebagai prioritas. Sebuah perbedaan tipis yang akhirnya berakibat pada: siapa yang kau terima sebagai karyawan, yang diangkat untuk mengisi suatu posisi, dan isi dari pembicaraan di dalam rapat-rapat perusahaan.

Ada orang yang bilang “berilah konsumen apa pun yang mereka minta”, tetapi itu bukan pendekatan yang saya lakukan. Kami memikirkan apa yang akan menjadi keinginan pelanggan sebelum hal itu terpikirkan oleh mereka. Seingatku, suatu ketika Henry Ford pernah berkata, “Jika saya bertanya kepada pelangganku apa yang mereka inginkan, niscaya mereka akan menjawab, ‘Kuda yang lebih cepat!’” Orang tidak akan tahu apa yang mereka inginkan sampai Anda menunjukkan seperti apa bentuknya. Itulah mengapa saya tidak percaya kepada riset pasar. Tugas kami adalah membaca segala sesuatu yang belum pernah ditulis di atas kertas.

Edwin Land dari perusahaan Polaroid membahas titik temu antara manusia dan ilmu pengetahuan. Saya menyukai titik temu tersebut. Ada sesuatu yang ajaib di sana. Banyak orang berinovasi, tetapi bukan itu keistimewaan pekerjaan saya. Alasan mengapa Apple mampu memberikan pengaruhnya terhadap diri manusia adalah karena adanya sifat manusia di dalam setiap penemuan kami. Saya pikir kesamaan antara artis-artis besar dengan ilmuwan-ilmuwan hebat adalah selalu ada keinginan untuk mengekspresikan diri mereka dalam setiap karya yang mereka buat. Bahkan, beberapa dari mereka yang bekerja merancang Mac kali pertama adalah penyair dan musisi. Pada era tujuh puluhan, komputer adalah sarana bagi masyarakat untuk menuangkan ide-ide kreatif mereka. Artis-artis besar seperti Leonardo da Vinci dan Michelangelo adalah juga jago-jago di bidang ilmu pengetahuan. Michelangelo paham tentang ilmu menambang batu, bukan hanya pandai memahat.

Masyarakat membayar kami untuk melakukan integrasi karena mereka tidak memiliki waktu untuk terus-menerus memikirkan bagaimana caranya selama dua puluh empat jam setiap harinya dalam seminggu. Jikalau Anda memiliki keinginan yang begitu menggebu untuk menghasilkan produk-produk hebat, hal itu memicu Anda untuk menyatukan, menghubungkan perangkat dengan programnya, sekaligus mengatur cara kerjanya. Jika Anda ingin membuka bidang yang sama sekali baru maka Anda harus melakukannya sendirian. Jika Anda ingin produk-produk Anda terbuka dan bisa bekerja bersama dengan perangkat dan program lainnya maka Anda harus mau bertukar pandangan.

Pada saat berbeda di masa silam, sudah terdapat beberapa perusahaan yang menjadi contoh sederhana dari Silicon Valley yang ada sekarang. Hewlett-Packard untuk masa yang cukup panjang. Fairchild dan Intel di era semikonduktor. Seingat saya, Apple juga hadir pada masa itu, sebelum akhirnya tenggelam. Dan, sekarang, menurut saya, adalah era Apple dan Google, tetapi Apple sedikit lebih unggul. Menurut saya, Apple berhasil melewati ujian waktu. Dia pernah hadir sejenak, tetapi tetap menjadi yang terbaik dari yang pernah ada.

Sangat mudah menyerang Microsoft. Mereka jelas sudah terpengaruh dari singgasana kekuasaan. Mereka menjadi tidak penting. Namun, saya menghargai apa saja yang telah mereka lakukan dan bagaimana sulitnya hal tersebut dilakukan. Apa yang mereka lakukan sangat baik bila ditinjau dari segi bisnis. Mereka tidak pernah seambisius seperti seharusnya dalam hal produksi. Bill merasa telah mencitrakan dirinya sebagai ikon produknya, tetapi sayang pada kenyataannya tidak. Dia adalah seorang pengusaha. Memenangkan pertarungan bisnis lebih berarti baginya, daripada membuat produk yang bagus. Dia telah sukses menjadi orang terkaya, dan apabila itu tujuannya maka dia telah berhasil. Namun, men-

jadi manusia terkaya bukanlah tujuan saya, dan timbul sebuah pertanyaan dibenak saya, apakah memang itu yang menjadi tujuan akhirnya. Saya menghormati perusahaan yang telah dibangunnya—menakjubkan—dan saya senang bisa bekerja sama dengannya. Dia cerdas dan punya selera humor yang tinggi. Akan tetapi, Microsoft tidak pernah memiliki rasa kemanusiaan dan seni yang luwes di dalam DNA-nya. Bahkan, setelah menyaksikan Mac, mereka tidak bisa menirunya dengan baik. Sama sekali tidak.

Saya memiliki teori pribadi tentang bagaimana kemunduran terjadi pada perusahaan sekelas IBM atau Microsoft. Perusahaannya memang baik, penuh inovasi, dan cenderung memonopoli di beberapa bidang, tetapi kualitas produksi mereka kemudian tidak diperhatikan. Mereka pun mulai memanjakan orang-orang di bagian penjualan karena merekalah yang bisa menaikkan omzet perusahaan, tetapi melupakan para perancang dan ahli teknik. Maka, orang-orang di bagian penjualanlah yang kemudian menjalankan perusahaan. John Akers di IBM merupakan orang yang cerdas, pintar berbicara, dan penjual yang jempolan. Namun, dia sama sekali tidak tahu apa-apa tentang produk. Hal yang sama juga terjadi pada Xerox. Ketika orang-orang di bagian penjualan menjalankan perusahaan, bagian produksi dianggap tidak penting lagi. Banyak dari mereka menjadi tidak bergairah. Hal yang sama pernah terjadi pada Apple ketika Sculley masuk, yang juga merupakan akibat dari kesalahan saya. Lalu, terjadi juga pada saat Ballmer menguasai Microsoft. Apple masih beruntung dan bisa kembali naik ke permukaan, tetapi saya sangsi hal yang sama akan terjadi pada Microsoft sepanjang Ballmer yang memegang kendali di sana.

Saya benci ketika orang menyebut diri mereka “pengusaha”, tetapi yang mereka lakukan hanyalah memulai usaha, kemudian mulai menjual atau masuk bursa saham untuk selanjutnya mendapatkan keuntungan dan begitu seterusnya. Mereka tidak mau melakukan pekerjaan sesungguhnya untuk membangun perusahaan, yang merupakan hal tersulit dalam bisnis. Itulah yang harus dilakukan untuk memberikan sumbangsih dan menambahkan apa yang telah diwariskan orang-orang yang telah lebih dahulu sukses. Anda berhasil membangun sebuah perusahaan yang akan bertahan selama satu atau dua generasi dari sekarang. Itulah yang berhasil dilakukan oleh Walt Disney, Hewlett-Packard, dan Intel. Mereka membuat perusahaan yang mampu bertahan dalam rentang waktu yang cukup panjang. Saya ingin Apple juga seperti itu.

Menurut penilaian saya, saya tidak pernah bermaksud kasar terhadap siapa pun. Namun, jika memang yang mereka hasilkan adalah produk yang buruk maka saya tidak segan-segan untuk mengatakannya langsung di depan mereka. Sudah menjadi tugas saya untuk berkata jujur. Saya

tahu apa yang saya katakan dan biasanya saya berada di pihak yang benar. Itu adalah budaya yang coba saya ciptakan. Kejujuran kami satu sama lain memang terkesan brutal, siapa pun berhak mengatakan bahwa saya sampah, dan saya pun berhak mengatakan hal yang sama terhadap mereka. Dan, kami beradu argumen dengan keras, sambil berteriak satu sama lain, dan itu semua merupakan hal yang berkesan bagi saya. Saya tidak punya masalah untuk berkata, "Ron, toko itu kelihatan kacau balau," di hadapan siapa pun. Atau, saya dengan santai bisa saja mengatakan, "Ya, Tuhan, rancangan kita kali ini benar-benar hancur lebur," di hadapan orang yang merancang. Itulah risiko berada di dalam ruangan yang sama dengan saya, Anda harus benar-benar superjujur. Mungkin ada cara yang lebih baik selayaknya klub orang-orang terhormat di mana yang hadir memakai dasi dan berbicara layaknya pendeta dengan segala etika, tetapi saya tidak paham dengan cara tersebut karena saya berasal dari keluarga kelas menengah dari California.

Terkadang, saya bersikap keras terhadap orang-orang, mungkin lebih keras dari yang seharusnya. Saya teringat ketika Reed berusia 6 tahun, dan saya pulang ke rumah. Hari itu saya kebetulan baru saja memecat orang dan saya membayangkan bagaimana orang itu harus memberi tahu keluarga, terutama anaknya yang masih kecil, bahwa dia baru saja kehilangan pekerjaan. Namun, harus ada yang melakukannya. Saya pikir, sudah menjadi tugas saya untuk memastikan tim bekerja dengan baik, dan jika saya tidak melakukannya maka tidak akan ada yang melakukannya.

Kita harus selalu berusaha menemukan hal yang baru. Dylan bisa saja tetap menyanyikan lagu-lagu protesnya sepanjang masa dan menjadi kaya, tetapi itu tidak dia lakukan. Dia tetap bergerak. Dan, ketika melakukannya, dengan memainkan musik secara elektrik pada 1965, dia telah membuat banyak orang bingung. Turnya di Eropa pada 1966 adalah tur terbesarnya. Dia bisa tampil dengan seperangkat gitar akustik, dan orang akan menyukainya. Akan tetapi, dia membentuk apa yang kemudian menjadi The Band dan mereka memainkan alat musik elektrik. Pendengar yang hadir kadang meneriaki mereka karena kurang menyukai penampilannya saat itu. Pada suatu ketika, saat dia akan menyanyikan "Like a Rolling Stone", seseorang dari penonton berteriak "Judas!" Dylan kemudian berkata, "Mainkan dengan keras!" dan mereka melakukannya. Begitu pula dengan The Beatles. Mereka terus berkembang, bergerak, memperbaiki kualitas seni yang mereka miliki. Itulah yang selalu saya coba lakukan—terus bergerak. Jika tidak, seperti kata Dylan, "Jika kau tidak menyibukkan diri untuk memperbarui diri maka kau akan disibukkan oleh kehancuran."

Apa yang mendorong saya? Menurut saya, kebanyakan orang-orang kreatif ingin menunjukkan penghargaan mereka karena telah beruntung

dapat menggunakan hasil karya orang lain sebelum mereka. Saya tidak menciptakan matematika atau bahasa yang saya gunakan. Saya tidak memasak makanan saya sendiri, tidak membuat pakaian saya sendiri. Hal yang saya lakukan bergantung kepada manusia lain dan bantuan yang bisa didapatkan. Banyak dari kita ingin menyumbang sesuatu terhadap sesama manusia dan menambahkan sesuatu ke dalam alurnya. Ini tentang bagaimana cara kita mengekspresikan sesuatu dengan satu-satunya cara yang kita ketahui—karena kita tidak bisa menulis lagu seperti Bob Dylan atau bermusik seperti Tom Stoppard. Kita mencoba menggunakan bakat yang dimiliki untuk menunjukkan perasaan-perasaan kita yang terdalam, untuk menunjukkan penghargaan terhadap seluruh sumbangsih yang diberikan oleh orang-orang sebelum kita, dan menambahkan sesuatu di dalam alurnya. Itulah yang telah mendorong saya.

### *Coda*

Pada suatu sore yang panas, saat merasa kurang sehat, Jobs duduk di taman belakang rumahnya dan membayangkan kematian. Dia bercerita tentang pengalamannya di India empat puluh tahun silam, saat dia belajar agama Buddha, pandangannya terhadap reinkarnasi, serta transendental spiritual. “Aku hampir setengah memercayai Tuhan,” ujarnya. “Hampir sepanjang hidupku, aku merasa bahwa pasti ada hal yang lebih penting mengenai keberadaan kita dari sekadar apa yang terlihat oleh kita.”

Jobs mengakui bahwa saat dia menghadapi kematian, dia mungkin terlalu melebih-lebihkan keganjilan yang dia rasakan untuk memercayai adanya kehidupan setelah kematian. “Aku senang membayangkan bahwa ada yang akan tetap hidup setelah aku mati,” jelasnya. “Agak aneh rasanya aku menyimpan semua pengalaman ini, mungkin berikut sedikit kebijaksanaan, dan hal-hal tersebut kemudian pergi. Jadi, aku benar-benar ingin percaya bahwa sesuatu akan tetap hidup, dan mungkin itulah kesadaran yang tersisa.”

Dia membisu untuk beberapa saat, “Namun, sebaliknya, mungkin kematian seperti tombol *on* atau *off*,” tambahnya. “Klik, dan akhirnya, engkau akan pergi untuk selamanya.”

Dia terdiam lagi, dan senyumnya sedikit mengembang. “Mungkin, itulah sebabnya aku tidak pernah meletakkan tombol *on* atau *off* pada peranti Apple.” ■

# CATATAN

## BAB 1: MASA KECIL

*Adopsi:* wawancara dengan Steve Jobs, Laurene Powell, Mona Simpson, Del Yocam, Greg Calhoun, Chrisann Brennan, Andy Hertzfeld. Moritz, hh. 44-45; Young, hh. 16-17; Jobs, sejarah tutur Smithsonian. Jobs, Stanford, *commencement address*, Andy Behrendt, "Apple Computer Mogul's Roots Tied to Green Bay", (Green Bay). *Press Gazett*, ed. 4 Desember 2005; Georgina Dickinson, "Dad Waits for Jobs to iPhone", *New York Post* dan *The Sun* (London), ed. 27 Agustus 2011; Mohannad Al-Haj Ali, "Steve Jobs Has Roots in Syria", *Al Hayat*, ed. 16 Januari 2011; Ulf Froitzheim, "Porträt Steve Jobs", *Unternehmen*, ed. 26 November 2007.

*Silicon Valley:* wawancara dengan Steve Jobs, Laurene Powell. Jobs, sejarah tutur Smithsonian; Moritz, h. 46; Berlin, hh. 155-177; Malone, hh. 21-22.

*Sekolah:* wawancara dengan Steve Jobs. Jobs, sejarah tutur Smithsonian; Sculley, h. 166; Malone, hh. 11, 28, 72; Young, hh. 25, 34-35; Young dan Simon, h. 18; Moritz, hh. 48, 73-74. Alamat Jobs terdahulu berada di Crist Drive 11161, sebelum wilayah tersebut bergabung dengan ibu kota negara. Beberapa sumber menyebutkan bahwa Jobs pernah bekerja di sebuah perusahaan bernama Haltek dan sekaligus pada sebuah toko bernama Halted. Ketika ditanya, Jobs mengatakan bahwa dia hanya ingat pernah bekerja di Haltek.

## BAB 2: PASANGAN YANG ANEH

*Woz*: wawancara dengan Steve Wozniak, Steve Jobs. Wozniak, hh. 12-16, 22, 50-61, 86-97; Levy, *Hackers*, h. 245; Moritz, hh. 62-64; Young, h. 28; Jobs, *Macworld address*, ed. 17 Januari 2007.

*Blue Box*: wawancara dengan Steve Jobs, Steve Wozniak. Ron Rosenbaum, "Secrets of the Little Blue Box", *Esquire*, ed. Oktober 1971. Jawaban Wozniak, [woz.org/letters/general/03.html](http://woz.org/letters/general/03.html); Wozniak, hh. 98-115, dengan catatan yang sedikit berbeda, lihat Markoff, h. 272; Moritz, hh. 78-86; Young, hh. 42-45; Malone, hh. 30-35.

## BAB 3: PUTUS KULIAH

*Chrisann Brennan*: wawancara dengan Chrisann Brennan, Steve Jobs, Steve Wozniak, Tim Brown. Moritz, hh. 75-77; Young, h. 41; Malone, h. 39.

*Universitas Reed*: wawancara dengan Steve Jobs, Daniel Kottke, Elizabeth Holmes. Freiburger dan Swain, h. 208; Moritz, hh. 94-100; Young, h. 55; "The Updated Book of Jobs", *Time*, ed. 3 Januari 1983.

*Robert Friedland*: wawancara dengan Steve Jobs, Daniel Kottke, Elizabeth Holmes (pada September 2010 melakukan pertemuan dengan Friedland di New York City untuk membahas latar belakang serta hubungan pribadinya dengan Jobs, tetapi dia tidak mau hal tersebut dipublikasikan); McNish, hh. 11-17; Jennifer Wells, "Canada's Next Billionaire", *Maclean's*, ed. 3 Juni 1996; Richard Read, "Financier's Saga of Risk", *Mines and Communities magazine*, ed. 16 Oktober 2005; Jennifer Hunter, "But What Would His Guru Say?" (Toronto) *Globe and Mail*, ed. 18 Maret 1988; Moritz, hh. 96, 109; Young, h. 56.

... *Putus Kuliah*: wawancara dengan Steve Jobs, Steve Wozniak. Jobs, Stanford, *commencement address*, Moritz, h. 97.

## BAB 4: ATARI DAN INDIA

*Atari*: wawancara dengan Steve Jobs, Al Alcorn, Nolan Bushnell, Ron Wayne. Moritz, hh. 103-104.

*India*: wawancara dengan Daniel Kottke, Steve Jobs, Al Alcorn, Larry Brilliant.

*Pencarian*: wawancara dengan Steve Jobs, Daniel Kottke, Elizabeth Holmes. Greg Calhoun. Young, h. 72; Young dan Simon, hh. 31-32; Moritz, h. 107.



*Kebobolan*: wawancara dengan Nolan Bushnell, Al Alcorn, Steve Wozniak, Ron Wayne, Andy Hertzfeld. Wozniak dan Smith, hh. 144-149; Young, h. 88; Linzmayer, h. 4.

## **BAB 5: APPLE I**

*Mesin dari Keindaban Cinta*: wawancara dengan Steve Jobs, Bono, Stewart Brand. Markoff, h. xii; Stewart Brand, "We Owe It All to the Hip-pies", *Time*, ed. 1 Maret 1995; Jobs, Stanford commencement; Fred Turner, *From Counterculture to Cyberculture* (Chicago, 2006).

*Klub Komputer Homebrew*: wawancara dengan Steve Jobs, Steve Wozniak, Wozniak dan Smith, hh. 152-172; Freiburger dan Swaine, h. 99; Linzmayer, h. 5; Moritz, h. 144; Steve Wozniak "Homebrew and How Apple Came to be", [www.atariarchives.org](http://www.atariarchives.org); Bill Gates, "Open Letter to Hobbyists", ed. 3 Februari 1976.

*Kelahiran Apple*: wawancara dengan Steve Jobs, Steve Wozniak, Mike Markkula, Ron Wayne. Steve Jobs, dalam Aspen Design Conference, 15 Juni 1983, direkam dalam arsip Aspen Institute; Apple Computer Partnership Agreement, County of Santa Clara, 1 April 1976, dan Amendment to Agreement, 12 April 1976; Bruce Newman, "Apple's Lost Founder", (San Jose) *Mercury News*, 2 Juni 2010; Wozniak, hh. 86, 176-177; Moritz, hh. 149-151; Freiburger dan Swaine, hh. 212-213; Ashlee Vance, "A Haven for Spare Parts Lives on in Silicon Valley", *New York Times*, ed. 4 Februari 2009; Paul Terrell (wawancara), 1 Agustus 2008, [mac-history.net](http://mac-history.net).

*Kelompok Garasi*: wawancara dengan Steve Wozniak, Elizabeth Holmes, Daniel Kottke, Steve Jobs. Wozniak dan Smith, hh. 179-189; Moritz, hh. 152-163; Young, hh. 95-111; R. S. Jones, "Comparing Apples and Oranges", *Interface*, ed. Juli 1976.

## **BAB 6: APPLE II**

*Sebuah Paket Terpadu*: wawancara dengan Steve Jobs, Steve Wozniak Al Alcorn, Ron Wayne. Wozniak dan Smith, hh. 165, 190-195; Young, h. 126; Moritz, hh. 169-170, 194-197; Malone, hh. v, 103.

*Mike Markkula*: wawancara dengan Regis McKenna, Don Valentine, Steve Jobs, Steve Wozniak, Mike Markkula, Arthur Rock. Nolan Bushnell,

intisari ScrewAttack Gaming Convention (Dallas), 5 Juli 2009; Steve Jobs, pidato pada International Design Conference di Aspen, 15 Juni 1983; Mike Markkula, "The Apple Marketing Philosophy" (atas seizin Markkula), Desember 1979; Wozniak dan Smith, hh. 196-199. Lihat juga Moritz, hh. 182-183; Malone, hh. 110-111.

*Regis McKenna*: wawancara dengan Regis McKenna, John Doerr, Steve Jobs. Ivan Raszl, "Wawancara bersama Rob Janoff", Creativebits.org, 3 Agustus 2009.

*Acara Peluncuran Dramatis Pertama*: wawancara dengan Steve Wozniak, Steve Jobs. Wozniak dan Smith, hh. 201-206; Moritz, hh. 199-201; Young, h. 139.

*Mike Scott*: wawancara dengan Mike Scott, Mike Markkula, Steve Jobs, Steve Wozniak, Arthur Rock. Young, h. 135; Freiburger dan Swaine, hh. 219,222; Moritz, h. 213; Elliot dan Simon, h. 4.

## **BAB 7: CHRISANN DAN LISA**

Wawancara dengan Chrisann Brennan, Steve Jobs, Elizabeth Holmes, Greg Calhoun, Daniel Kottke, Arthur Rock. Moritz, h. 285; "The Updated Book of Jobs", *Time*, ed. 3 Januari 1983; "Striking It Rich", *Time*, ed. 15 Februari 1982.

## **BAB 8: XEROX DAN LISA**

*Seorang Bayi Baru*: wawancara dengan Andrea Cunningham, Andy Hertzfeld, Steve Jobs, Bill Atkinson. Wozniak dan Smith, h. 226; Levy, *Insanely Great*, h. 124; Young, hh. 168-170; Bill Atkinson (sejarah tutur), Computer History Museum, Mountain View, CA; Jef Raskin, "Holes in the Histories", *Interactions*, ed Juli 1994; Jef Raskin, "Hubris of a Heavyweight", *IEEE Spectrum*, ed. Juli 1994; Jef Raskin (sejarah tutur), 13 April 2000, koleksi khusus Stanford Library Department; Linzmayer, hh. 74, 85-89.

*Xerox PARC*: wawancara dengan Steve Jobs, John Seeley Brown, Adele Goldberg, Larry Tesler, Bill Atkinson. Freiburger dan Swaine, h. 239; Levy, *Insanely Great*, hh. 66-80; Hiltzik, hh. 330-341; Linzmayer, hh. 74-75; Young, hh. 170-172; Roseh, h. 45-47; *Triumph of the Nerds*, stasiun televisi PBS, bagian 3.

"Para Seniman Besar yang Mencuri": wawancara dengan Steve Jobs, Larry Tesler, Bill Atkinson. Levy, *Insanely Great*, hh. 77, 87-90; *Triumph of the Nerds*, stasiun televisi PBS, bagian 3; Bruce Horn, "Where It All Began" (1966), [www.mackido.com](http://www.mackido.com); Hiltzik, hh. 343, 367-370; Malcolm Gladwell, "Creation Myth", *New Yorker*, ed. 16 Mei 2011; Young, hh. 178-182.

## **BAB 9: PERUSAHAAN TERBUKA**

*Bagian Saham*: wawancara dengan Daniel Kottke, Steve Jobs, Steve Wozniak, Andy Hertzfeld, Mike Markkula, Bill Hambrecht. "Sale of Apple Stock Barred", *Boston Globe*, ed. 11 Desember 1980.

*Pria yang Kaya*: wawancara dengan Larry Brilliant, Steve Jobs. Steve Ditlea, "An Apple on Every Desk", *Inc.*, ed. 1 Oktober 1981; "Striking It Rich", *Time*, ed. 15 Februari 1982; "The Seeds of Success", *Time*, ed. 15 Februari 1982; Moritz, hh. 292-295; Sheff.

## **BAB 10: KELAHIRAN MACINTOSH**

*Bayi Jef Raskin*: wawancara dengan Bill Atkinson, Steve Jobs, Andy Hertzfeld, Mike Markkula. Jef Raskin, "Recollections of the Macintosh Project", "Holes in the Histories", "The Genesis and History of the Macintosh Project", "Reply to Jobs and Personal Motivation", "Design Considerations for an Anthropophilic Computer", dan "Computers by the Millions", berkas Raskin, Stanford University Library; Jef Raskin, "A Conversation", *Ubiquity*, ed. 23 Juni 2003; Levy, *Insanely Great*, hh. 107-121; Hertzfeld, h. 19; "Macintosh's Other Designers", *Byte*, ed. Agustus 1984; Young, hh. 202, 208-214; "Apple Launches a Mac Attack", *Time*, ed. 30 Januari 1984; Malone, hh. 255-258.

*Tower Texaco*: wawancara dengan Andrea Cunningham, Bruce Horn, Andy Hertzfeld, Mike Scott, Mike Markkula. Hertzfeld, hh. 19-20, 26-27; Wozniak dan Smith, hh. 241-242.

## **BAB 11: DISTORSI REALITAS LAPANGAN**

Wawancara dengan Bill Atkinson, Steve Wozniak, Debi Coleman, Andy Hertzfeld, Bruce Horn, Joanna Hoffman, Al Eisenstat, Ann Bowers,

Steve Jobs. Sebagian dari kisah-kisah ini mengandung perbedaan. Lihat Hertzfeld, hh. 24, 68, 161.

## BAB 12: DESAIN

*Keindahan Bauhaus*: wawancara dengan Dan'l Lewin, Steve Jobs, Maya Lin, Debi Coleman. Perbincangan Steve Jobs dengan Charles Hampden-Turner dalam International Design Conference di Aspen, 15 Juni 1983. (Rekaman audio International Design Conference tersimpan di Aspen Institute. Saya ingin mengucapkan terima kasih kepada Deborah Murphy karena telah menemukannya.)

*Seperti Sebuah Mobil Porsche*: wawancara dengan Bill Atkinson, Alain Rossmann, Mike Markkula, Steve Jobs. "The Macintosh Design Team", *Byte*, ed. Februari 1984; Hertzfeld hh. 29-31, 41, 46, 63, 68; Sculley, h. 157; Jerry Manock, "Invasion of Texaco Towers", *Folklore.org*; Kunkel, hh. 26-30; Jobs, *Stanford commencement*; email dari Susan Kare; Susan Kare, "World Class Cities" dalam Hertzfeld, h. 165; Laurence Zuckerman, "The Designer Who Made the Mac Smile", *New York Times*, ed. 26 Agustus 1996; wawancara dengan Susan Kare, 8 September 2000, koleksi khusus Stanford University Library; Levy, *Insanely Great*, h. 156; Hartmut Esslinger, *A Fine Line* (Jossey-Bass, 2009), hh. 7-9; David Einstein, "Where Success Is by Design", *San Francisco Chronicle*, ed. 6 Oktober 1995; Sheff.

## BAB 13: MERAKIT MACINTOSH

*Persaingan*: wawancara dengan Steve Jobs. Levy, *Insanely Great*, h. 125; Sheff; Hertzfeld, hh. 71-73; iklan dalam *Wall Street Journal*, ed. 24 Agustus 1981.

*Kendali Menyeluruh*: wawancara dengan Berry Cash. Kahney, h. 241; Dan Farber, "Steve Jobs, the iPhone and Open Platforms", *ZDNet.com*, 13 Januari 2007; Tim Wu, *The Master Switch* (Knopf, 2010), hh. 254-276; Mike Murray, "Mac Memo" untuk Steve Jobs, 19 Mei 1982 (atas seizin Mike Murray).

*Mesin Tabun Ini*: wawancara dengan Daniel Kottke, Steve Jobs, Ray Cave. "The Computer Moves In", *Time*, ed. 3 Januari 1983; "The Updated

Book of Jobs”, *Time*, ed. 3 Januari 1983; Moritz, h. 11; Young, h. 293; Rose, hh. 9-11; Peter McNulty, “Apple’s Bid to Stay in the Big Time”, *Fortune*, ed. 7 Februari 1983; “The Year of the Mouse”, *Time*, ed. 31 Januari 1983.

*Ayo, Menjadi Bajak Laut!*: wawancara dengan Ann Bowers, Andy Hertzfeld, Bill Atkinson, Arthur Rock, Mike Markkula, Steve Jobs, Debi Coleman; *email* dari Susan Kare. Hertzfeld, hh. 76, 135-138, 158, 160, 166; Moritz, hh. 21-28; Young, hh. 295-297, 301-303; wawancara dengan Susan Kare, 8 September 2000, Stanford University Library; Jeff Goodell, “The Rise and Fall of Apple Computer”, *Rolling Stone*, ed. 4 April 1996; Rose, hh. 59-69, 93.

#### **BAB 14: MASUKNYA SCULLEY**

*Masa Perkenalan*: wawancara dengan John Sculley, Andy Hertzfeld, Steve Jobs. Rose, hh. 18, 74-75; Sculley, hh. 58-90, 107; Elliot, hh. 90-93; Mike Murray, “Special Mac Sneak” memo to staff (nota untuk para staf), 3 Maret 1983 (atas seizin Mike Murray); Hertzfeld, hh. 149-150.

*Bulan Madu*: wawancara dengan Steve Jobs, John Sculley, Joanna Hoffman. Sculley, hh. 127-130, 154-155, 168, 179; Hertzfeld, h. 195.

#### **BAB 15: PELUNCURAN**

*Para Seniman Sejati Berlayar*: wawancara dengan Andy Hertzfeld, Steve Jobs. Video konferensi penjualan Apple, Oktober 1983; “Personal Computers: And the Winner Is ... IBM”, *Business Week*, ed. 3 Oktober 1983; Hertzfeld, hh. 208-210; Rose, hh. 147-153; Levy, *Insanely Great*, hh. 178-180; Young, hh. 327-328.

*Iklan 1984*: wawancara dengan Lee Clow, John Sculley, Mike Markkula, Bill Campbell, Steve Jobs. Wawancara dengan Steve Hayden, *Week-end Edition*, NPR, 1 Februari 2004; Linzmayer, hh. 109-114; Sculley, h. 176.

*Kejutan Publisitas*: Hertzfeld, hh. 226-227; Michael Rogers, “It’s the Apple of His Eye”, *Newsweek*, ed. 30 Januari 1984; Levy, *Insanely Great*, hh. 17-27.

*Peluncuran, 24 Januari 1984*: wawancara dengan John Sculley, Steve Jobs, Andy Hertzfeld. Video pertemuan para pemegang saham Apple, Januari 1984; Hertzfeld, hh. 213-223; Sculley, hh. 179-181; William Hawkins, "Jobs' Revolutionary New Computer", *Popular Science*, ed. Januari 1989.

## **BAB 16: GATES DAN JOBS**

*Kerja Sama Macintosh*: wawancara dengan Bill Gates, Steve Jobs, Bruce Horn. Hertzfeld, hh. 52-54; Steve Lohr, "Creating Jobs", *New York Times*, ed. 12 Januari 1997; *Triumph of the Nerds*, stasiun televisi PBS, bagian 3; Rusty Weston, "Partners and Adversaries", *MacWeek*, ed. 14 Maret 1989; Walt Mossberg and Kara Swisher, wawancara dengan Bill Gates and Steve Jobs, *All Things Digital*, 31 Mei 2007; Young, hh. 319-320; Carlton, h. 28; Brent Schlender, "How Steve Jobs Linked Up with IBM", *Fortune*, ed. 9 Oktober 1989; Steven Levy, "A Big Brother?", *Newsweek*, ed. 18 Agustus 1997.

*Perang APG*: wawancara dengan Bill Gates, Steve Jobs. Hertzfeld, hh. 191-193; Michael Schrage, "IBM Compatibility Grows", *Washington Post*, ed. 29 November 1983; *Triumph of the Nerds*, stasiun televisi PBS, bagian 3.

## **BAB 17: ICARUS**

*Melambung Tinggi*: wawancara dengan Steve Jobs, Debi Coleman, Bill Atkinson, Andy Hertzfeld, Alain Rossmann, Joanna Hoffman, Jean—Louis Gassée, Nicholas Negroponte, Arthur Rock, John Sculley. Sheff, Hertzfeld, hh. 206-207, 230; Sculley, hh. 197-199; Young, hh. 308-309; George Gendron dan Bo Burlingharn, "Entrepreneur of the Decade", *Inc.* ed. 1 April 1989.

*Jatuh*: wawancara dengan Joanna Hoffman, John Sculley, Lee Clow, Debi Coleman, Andrea Cunningham, Steve Jobs. Sculley, hh. 201, 212-215; Levy, *Insanely Great*, hh. 186-192; Michael Rogers, "It's the Apple of His Eye", *News Week*, ed. 30 Januari 1984; Rose, hh. 207, 233; Felix Kessler, "Apple Pitch", *Fortune*, ed. 15 April 1985; Linzmayer, h. 145.

*Tiga Puluh Tahun*: wawancara dengan Mallory Walker, Andy Hertzfeld, Debi Coleman, Elizabeth Holmes, Steve Wozniak, Don Valentine. Sheff.

- Eksodus*: wawancara dengan Andy Hertzfeld, Steve Wozniak, Bruce Horn. Hertzfeld, hh. 253, 263-264; Young, hh. 372-376; Wozniak dan Smith, hh. 265-266; Rose, hh. 248-249; Bob Davis, "Apple's Head, Jobs, Denies Ex-Partner Use of Design Firm", *Wall Street Journal*, ed. 22 Maret 1985.
- Pertikaian, Musim Semi 1985*: wawancara dengan with Steve Jobs, Al Alcorn, John Sculley, Mike Murray. Elliot, h. 15; Sculley, hh. 205-206, 227, 238-244; Young, hh. 367-379; Rose, hh. 238, 242, 254-255; Mike Murray, "Let's Wake Up and Die Right", (memo untuk penerima yang tak disebutkan), 7 Maret 1985 (seizin Mike Murray).
- Berkomplot Merencanakan Kudeta*: wawancara dengan Steve Jobs, John Sculley. Rose, hh. 266-275; Sculley, hh. ix—x, 245-246; Young, hh. 388-396; Elliot, h. 112.
- Tujuh Hari pada Mei, 1985*: wawancara dengan Jean-Louis Gassée, Steve Jobs, Bill Campbell, Al Eisenstat, John Sculley, Mike Murray, Mike Markkula, Debi Coleman. Bro Uttal, "Behind the Fall of Steve Jobs", *Fortune*, ed. 5 Agustus 1985; Sculley, hh. 249-260; Rose, hh. 275-290; Young, hh. 396-404.
- Seperti Batu yang Menggelinding*: wawancara dengan Mike Murray, Mike Markkula, Steve Jobs, John Sculley, Bob Metcalfe, George Riley, Andy Hertzfeld, Tina Redse, Mike Merin, Al Eisenstat, Arthur Rock. *Email*/Tina Redse untuk Steve Jobs, 20 Juli, 2010; "No Job for Jobs", AP, 26 Juli 1985; "Jobs Talks about His Rise and Fall", *Newsweek*, ed. 30 September 1985; Hertzfeld, hh. 269-271; Young, hh. 387, 403-405; Young dan Simon, h. 116; Rose, hh. 288-292; Sculley, hh. 242-245, 286-287; surat dari Al Eisenstat untuk Arthur Hartman, 23 Juli 1985 (seizin Al Eisenstat).

## BAB 18: NeXT

- Para Bajak Laut Meninggalkan Kapal*: wawancara dengan Dan'l Lewin, Steve Jobs, Bill Campbell, Arthur Rock, Mike Markkula, John Sculley, Andrea Cunningham, Joanna Hoffman. Patricia Bellew Gray dan Michael Miller, "Apple Chairman Jobs Resigns", *Wall Street Journal*, ed. 18 September 1985; Gerald Lubenow dan Michael Rogers, "Jobs Talks about His Rise and Fall", *Newsweek*, ed. 30 September 1985; Bro

Uttal, "The Adventures of Steve Jobs", *Fortune*, ed. 14 Oktober 1985; Susan Kerr, "Jobs Resigns", *Computer System News*, ed. 23 September 1985; "Shaken to the Very Core", *Time*, ed. 30 September 1985; John Eckhouse, "Apple Board Fuming at Steve Jobs", *San Francisco Chronicle*, ed. 17 September 1985; Hertzfeld, hh. 132-133; Sculley, hh. 313-317; Young, hh. 415-416; Young dan Simon, hh. 127; Rose, hh. 307-319; Stross, h. 73; Deutschman, h. 36; Pengaduan atas Pelanggaran Kewajiban Gadai, Apple Computer v. Steven P. Jobs dan Richard A. Page, Pengadilan Tinggi California, Santa Clara County, 23 September 1985; Patricia Bellew Gray, "Jobs Asserts Apple Undermined Efforts to Settle Dispute", *Wall Street Journal*, ed. 25 September 1985.

*Sendirian*: wawancara dengan Arthur Rock, Susan Kare, Steve Jobs, Al Eisenstat. "Logo for Jobs' New Firm", *San Francisco Chronicle*, ed. 19 Juni 1986; Phil Patton, "Steve Jobs: Out for Revenge", *New York Times*, ed. 6 Agustus 1989; Paul Rand, presentasi Logo NeXT, 1985; Doug Evans dan Allan Pottasch, video wawancara dengan Steve Jobs oleh Paul Rand, 1993; Steve Jobs kepada Al Eisenstat, 4 November 1985; Eisenstat kepada Jobs, 8 November 1985; Perjanjian antara Apple Computer Inc. dan Steven P. Jobs, serta Pembatalan Gugatan tanpa Syarat, Berkas dari Pengadilan Tinggi California, Santa Clara County, 17 Januari 1986; Deutschman, hh. 47, 43; Stross, hh. 76, 118-120, 245; Kunkel, hh. 58-63; "Can He Do It Again", *Business Week*, ed. 24 Oktober 1988; Joe Nocera, "The Second Coming of Steve Jobs", *Esquire*, ed. Desember 1986, dicetak ulang dalam *Good Guys and Bad Guys* (Portfolio, 2008), h. 49; Brenton Schlender, "How Steve Jobs Linked Up with IBM", *Fortune*, ed. 9 Oktober 1989.

*Komputer*: wawancara dengan Mitch Kapor, Michael Hawley, Steve Jobs. Peter Denning dan Karen Frenkle, "A Conversation with Steve Jobs", *Communications of the Association for Computer Machinery*, 1 April 1989; John Eckhouse, "Steve Jobs Shows off Ultra-Robotic Assembly Line", *San Francisco Chronicle*, ed. 13 Juni 1989; Stross, hh. 122-125; Deutschman, hh. 60-63; Young, h. 425; Katie Hafner, "Can He Do It Again?", *Business Week*, ed. 24 Oktober 1988; *The Entrepreneurs*, stasiun televisi PBS, 5 November 1986, disutradarai oleh John Nathan.



*Diselamatkan oleh Perot*: Stross, hh. 102-112; "Perot and Jobs", *Newsweek*, ed. 9 Februari 1987; Andrew Pollack, "Can Steve Jobs Do It Again?", *New York Times*, ed. 8 November 1987; Katie Hafner, "Can He Do It Again?", *Business Week*, ed. 24 Oktober 1988; Pat Steger, "A Gem of an Evening with King Juan Carlos", *San Francisco Chronicle*, ed. 5 Oktober 1987; David Remnick, "How a Texas Playboy Became a Billionaire", *Washington Post*, ed. 20 Mei 1987.

*Gates dan NeXT*: wawancara dengan Bill Gates, Adele Goldberg, Steve Jobs. Brit Hume, "Steve Jobs Pulls Ahead", *Washington Post*, ed. 31 Oktober 1988; Brent Schlender, "How Steve Jobs Linked Up with IBM", *Fortune*, ed. 9 Oktober 1989; Stross, h. 14; Linzmayer, h. 209; "William Gates Talks", *Washington Post*, ed. 30 Desember 1990; Katie Hafner, "Can He Do It Again?", *Business Week*, ed. 24 Oktober 1988; John Thompson, "Gates, Jobs Swap Barbs", *Computer System News*, ed. 27 November 1989.

*IBM*: Brent Schlender, "How Steve Jobs Linked Up with IBM", *Fortune*, ed. 9 Oktober 1989; Phil Patton, "Out for Revenge", *New York Times*, ed. 6 Agustus 1989; Stross, hh. 140-142; Deutschman, h. 133.

*Peluncuran, Oktober 1988*: Stross, hh. 166-186; Wes Smith, "Jobs Has Returned", *Chicago Tribune*, ed. 13 November 1988; Andrew Pollack, "NeXT Produces a Gala", *New York Times*, ed. 10 Oktober 1988; Brenton Schlender, "Next Project", *Wall Street Journal*, ed. 13 Oktober 1988; Katie Hafner, "Can He Do It Again?", *Business Week*, ed. 24 Oktober 1988; Deutschman, h. 128; "Steve Jobs Comes Back", *Newsweek*, ed. 24 Oktober 1988; "The NeXT Generation", *San Jose Mercury News*, ed. 10 Oktober 1988.

## **BAB 19: PIXAR**

*Divisi Komputer Lucasfilm*: wawancara dengan Ed Catmull, Alvy Ray Smith, Steve Jobs, Pam Kerwin, Michael Eisner. Price, hh. 71-74, 89-101; Paik, hh. 53-57, 226; Young dan Simon, h. 169; Deutschman, h. 115.

*Animasi*: wawancara dengan John Lasseter, Steve Jobs. Paik, hh. 28-44; Price, hh. 45-56.

*Tin Toy*: wawancara dengan Pam Kerwin, Alvy Ray Smith, John Lasseter, Ed Catmull, Steve Jobs, Jeffrey Katzenberg, Michael Eisner, Andy Grove. *Email* Steve Jobs kepada Albert Yu, 23 September 1995; Albert Yu kepada Steve Jobs, 25 September 1995; Steve Jobs kepada Andy Grove, 25 September 1995; Andy Grove kepada Steve Jobs, 26 September 1995; Steve Jobs kepada Andy Grove, 1 Oktober 1995; Price, hh. 104-114; Young dan Simon, h. 166.

## **BAB 20: SEORANG PRIA BIASA**

*Joan Baez*: wawancara dengan Joan Baez, Steve Jobs, Joanna Hoffman, Debi Coleman, Andy Hertzfeld. Joan Baez, *And a Voice to Sing With* (Summit, 1989), hh. 144, 380.

*Bertemu Joanne dan Mona*: wawancara dengan Steve Jobs, Mona Simpson.

*Ayah yang Hilang*: wawancara dengan Steve Jobs, Laurene Powell, Mona Simpson, Ken Auletta, Nick Pileggi.

*Lisa*: wawancara dengan Chrisann Brennan, Avie Tevanian, Joanna Hoffman, Andy Hertzfeld. Lisa Brennan-Jobs, "Confessions of a Lapsed Vegetarian", *Southwest Review*, 2008; Young, h. 224; Deutschman, h. 76.

*Sisi Romantis*: wawancara dengan Jennifer Egan, Tina Redse, Steve Jobs, Andy Hertzfeld, Joanna Hoffman. Deutschman, hh. 73, 138. *A Regular Guy* karangan Mona Simpson adalah sebuah novel yang bercerita tentang hubungan antara Jobs, Lisa, dan Chrisann Brennan, serta Tina Redse yang menjadi dasar karakter tokoh bernama Olivia.

*Laurene Powell*: wawancara dengan Laurene Powell, Steve Jobs, Kathryn Smith, Avie Tevanian, Andy Hertzfeld, Marjorie Powell Barden.

*Pernikahan, 18 Maret 1991*: wawancara dengan Steve Jobs, Laurene Powell, Andy Hertzfeld, Joanna Hoffman, Avie Tevanian, Mona Simpson. Simpson, *A Regular Guy*, h. 357.

*Sebuah Rumah Keluarga*: wawancara dengan Steve Jobs, Laurene Powell, Andy Hertzfeld. David Weinstein, "Taking Whimsy Seriously", *San Francisco Chronicle*, ed. 13 September 2003; Gary Wolfe; "Steve Jobs", *Wired*, ed. Februari 1996; "Former Apple Designer Charged with Harassing Steve Jobs", AP, 8 Juni 1993.

*Kepindahan Lisa*: wawancara dengan Steve Jobs, Laurene Powell, Mona Simpson, Andy Hertzfeld. Lisa Brennan-Jobs, "Driving Jane", *Harvard Advocate*, Spring 1999; Simpson, *A Regular Guy*, h. 251; email dari Chrisann Brennan, 19 Januari 2011; Bill Workman, "Palo Alto High School's Student Scoop", *San Francisco Chronicle*, ed. 16 Maret 1996; Lisa Brennan-Jobs, "Waterloo", *Massachusetts Review*, ed. Spring 2006; Deutschman, h. 258; situs web Chrisann Brennan, chrysanthemum.com; Steve Lohr, "Creating Jobs", *New York Times*, ed. 12 Januari 1997.

*Hadirnya Anak-Anak*: wawancara dengan Steve Jobs, Laurene Powell.

## **BAB 21: TOY STORY**

*Jeffrey Katzenberg*: wawancara dengan John Lasseter, Ed Catmull, Jeffrey Katzenberg, Alvy Ray Smith, Steve Jobs. Price, hh. 84-85, 119-124; Paik, hh. 71, 90; Robert Murphy, "John Cooley Looks at Pixar's Creative Process", *Silicon Prairie News*, ed. 6 Oktober 2010.

*Cut!*: wawancara dengan Steve Jobs, Jeffrey Katzenberg, Ed Catmull, Larry Ellison. Paik, h. 90; Deutschman, hh. 194-198; "Toy Story: The Inside Buzz", *Entertainment Weekly*, ed. 8 Desember 1995.

*Tanpa Batas!*: wawancara dengan Steve Jobs, Michael Eisner. Janet Maslin, "There's a New Toy in the House. Uh—Oh", *New York Times*, ed. 22 November 1995; "A Conversation with Steve Jobs and John Lasseter", *Charlie Rose*, stasiun televisi PBS, 30 Oktober 1996; John Markoff, "Apple Computer Co—Founder Strikes Gold", *New York Times*, ed. 30 November 1995.

## **BAB 22: DATANG LAGI**

*Hancur Berantakan*: wawancara dengan Jean—Louis Gassée. Bart Ziegler, "Industry Has Next to No Patience with Jobs' NeXT", AP, 19 Agustus 1990; Stross, hh. 226-228; Gary Wolf, "The Next Insanely Great Thing", *Wired*, ed. Februari 1996; Anthony Perkins, "Jobs' Story", *Red Herring*, ed. 1 Januari 1996.

*Jatuhnya Apple*: wawancara dengan Steve Jobs, John Sculley, Larry Ellison. Sculley, hh. 248, 273; Deutschman, h. 236; Steve Lohr, "Creating

Jobs", *New York Times*, ed. 12 Januari 1997; Amelio, h. 190 dan kata pendahuluan dalam *hardback edition*; Young dan Simon, hh. 213-214; Linzmayer, hh. 273-279; Guy Kawasaki, "Steve Jobs to Return as Apple CEO", *Macworld*, 1 November 1994.

*Beringsut ke Cupertino*: wawancara dengan Jon Rubinstein, Steve Jobs, Larry Ellison, Avie Tevanian, Fred Anderson, Larry Tesler, Bill Gates, John Lasseter. John Markoff, "Why Apple Sees NeXT as a Match Made in Heaven", *New York Times*, ed. 23 Desember 1996; Steve Lohr, "Creating Jobs" *New York Times*, ed. 12 Januari 1997; Rajiv Chandrasekaran, "Steve Jobs Returning to Apple", *Washington Post*, ed. 21 Desember 1996; Louise Kehoe, "Apple's Prodigal Son Returns", *Financial Times*, ed. 23 Desember 1996; Amelio, hh. 189-201, 238; Carlton, h. 409; Linzmayer, h. 277; Deutschman, h. 240.

## **BAB 23: RESTORASI**

*Membayangi di Belakang Panggung*: wawancara dengan Steve Jobs, Avie Tevanian, Jon Rubinstein, Ed Woolard, Larry Ellison, Fred Anderson. Email dari Gina Smith. Sheff; Brent Schlender, "Something's Rotten in Cupertino", *Fortune*, ed. 3 Maret 1997; Dan Gillmore, "Apple's Prospects Better Than Its CEO's Speech", *San Jose Mercury News*, ed. 13 Januari 1997; Carlton, hh. 414-416, 425; Malone, h. 531; Deutschman, hh. 241-245; Amelio, hh. 219, 238-247, 261; Linzmayer, h. 201; Kaitlin Quistgaard, "Apple Spins Off Newton", *Wired.com*, 22 Mei 1997; Louise Kehoe, "Doubts Grow about Leadership at Apple", *Financial Times*, ed. 25 Februari 1997; Dan Gillmore, "Ellison Mulls Apple Bid", *San Jose Mercury News*, ed. 27 Maret 1997; Lawrence Fischer, "Oracle Seeks Public Views on Possible Bid for Apple", *New York Times*, ed. 23 Maret 1997; Mike Barnicle, "Roadkill on the Info Highway", *Boston Globe*, ed. 5 Agustus 1997.

*Keluarnya Amelio*: wawancara dengan Ed Woolard, Steve Jobs, Mike Markkula, Steve Wozniak, Fred Anderson, Larry Ellison, Bill Campbell. Riwayat keluarga yang dicetak untuk keperluan pribadi oleh Ed Woolard (atas seizin Woolard); Amelio, hh. 247, 261, 267; Gary Wolf, "The World According to Woz", *Wired*, ed. September 1998; Peter

Burrows dan Ronald Grover, "Steve Jobs' Magic Kingdom", *Business Week*, ed. 6 Februari 2006; Peter Elkind, "The Trouble with Steve Jobs", *Fortune*, ed. 5 Maret 2008; Arthur Levitt, *Take on the Street* (Pantheon, 2002), hh. 204-206.

*Macworld Boston, 1997*: Steve Jobs, pidato Macworld Boston, 6 Agustus 1997.

*Perjanjian dengan Microsoft*: wawancara dengan Joel Klein, Bill Gates, Steve Jobs. Cathy Booth, "Steve's Job", *Time*, ed. 18 Agustus 1997; Steven Levy, "A Big Brother?", *Newsweek*, ed. 18 Agustus 1997. Kontak Jobs kepada Gates lewat saluran telepon diberitakan oleh juru foto Majalah *Time*, Diana Walker, yang mengambil gambar Jobs ketika sedang meringkuk di atas panggung seperti yang muncul di halaman depan Majalah *Time* dan ada di dalam buku ini.

## **BAB 24: THINK DIFFERENT**

*Bersulang untuk Mereka yang Gila*: wawancara dengan Steve Jobs, Lee Clow, James Vincent, Norm Pearlstine. Cathy Booth, "Steve's Job", *Time*, ed. 18 Agustus 1997; John Heilemann, "Steve Jobs in a Box", *New York*, ed. 17 Juni 2007.

*iCEO*: wawancara dengan Steve Jobs, Fred Anderson. Video rapat staf, September 1997 (atas seizin Lee Clow); "Jobs Hints That He May Want to Stay at Apple", *New York Times*, ed. 10 Oktober 1997; Jon Swartz, "No CEO in Sight for Apple", *San Francisco Chronicle*, ed. 12 Desember 1997; Carlton, h. 437.

*Pembasmi Klon*: wawancara dengan Bill Gates, Steve Jobs, Ed Woolard. Steve Wozniak, "How We Failed Apple", *Newsweek*, ed. 19 Februari 1996; Linzmayer, hh. 245-247, 255; Bill Gates, "Licensing of Mac Technology", sebuah memo untuk John Sculley, 25 Juni 1985; Tom Abate, "How Jobs Killed Mac Clone Makers", *San Francisco Chronicle*, ed. 6 September 1997.

*Mengkaji Lini Produk*: wawancara dengan Phil Schiller, Ed Woolard, Steve Jobs. Deutschman, h. 248; Pidato Jobs pada saat peluncuran iMac, 6 Mei 1998; video pertemuan para staf, September 1997.

## **BAB 25: PRINSIP DESAIN**

*Jony Ive*: wawancara dengan Jony Ive, Steve Jobs, Phil Schiller. John Arledge, "Father of Invention", *Observer* (London), ed. 21 Desember 2003; Peter Burrows, "Who Is Jonathan Ive?", *Business Week*, ed. 25 September 2006; "Apple's One-Dollar-a-Year Man", *Fortune*, ed. 24 Januari 2000; Rob Walker, "The Guts of a New Machine", *New York Times*, ed. 30 November 2003; Leander Kahney, "Design According to Ive", *Wired.com*, 25 Juni 2003.

*Di Dalam Studio*: wawancara dengan Jony Ive. U.S. Patent and Trademark Office, online database, [patft.uspto.gov](http://patft.uspto.gov); Leander Kahney, "Jobs Awarded Patent for iPhone Packaging", *Cult of Mac*, ed. 22 Juli 2009; Harry McCracken, "Patents of Steve Jobs", *Technologizer.com*, 28 Mei 2009.

## **BAB 26: iMAC**

*Kembali ke Masa Depan*: wawancara dengan Phil Schiller, Avie Tevanian, Jon Rubinstein, Steve Jobs, Fred Anderson, Mike Markkula, Jony Ive, Lee Clow. Thomas Hormby, "Birth of the iMac", *Mac Observer*, 25 mei 2007; Peter Burrows, "Who Is Jonathan Ive?", *Business Week*, ed. 25 September 2006; Lev Grossman, "How Apple Does It", *Time*, ed. 16 Oktober 2005; Leander Kahney, "The Man Who Named the iMac and Wrote Think Different", *Cult of Mac*, 3 November 2009; Levy, *The Perfect Thing*, h. 198; [gawker.com/comment/21123257/](http://gawker.com/comment/21123257/); "Steve's Two Jobs", *Time*, 18 Oktober 1999.

*Peluncuran, 6 Mei 1998*: wawancara dengan Jony Ive, Steve Jobs, Phil Schiller, Jon Rubinstein. Steven Levy, "Hello Again", *Newsweek*, ed. 18 Mei 1998; Jon Swartz, "Resurgence of an American Icon". *Forbes*, ed. 14 April 2000; Levy, *The Perfect Thing*, h. 95.

## **BAB 27: CEO**

*Tim Cook*: wawancara dengan Tim Cook, Steve Jobs, Jon Rubinstein. Peter Burrows, "Yes, Steve, You Fixed It. Congratulations. Now What?", *Business Week*, ed. 31 Juli 2000; Tim Cook, *Auburn commencement address*, 14 Mei 2010; Adam Lashinsky, "The Genius behind Steve",

*Fortune*, ed. 10 November 2008; Nick Wingfield, "Apple's No. 2 Has Low Profile", *Wall Street Journal*, ed. 16 Oktober 2006.

*Baju Berkerah Tinggi dan Kerja Sama Tim*: wawancara dengan Steve Jobs, James Vincent, Jony Ive, Lee Clow, Avie Tevanian, Jon Rubinstein. Lev Grossman, "How Apple Does It", *Time*, ed. 16 Oktober 2005; Leander Kahney, "How Apple Got Everything Right by Doing Everything Wrong", *Wired*, ed. 18 Maret 2008.

*Dari iCEO ke CEO*: wawancara dengan Ed Woolard, Larry Ellison, Steve Jobs. Pernyataan wakil Apple, 12 Maret 2001.

## **BAB 28: TOKO APPLE**

*Pengalaman Konsumen*: wawancara dengan Steve Jobs, Ron Johnson. Jerry Useem, "America's Best Retailer", *Fortune*, ed. 18 Maret 2007; Gary Allen, "Apple Stores", [info.AppleStore.com](http://info.AppleStore.com).

*Prototipe*: wawancara dengan Art Levinson, Ed Woolard, Millard "Mickey" Drexler, Larry Ellison, Ron Johnson, Steve Jobs, Art Levinson. Cliff Edwards, "Sorry, Steve ...", *Business Week*, ed. 21 Mei 2001.

*Kayu, Batu, Baja, Kaca*: wawancara dengan Ron Johnson, Steve Jobs. U.S. Patent Office, D478999, 26 Agustus 2003, US2004/0006939, 15 Januari 2004; Gary Allen, "About Me", [ifoapplestore.com](http://ifoapplestore.com).

## **BAB 29: POROS DIGITAL**

*Menghubungkan Titik-Titik*: wawancara dengan Lee Clow, Jony Ive, Steve Jobs. Sheff; Steve Jobs. Intisari Macworld, 9 Januari 2001.

*FireWire*: wawancara dengan Steve Jobs, Phil Schiller, Jon Rubinstein. Steve Jobs, intisari Macworld, 9 Januari 2001; Joshua Quittner, "Apple's New Core", *Time*, ed. 14 Januari 2002; Mike Evangelist, "Steve Jobs, the Genuine Article", *Writer's Block Live*, ed. 7 Oktober 2005; Farhad Manjoo, "Invincible Apple", *Fast Company*, ed. 1 Juli 2010; email dari Phil Schiller.

*iTunes*: wawancara dengan Steve Jobs, Phil Schiller, Jon Rubinstein, Tony Fadell. Brent Schlender, "How Big Can Apple Get", *Fortune*, ed. 21 Februari 2005; Bill Kincaid, "The True 'Story of SoundJam'", <http://panic.com/extras/audionstory/popup-sjstory.html>; Levy, *The Perfect*

*Thing*, hh. 49-60; Knopper, h. 167; Lev Grossman, "How Apple Does It", *Time*, ed. 17 Oktober 2005; Markoff, h. xix.

*iPod*: wawancara dengan Steve Jobs, Phil Schiller, Jon Rubinstein, Tony Fadell. Steve Jobs, *iPod announcement*, 23 Oktober 2001; Toshiba, siaran pers, "PR Newswire", 10 Mei 2000, dan 4 Juni 2001; Tekla Perry, "From Podfather to Palm's Pilot", *IEEE Spectrum*, September 2008; Leander Kahney, "Inside Look at Birth of the iPod", *Wired*, ed. 21 Juli 2004; Tom Hormby dan Dan Knight, "History of the iPod", *Low End Mac*, ed. 14 Oktober 2005.

*Itu Dial*: wawancara dengan Tony Fadell, Phil Schiller, Jon Rubinstein, Jony Ive, Steve Jobs. Levy, *The Perfect Thing*, hh. 17, 59-60; Knopper, h. 169; Leander Kahney, "Straight Dope on the iPod's Birth", *Wired*, ed. 17 Oktober 2006.

*Putih Bersih*: wawancara dengan James Vincent, Lee Clow, Steve Jobs. Wozniak dan Smith, h. 298; Levy, *The Perfect Thing*, h. 73; Johnny Davis, "Ten Years of the iPod", *Guardian*, ed. 18 Maret 2011.

## **BAB 30: iTUNES STORE**

*Warner Music*: wawancara dengan Paul Vidich, Steve Jobs, Doug Morris, Barry Schuler, Roger Ames, Eddy Cue. Paul Sloan, "What's Next for Apple", *Business 2.0*, ed. 1 April 2005; Knopper, hh. 157-161, 170; Devin Leonard, "Songs in the Key of Steve", *Fortune*, ed. 12 Mei 2003; Tony Perkins, wawancara dengan Nobuyuki Idei dan Sir Howard Stringer, World Economic Forum, Davos, 25 Januari 2003; Dan Tynan, "The 25 Worst Tech Products of All Time", *PC World*, ed. 26 Maret 2006; Andy Langer, "The God of Music", *Esquire*, ed. Juli 2003; Jeff Goodell, "Steve Jobs", *Rolling Stone*, ed. 3 Desember 2003.

*Tugas yang Mustahil*: wawancara dengan Doug Morris, Roger Ames, Steve Jobs, Jimmy Iovine, Andy Lack, Eddy Cue, Wynton Marsalis. Knopper, h. 172; Devin Leonard, "Songs in the Key of Steve", *Fortune*, ed. 12 Mei 2003; Peter Burrows, "Show Time", *Business Week*, ed. 2 Februari 2004; Pui-Wing Tam, Bruce Orwall, dan Anna Wilde Mathews, "Going Hollywood", *Wall Street Journal*, ed. 25 April 2003; Steve Jobs, inti pidato, 28 April 2003; Andy Langer, "The God of Music", *Es-*



*quire*, ed. Juli 2003; Steven Levy, "Not the Same Old Song", *Newsweek*, ed. 12 Mei 2003.

*Microsoft*: wawancara dengan Steve Jobs, Phil Schiller, Tim Cook, Jon Rubinstein, Tony Fadell, Eddy Cue. *Email-email* dari Jim Allchin, David Cole, Bill Gates, 30 April 2003 (*email-email* ini kemudian menjadi bagian dari kasus pengadilan Iowa, dan Steve Jobs mengirimkan salinannya kepadaku); Steve Jobs, presentasi, 16 Oktober 2003; Walt Mossberg wawancara dengan Steve Jobs, konferensi All Things Digital, 30 Mei 2007; Bill Gates, "We're Early on the Video Thing", *Business Week*, ed. 2 September 2004.

*Mr. Tambourine's Man*: wawancara dengan Andy Lack, Tim Cook, Steve Jobs, Tony Fadell, Jon Rubinstein. Ken Belson, "Infighting Left Sony behind Apple in Digital Music", *New York Times*, ed. 19 April 2004; Frank Rose, "Battle for the Soul of the MP3 Phone", *Wired*, ed. November 2005; Saul Hansel, "Gates vs Jobs: The Rematch", *New York Times*, ed. 14 November 2004; John Borland, "Can Glaser and Jobs Find Harmony?", *CNET News*, ed. 17 Agustus 2004; Levy, *The Perfect Thing*, h. 169.

## **BAB 31: MANUSIA MUSIK**

*Isi iPod Jobs*: wawancara dengan Steve Jobs, James Vincent. Elisabeth Bumiller, "President Bush's iPod", *New York Times*, ed. 11 April 2005; Levy, *The Perfect Thing*, hh. 26-29; Devin Leonard, "Songs in the Key of Steve", *Fortune*, ed. 12 Mei 2003.

*Bob Dylan*: wawancara dengan Jeff Rosen, Andy Lack, Eddy Cue, Steve Jobs, James Vincent, Lee Clow. Matthew Creamer, "Bob Dylan Tops Music Chart Again—and Apple's a Big Reason Why", *Ad Age*, ed. 8 Oktober 2006.

*The Beatles; Bono; Yo-Yo Ma*: wawancara dengan Bono, John Eastman, Steve Jobs, Yo-Yo Ma, George Riley.

## **BAB 32: PARA SAHABAT DI PIXAR**

*A Bug's Life*: wawancara dengan Jeffrey Katzenberg, John Lasseter, Steve Jobs. Price, hh. 171-174; Paik, h. 116; Peter Burrows, "Antz vs. Bugs"

dan "Steve Jobs: Movie Mogul", *Business Week*, ed. 23 November 1998; Amy Wallace, "Ouch! That Stings", *Los Angeles Times*, ed. 21 September 1998; Kim Masters, "Battle of the Bugs", *Time*, ed. 28 September 1998; Richard Schickel, "Antz", *Time*, ed. 12 Oktober 1998; Richard Corliss, "Bugs Funny", *Time*, ed. 30 November 1998.

*Film Steve Sendiri*: wawancara dengan John Lasseter, Pam Kerwin, Ed Catmull, Steve Jobs. Paik, h. 168; Rick Lyman, "A Digital Dream Factory in Silicon Valley", *New York Times*, ed. 11 Juni 2001.

*Perpisahan*: wawancara dengan Mike Slade, Oren Jacob, Michael Eisner, Bob Iger, Steve Jobs, John Lasseter, Ed Catmull. James Stewart, *Disney War* (Simon & Schuster, 2005), 383; Price, hh. 230-235; Benny Evangelista, "Parting Slam by Pixar's Jobs", *San Francisco Chronicle*, ed. 5 Februari 2004; John Markoff dan Laura Holson, "New iPod Will Play TV Shows", *New York Times*, ed. 13 Oktober 2005

### **BAB 33: MAC PADA ABAD KE-21**

*Kerang, Kubus, dan Bunga Matahari*: wawancara dengan Jon Rubinstein, Jony Ive, Laurene Powell, Steve Jobs, Fred Anderson, George Riley. Steven Levy, "Thinking inside the Box", *Newsweek*, ed. 31 Juli 2000; Brent Schlender, "Steve Jobs", *Fortune*, ed. 14 Mei 2001; Ian Fried, "Apple Slices Revenue Forecast Again", *CNET News*, ed. 6 Desember 2000; Linzmayer, 301; U.S. Design Patent D510577S, diberikan pada 11 Oktober 2005.

*Intel Inside*: wawancara dengan Paul Otellini, Bill Gates, Art Levinson. Carlton, h. 436.

*Opsi*: wawancara dengan Ed Woolard, George Riley, Al Gore, Fred Anderson, Eric Schmidt. Geoff Colvin, "The Great CEO Heist", *Fortune*, ed. 25 Juni 2001; Joe Nocera, "Weighing Jobs's Role in a Scandal", *New York Times*, ed. 28 April 2007; Kesaksian Steven P. Jobs, 18 Maret 2008, *SEC v. Nancy Heinen*, U.S. District Court, Northern District of California; William Barrett, "Nobody Loves Me", *Forbes*, ed. 11 Mei 2009; Peter Elkind, "The Trouble with Steve Jobs", *Fortune*, ed. 5 Maret 2008.

## BAB 34: RONDE PERTAMA

*Kanker*: wawancara dengan Steve Jobs, Laurene Powell, Art Levinson, Larry Brilliant, Dean Ornish, Bill Campbell, Andy Grove, Andy Hertzfeld.

*Upacara Wisuda Stanford*: wawancara dengan Steve Jobs, Laurene Powell. Steve Jobs, Stanford *commencement*.

*Seekor Singa Berusia Lima Puluh Tahun*: wawancara dengan Mike Slade, Alice Waters, Steve Jobs, Tim Cook, Avie Tevanian, Jony Iye, Jon Rubinstein, Tony Fadell, George Riley, Bono, Walt Mossberg, Steven Levy, Kara Swisher. Walt Mossberg dan Kara Swisher wawancara dengan Steve Jobs dan Bill Gates, konferensi *All Things Digital*, 30 Mei 2007; Steven Levy, "Finally, Vista Makes Its Debut", *Newsweek*, ed. 1 Februari 2007.

## BAB 35: iPHONE

*iPod yang Bisa Digunakan untuk Menelepon*: wawancara dengan Art Levinson, Steve Jobs, Tony Fadell, George Riley, Tim Cook. Frank Rose, "Battle for the Soul of the MP3 Phone", *Wired*, ed. November 2005.

*Multitouch*: wawancara dengan Jony Iye, Steve Jobs, Tony Fadell, Tim Cook.

*Kaca Gorila*: wawancara dengan Wendell Weeks, John Seeley Brown, Steve Jobs.

*Desain*: wawancara dengan Jony Iye, Steve Jobs, Tony Fadell. Fred Vogelstein, "The Untold Story", *Wired*, ed. 9 Januari 2008.

*Peluncuran*: wawancara dengan John Huey, Nicholas Negroponte. Lev Grossman, "Apple's New Calling", *Time*, ed. 22 Januari 2007; Steve Jobs, pidato, *Macworld*, 9 Januari 2007; John Markoff, "Apple Introduces Innovative Cellphone", *New York Times*, ed. 10 Januari 2007; John Heilemann, "Steve Jobs in a Box", *New York*, ed. 17 Juni 2007; Janko Roettgers, "Alan Kay: With the Tablet, Apple Will Rule the World", *GigaOM*, ed. 26 Januari 2010.

## BAB 36: BAGIAN KEDUA

*Pertarungan pada 2008*: wawancara dengan Steve Jobs, Kathryn Smith, Bill Campbell, Art Levinson, Al Gore, John Huey, Andy Serwer, Laurene Powell, Doug Morris, Jimmy Iovine. Peter Elkind, "The Trouble with

Steve Jobs", *Fortune*, ed. 5 Maret 2008; Joe Nocera, "Apple's Culture of Secrecy", *New York Times*, ed. 26 Juli 2008; Steve Jobs, surat untuk komunitas Apple, 5 Januari dan 14 Januari 2009; Doron Levin, "Steve Jobs Went to Switzerland in Search of Cancer Treatment", *Fortune.com*, 18 Januari 2011; Yukari Kanea dan Joann Lublin, "On Apple's Board, Fewer Independent Voices", *Wall Street Journal*, ed. 24 Maret 2010; Micki Maynard (Micheline Maynard), Twitter, pukul 14.45, 18 Januari 2011; Ryan Chittum, "The Dead Source Who Keeps on Giving", *Columbia Journalism Review*, ed. 18 Januari 2011.

*Memphis*: wawancara dengan Steve Jobs, Laurene Powell, George Riley, Kristina Kiehl, Kathryn Smith. John Lauerman dan Connie Guglielmo, "Jobs Liver Transplant", *Bloomberg*, 21 Agustus 2009.

*Kembali*: wawancara dengan Steve Jobs, George Riley, Tim Cook, Jony Ive, Brian Roberts, Andy Hertzfeld.

## BAB 37: iPad

*Kau Bilang Kau Menggunakan Sebuah Revolusi*: wawancara dengan Steve Jobs, Phil Schiller, Tim Cook, Jony Ive, Tony Fadell, Paul Otellini. Konferensi All Things Digital, 30 Mei 2003.

*Peluncuran, Januari 2010*: wawancara dengan Steve Jobs, Daniel Kottke. Brent Schlender, "Bill Gates Joins the iPad Army of Critics", *bnet.com*, 10 Februari 2010; Steve Jobs, inti pidato 27 Januari 2010; Nick Summers, "Instant Apple iPad Reaction", *Newsweek.com*, 27 Januari 2010; Adam Frucci, "Eight Things That Suck about the iPad", *Gizmodo*, 27 Januari 2010; Lev Grossman, "Do We Need the iPad?", *Time*, ed. 1 April 2010; Daniel Lyons, "Think Really Different", *Newsweek*, ed. 26 Maret 2010; debat Techmate, *Fortune*, ed. 12 April 2010; Eric Laningan, "Wozniak on the iPad", *Twitter TV*, 5 April 2010; Michael Shear, "At White House, a New Question: What's on Your iPad?", *Washington Post*, ed. 7 Juni; Michael Noer, "The Stable Boy and the iPad", *Forbes.com*, 8 September 2010.

*Periklanan*: wawancara dengan Steve Jobs, James Vincent, Lee Clow.

*Apps*: wawancara dengan Art Levinson, Phil Schiller, Steve Jobs, John Doerr.

*Penerbitan Buku dan Surat Kabar:* wawancara dengan Steve Jobs, Jeff Bewkes, Richard Stengel, Andy Serwer, Josh Quittner, Rupert Murdoch. Ken Auletta, "Publish or Perish", *New Yorker*, ed. 26 April 2010; Ryan Tate, "The Price of Crossing Steve Jobs", *Gawker*, 30 September 2010.

## **BAB 38: PERTARUNGAN BARU**

*Google: Terbuka versus Tertutup:* wawancara dengan Steve Jobs, Bill Campbell, Eric Schmidt, John Doerr, Tim Cook, Bill Gates. John Abell, "Google's 'Don't be Evil' Mantra Is 'Bullshit'", *Wired*, ed. 30 Januari 2010; Brad Stone dan Miguel Helft, "A Battle for the Future Is Getting Personal", *New York Times*, ed. 14 Maret 2010.

*Flash, App, Gudang, dan Kontrol:* wawancara dengan Steve Jobs, Bill Campbell, Tom Friedman, Art Levinson, Al Gore. Leander Kahney, "What Made Apple Freeze Out Adobe?", *Wired*, ed. Juli 2010; Jean-Louis Gassée, "The 'Adobe-Apple Flame War'", *Monday Note*, 11 April 2010; Steve Jobs, "Thoughts on Flash", *Apple.com*, 29 April 2010; Walt Mossberg dan Kara Swisher, wawancara Steve Jobs, konferensi All Things Digital, 1 Juni 2010; Robert X. Cringely (nama samaran), "Steve Jobs: Savior or Tyrant?", *InfoWorld*, ed. 21 April 2010; Ryan Tate, "Steve Jobs Offers World 'Freedom from Porn'", *Valleywag*, 15 Mei 2010; JR Raphael, "I Want Porn", *esarcasm.com*, 20 April 2010; Jon Stewart, *The Daily Show*, 28 April 2010.

*Antennagate: Desain versus Keahlian Teknis:* wawancara dengan Tony Fadell, Jony Ive, Steve Jobs, Art Levinson, Tim Cook, Regis McKenna, Bill Campbell, James Vincent. Mark Gikas, "Why Consumer Reports Can't Recommend the iPhone4", *Consumer Reports*, 12 Juli 2010; Michael Wolff, "Is There Anything That Can Trip Up Steve Jobs?", *newser.com* dan *vanityfair.com*, 19 Juli 2010; Scott Adams, "High Ground Maneuver", *dilbert.com*, 19 Juli 2010.

*Akhirnya Harapan Itu Muncul:* wawancara dengan Steve Jobs, Eddy Cue, James Vincent.

## **BAB 39: MENUJU PENCAPAIAN TANPA BATAS**

*iPad 2*: wawancara dengan Larry Ellison, Steve Jobs, Laurene Powell. Steve Jobs, pidato, acara peluncuran iPad 2, 2 Maret 2011.

*iCloud*: wawancara dengan Steve Jobs, Eddy Cue. Steve Jobs, inti pembicaraan, Worldwide Developers Conference, 6 Juni 2011; Walt Mossberg, "Apple's MobileMe Is Far Too Flawed to Be Reliable", *Wall Street Journal*, ed. 23 Juli 2008; Adam Lashinsky, "Inside Apple", *Fortune*, ed. 23 Mei 2011; Richard Waters, "Apple Races to Keep Users Firmly Wrapped in Its Cloud", *Financial Times*, ed. 9 Juni 2011.

*Sebuah Tempat Kerja yang Baru*: wawancara dengan Steve Jobs, Steve Wozniak, Ann Bowers. Steve Jobs, profil sebelum the Cupertino City Council, 7 Juni 2011.

## **BAB 40: PUTARAN KETIGA**

*Ikatan Keluarga*: wawancara dengan Laurene Powell, Erin Jobs, Steve Jobs, Kathryn Smith, Jennifer Egan. *Email* dari Steve Jobs, 8 Juni 2010, pukul 16.55; Tina Redse kepada Steve Jobs, 20 Juli 2010 dan 6 Februari 2011.

*Presiden Obama*: wawancara dengan David Axelrod, Steve Jobs, John Doerr, Laurene Powell, Valerie Jarrett, Eric Schmidt, Austan Goolsbee.

*Cuti Sakit Ketiga, 2011*: wawancara dengan Kathryn Smith, Steve Jobs, Larry Brilliant.

*Pengunjung*: wawancara dengan Steve Jobs, Bill Gates, Mike Slade.

## **BAB 41: WARISAN**

*Api yang Membara; Satu Hari Lagi ...; Coda*: Jonathan Zittrain, *The Future of the Internet—And How to Stop It* (Yale, 2008), h. 2; Cory Doctorow, "Why I Won't Buy an iPad", *Boing Boing*, ed. 2 April 2010. ■

# NARASUMBER

(Wawancara Dilakukan Sepanjang 2009–2011)

Adele Goldberg  
Al Alcorn  
Al Eisenstat  
Al Gore  
Alain Rossmann  
Alice Waters  
Alvy Ray Smith  
Andrea Cunningham  
Andy Grove  
Andy Hertzfeld  
Andy Lack  
Andy Serwer  
Ann Bowers  
Art Levinson  
Arthur Rock  
Austan Goolsbee  
Avie Tevanian  
Barry Schuler  
Berry Cash  
Bill Atkinson  
Bill Campbell  
Bill Hambrecht  
Bill Gates  
Bob Metcalfe

Bono  
Brian Roberts  
Bruce Horn  
Chrisann Brennan  
Craig Good  
Dan'l Lewin  
Daniel Kottke  
Dean Ornish  
Debi Coleman  
Del Yocam  
Don Valentine  
Doug Morris  
Ed Catmull  
Ed Woolard  
Eddy Cue  
Elizabeth Holmes  
Eric Schmidt  
Erin Jobs  
Fred Anderson  
George Riley  
Gerard Errera  
Gina Smith  
Greg Calhoun  
Guy "Bud" Tribble

James Vincent  
Jean-Louis Gassée  
Jeff Bewkes  
Jeff Rosen  
Jeffrey Katzenberg  
Jennifer Egan  
Jerry York  
Jimmy Iovine  
Joan Baez  
Joanna Hoffman  
Joel Klein  
John Doerr  
John Huey  
John Lasseter  
John Markoff  
John Sculley  
John Seeley Brown  
Jon Rubinstein  
Jony Ive  
Josh Quittner  
Kathryn Smith  
Katie Cotton  
Kristina Kiehl  
Larry Brilliant  
Larry Ellison  
Larry Tesler  
Laurene Powell  
Lee Clow  
Marjorie Powell Barden  
Maya Lin  
Michael Eisner  
Michael Hawley  
Mike Markkula  
Mike Merin  
Mike Murray

Mike Scott  
Mike Slade  
Millard Drexler  
Mitch Kapor  
Mona Simpson  
Nicholas Negroponte  
Nolan Bushnell  
Norman Pearlstine  
Oren Jacob  
Pam Kerwin  
Paul Otellini  
Paul Vidich  
Phil Schiller  
Philip Elmer-DeWitt  
Ray Cave  
Reed Jobs  
Regis McKenna  
Rick Stengel  
Roger Ames  
Ron Johnson  
Ron Wayne  
Rupert Murdoch  
Stephen Wozniak  
Steve Jobs  
Steven Levy  
Stewart Brand  
Susan Kare (*email*)  
Tim Brown  
Tim Cook  
Tina Redse  
Tony Fadell  
Walt Mossberg  
Wendell Weeks  
Wynton Marsalis  
Yo-Yo Ma



## DAFTAR PUSTAKA

- Amelio, Gil. 1998. *On the Firing Line*. HarperBusiness.
- Berlin, Leslie. 2005. *The Man behind the Microchip*. Oxford.
- Butcher, Lee. 1988. *The Accidental Millionaire*. Paragon House.
- Carlton, Jim. 1997. *Apple*. Random House.
- Cringely, Robert X. 1992. *Accidental Empirer*. Addison Wesley.
- Deutschman, Alan. 2000. *The Second Coming of Steve Jobs*. Broadway Books.
- Elliot, Jay dan William Simon. 2011. *The Steve Jobs Way*. Vanguard.
- Freiberger, Paul, dan Michael Swaine. 1984. *Fire in the Valley*. McGraw-Hill.
- Garr, Doug. 1984. *Woz*. Avon.
- Hertzfeld, Andy. 2005. *Revolution in the Valley*. O'Reilly. (Lihat juga situs-nya, [folklore.org](http://folklore.org))
- Hiltzik, Michael. 1999. *Dealers of Lightning*. HarperBusiness.
- Jobs, Steve. Wawancara sejarah tutur Smithsonian dengan Daniel Morrow, 20 April 1995.
- \_\_\_\_\_. Stanford commencement address, 12 Juni 2005.
- Kahney, Leander. 2008. *Inside Steve's Brain*. Portfolio. (Lihat juga situsnya, [cultofmac.com](http://cultofmac.com))
- Kawasaki, Guy. 1989. *The Macintosh Way*. Scott, Foresman.
- Knopper, Steve. 2009. *Appetite for Self-Destruction*. Free Press.
- Kot, Greg. 2009. *Ripped*. Scribner.

- Kunkel, Paul. 1997. *AppleDesign*. Graphis Inc.
- Levy, Steven. 1984. *Hackers*. Doubleday.
- \_\_\_\_\_. 1994. *Insanely Great*. Viking Penguin.
- \_\_\_\_\_. 2006. *The Perfect Thing*. Simon & Schuster.
- Linzmayr, Owen. 2004. *Apple Confidential 2.0*. No Starch Press.
- Malone, Michael. 1999. *Infinite Loop*. Doubleday.
- Markoff, John. 2005. *What the Dormouse Said*. Viking Penguin.
- McNish, Jacquie. 1998. *The Big Score*. Doubleday Canada.
- Moritz, Michael. 2009. *Return to the Little Kingdom*. Overlook Press. Di-  
terbitkan secara orisinal, tanpa prolog dan epilog, sebagai *The Little  
Kingdom* (Morrow, 1984).
- Nocera, Joe. 2008. *Good Guys and Bad Guys*. Portfolio.
- Paik, Karen. 2007. *To Infinity and Beyond!* Chronicle Books.
- Price, David. 2008. *The Pixar Touch*. Knopf.
- Rose, Frank. 1989. *West of Eden*. Viking.
- Sculley, John. 1987. *Odyssey*. Harper & Row.
- Sheff, David. "Playboy Interview: Steve Jobs". *Playboy*, ed. Februari 1985.
- Simpson, Mona. 1986. *Anywhere but Here*. Knopf.
- \_\_\_\_\_. 1996. *A Regular Guy*. Knopf.
- Smith, Douglas, dan Robert Alexander. 1988. *Fumbling the Future*. Morrow.
- Stross, Randall. 1993. *Steve Jobs and the NeXT Big Thing*. Atheneum.
- "Triumph of the Nerds", Televisi PBS, dipandu oleh Robert X. Cringely,  
Juni 1996.
- Wozniak, Steve dan Gina Smith. 2006. *iWoz*. Norton.
- Young, Jeffrey. 1988. *Steve Jobs*. Scott, Foresman.
- \_\_\_\_\_. dan William Simon. 2005. *iCon*. John Wiley.

# DAFTAR ISTILAH

- Amplifier* : Rangkaian komponen elektronika yang dipakai untuk menguatkan daya (atau tenaga secara umum). Dalam bidang audio, amplifier akan menguatkan sinyal suara, yaitu memperkuat sinyal arus (I) dan tegangan (V) listrik dari *input*-nya, mengubahnya menjadi arus listrik dan tegangan yang lebih besar (daya lebih besar) di bagian *output*-nya.
- App* : *Application software* (aplikasi perangkat lunak), sering disingkat *app*.
- Ashram* : Berasal dari bahasa Sanskerta, yaitu “aashraya” yang berarti perlindungan. *Ashram* merupakan tempat di mana orang suci melakukan *tapa brata*, yaitu hidup dalam damai dan bahagia di tengah-tengah alam; tempat untuk melatih dan menempa kehidupan lahir dan batin, dan juga merupakan tempat melaksanakan *yadnya* (kurban suci dalam agama Hindu).
- Atom* : Unsur kimia yang terkecil (setelah nuklir), yang dapat berdiri sendiri dan dapat bersenyawa dengan yang lain.
- BASIC* : BASIC (*Beginners' All-purpose Symbolic Instruction Code*), merupakan kelompok bahasa pemrograman

tingkat tinggi. Istilah ini digunakan bagi para pemula yang mengakses komputer. Secara harfiah, BASIC berarti “kode instruksi simbolis untuk semua maksud yang diinginkan dalam program komputer bagi para pemula.”

- Byte* : Merujuk pada sebuah digit dalam sistem angka biner (basis 2), yang biasanya digunakan sebagai satuan ukuran terkecil kapasitas informasi digital dari sebuah digit biner atau dalam teori komputasi.
- Blogosphere* : Komunitas penulis yang saling terhubung dalam jaringan sosial, tempat mereka dapat memublikasikan pendapat mereka dalam bentuk suatu blog.
- Blue Box* : Perangkat elektronik yang menyimulasikan operator telepon panggilan. Fungsinya mereplika nada yang digunakan untuk mengalihkan panggilan jarak jauh, sehingga menciptakan suatu rute panggilan bagi penggunaannya sendiri. Pemanggil dapat melakukan panggilan gratis lewat rute tersebut. Disebut *blue box* karena saat disita oleh Sistem Keamanan Bel, perangkat ini berada dalam kantung plastik biru.
- Bohemian* : Orang yang hidup bebas seperti kebanyakan seniman; orang yang mengembara dan tidak teratur, serta tidak memikirkan masa depannya.
- Cip* : Keping kecil bahan semikonduktor yang mengandung rangkaian elektronika dalam bentuk rangkaian padu.
- Cloud computing* : Gabungan dari pemanfaatan teknologi komputer (komputasi) dan pengembangan berbasis internet (awan). *Awan (cloud)* merupakan metafora dari internet, sebagaimana awan dalam diagram jaringan komputer tersebut. *Awan (cloud)* dalam *cloud computing* juga merupakan abstraksi dari infrastruktur kompleks yang disembunyikan.

- Co-branding* : Kerja sama antara dua merek atau lebih.
- Determinisme* : Paham yang menganggap bahwa setiap kejadian atau tindakan, baik yang menyangkut jasmani maupun rohani, merupakan konsekuensi kejadian sebelumnya dan berada di luar kemauan.
- Dioda* : Komponen elektronik aktif yang mempunyai dua buah saluran elektroda, yaitu anoda (polaritas positif) dan katoda (polaritas negatif). Di dalam kedua elektroda tersebut, isyarat listrik dapat mengalir. Kebanyakan dioda digunakan karena karakteristik satu arah yang dimilikinya.
- Disney* : *The Walt Disney Company* atau yang lebih dikenal dengan nama *Disney* adalah perusahaan konglomerat yang bergerak di bidang hiburan dan media terbesar di dunia.
- Distorsi realitas* : Pemutarbalikan suatu fakta atau aturan; penyimpangan; perubahan yang tidak diinginkan.
- Dopamin (dopamine)*: Salah satu sel kimia dalam otak berbagai jenis hewan vertebrata dan invertebrata, sejenis *neurotransmitter* (zat yang menyampaikan pesan dari satu saraf ke saraf yang lain) dan merupakan perantara bagi biosintesis hormon adrenalin dan noradrenalin. Dopamin juga merupakan suatu hormon yang dihasilkan oleh hipotalamus. Fungsi utamanya sebagai hormon ialah menghambat pelepasan prolaktin dari kelenjar hipofisis.
- DOS* : *Disk Operating System*, merupakan keluarga sistem operasi yang digunakan di komputer pribadi. Biasa disingkat *DOS* atau *disk*.
- DreamWorks SKG* : Dikenal juga dengan *DreamWorks LCC*, *DreamWorks Pictures*, atau *DreamWorks Studios*; merupakan perusahaan pembuat film utama di Amerika

Serikat yang membuat dan memasarkan film-film, video permainan, dan program televisi.

*Elektron*

: Satuan muatan listrik negatif.

*Fotosel*

: Suatu alat yang berhubungan dengan arus listrik, yang dipengaruhi oleh penyinaran elektromagnet. Prinsip alat ini adalah fotoelektron (fotolistrik). Jika alat tersebut dikenai sinar matahari maka akan mengakibatkan terlepasnya elektron dari permukaan. Berguna untuk mengukur kekuatan cahaya (pada kamera) dan pada proyektor film guna menimbulkan suara.

*Fotovoltaik*

: Sektor teknologi dan penelitian yang berhubungan dengan aplikasi panel surya. Panel surya adalah alat yang terdiri atas sel surya, yang mengubah cahaya menjadi listrik.

*Germanium*

: Unsur dengan nomor atom 32, berlambang Ge, dan bobot atom 72,59. Germanium adalah elemen semikonduktor yang bermanfaat bagi kesehatan, sebab memancarkan ion negatif (untuk meningkatkan metabolisme tubuh) dan memiliki sinar infra merah jarak jauh (untuk melancarkan sirkulasi dalam tubuh).

*Hippie*

: *Hippie* berasal dari kata *hipster* yang menggambarkan suatu komunitas remaja pemberontak dan antikemapanan pada era '60-an. Mereka mengadopsi gaya hidup bebas, seperti tinggal dalam mobil *van* secara berpindah-pindah, mencoba-coba obat terlarang, mendengarkan musik *rock n' roll* yang dianggap tabu generasi sebelumnya, dan menyukai gaya pakaian nyelench dengan rambut yang dibiarkan terurai dan bertelanjang kaki.

*Holografi*

: Suatu teknik rekaman yang memungkinkan cahaya dari suatu benda yang tersebar dapat direkam, kemudian direkonstruksi sehingga objek seolah-olah

berada pada posisi yang relatif sama dengan media rekaman yang direkam. Gambar yang dihasilkan tersebut berupa gambar tiga dimensi (3D).

- HP** : *Hewlett-Packard Company*, dikenal secara umum dengan HP, merupakan salah satu perusahaan teknologi informasi terbesar di dunia. Perusahaan ini memiliki segmen pasar global dalam bidang komputasi, percetakan, dan gambaran digital. Selain itu, HP juga menjual perangkat lunak dan pelayanan jasa lainnya.
- Inkarnasi** : Penjelmaan roh dalam wujud makhluk lain (terutama manusia); titisan; pembuahan dan kelahiran makhluk yang merupakan manifestasi dari Tuhan/Dewa, atau kekuatan yang imaterial.
- Intel** : Perusahaan multinasional yang terkenal dengan rancangan produksi mikroprosesor; mengkhususkan dalam pemakaian *sirkuit terpadu* (komponen dasar yang terdiri atas resistor, transistor, dan lain-lain) yang dipakai sebagai otak peralatan elektronika.
- Interpreter** : Sumber daya lunak pada komputer yang bertugas menerjemahkan bahasa komputer ke dalam bahasa mesin agar dapat dikerjakan oleh komputer.
- Kindle** : Buku elektronik yang dikeluarkan oleh Amazon.
- Koefisien** : Bagian suku yang berupa bilangan atau konstan, biasanya dituliskan sebelum lambang peubah, seperti angka 2 dalam  $2x$  atau dalam persamaan  $2(x+y)$ .
- Kompiler** : Tipe khusus dari program komputer yang menerjemahkan file teks yang dibuat manusia ke dalam format yang dapat lebih mudah dimengerti oleh komputer.
- Komune** : Wilayah administrasi terkecil yang ditandai oleh pemilikan dan pemakaian hak secara kolektif.

<i>Konduktor</i>	: Benda atau bahan penghantar panas, arus listrik, atau suara.
<i>Kumbha Mela</i>	: Sebuah ritual ziarah yang dilaksanakan oleh umat Hindu di India setiap 12 tahun sekali. Tradisi ziarah tersebut meliputi 4 lokasi, yaitu Allahabad (Prayag), Haridwar, Ujjain, dan Nashik di India.
<i>LSD</i>	: <i>Lysergic acid diethylamide</i> (Asam Liserad Dietilamida), merupakan suatu jenis narkotika halusinogen yang bersifat menimbulkan halusinasi. Banyak dikenal karena efek psikologisnya yang menyebabkan tertutup-terbukanya mata, perasaan distorsi waktu, serta kematian pada penggunaanya.
<i>Mac</i>	: Kependekan dari Macintosh, salah satu jenis komputer personal berbasis <i>PowerPC</i> .
<i>Macintosh</i>	: Salah satu jenis komputer personal berbasis <i>PowerPC</i> ; biasanya disingkat <i>Mac</i> .
<i>Marxisme</i>	: Paham yang mengikuti pandangan-pandangan Karl Marx; berkaitan dengan sistem ekonomi, sistem sosial, dan sistem politik; memandang hal paling mendasar yang harus dilakukan manusia agar dapat terus hidup adalah mendapatkan sarana untuk dapat bertahan hidup; memercayai bahwa saling ketergantungan di dalam masyarakat menyebabkan setiap orang dihubungkan dengan sarana produksi.
<i>Metronom</i>	: Berguna bagi musisi untuk melatih jari saat belajar <i>fingering</i> atau pelepasan jari. Metronom juga dipakai di studio-studio untuk rekaman, guna mempermudah <i>tracking</i> musisi dalam membuat lagu.
<i>Mikrochip</i>	: Memori dan semikonduktor analog.
<i>Mikrofon karbon</i>	: Mikrofon yang terbuat dari sebuah diagram logam yang terletak pada salah satu ujung kotak logam yang berbentuk silinder. Cara kerjanya berdasarkan



resistansi variabel, di mana ada sebuah penghubung yang menghubungkan diafragma dengan butiran-butiran karbon di dalam mikrofon. Perubahan getaran suara akan menyebabkan nilai resistansi juga berubah, sehingga mengakibatkan perubahan pada sinyal *output* mikrofon.

- Mikroprosesor* : Unit elektronik komputer yang terbuat dari transistor mini dan sirkuit lainnya di atas sebuah sirkuit yang terintegrasi dengan semikonduktor. Sering disebut juga *central processing unit* (CPU).
- NeXT* : Perusahaan komputer Amerika Serikat yang berpusat di kota Redwood, California. Perusahaan ini mengembangkan dan memproduksi serangkaian stasiun kerja komputer yang ditujukan pada pasar bisnis.
- Osilator* : Peranti yang menghasilkan *osilasi* (peristiwa yang berubah secara berkala atau bolak-balik antara dua nilai) listrik, misalnya generator berfrekuensi radio.
- Peluru balistik* : Peluru meriam, peluru kendali.
- Peluru misil* : Roket, rudal.
- Pixar* : Sebuah studio animasi komputer Amerika Serikat. Terkenal dengan hasil film animasi CGI (*Computer-Generated Imagery*—pencitraan yang dihasilkan komputer) yang dapat menghasilkan gambar bermutu tinggi.
- Pixel* : Unsur gambar atau representasi sebuah titik terkecil dalam sebuah gambar grafis yang dihitung per inci.
- PowerPC* : Singkatan dari *Performance Optimization With Enhanced RISC—Performance Computing*, terkadang disingkat PPC); merupakan merek PC yang diproduksi *Apple*.

- Prajñā* : Biarawan Buddha dari Gandhara yang merupakan orang penting pada abad ke-9, yang lahir di wilayah modern Kabul, Afghanistan. Selama Dinasti Tang, dia mengunjungi China dan menyumbangkan beberapa terjemahan penting dari Sutra berbahasa Sanskerta ke dalam bahasa China.
- Prototipe* : Model yang mula-mula (model asli) yang menjadi contoh; contoh baku; contoh khas.
- Resistor* : Komponen elektronik dua saluran yang didesain untuk menahan arus listrik, dengan menghasilkan penurunan tegangan listrik di antara kedua salurannya sesuai arus yang mengalirinya berdasarkan hukum Ohm.
- Semikonduktor* : Disebut juga sebagai bahan setengah penghantar listrik. Merupakan sebuah bahan yang mempunyai daya hantar listrik antara konduktor dan isolator. Sangat berguna di bidang elektronik sebab konduktansinya dapat diubah-ubah dengan menyuntikkan materi lain yang biasa disebut sebagai “pendonor elektron”.
- Silikon* : Unsur bukan logam dari golongan karbon, terdapat dalam beberapa bentuk (seperti amorf, mirip grafit, mirip intan). Ditemukan dalam kerak bumi sebagai silikat. Merupakan unsur terbanyak kedua di bumi. Sering digunakan untuk membuat serat optik, dan dalam operasi plastik digunakan untuk mengisi bagian tubuh pasien. Dalam bentuk mineral, dikenal pula sebagai “zat kersik”.
- Sirkuit* : Rangkaian arus listrik.
- Sistem interkom* : Kapanjangan dari *intercommunication device*, atau peralatan komunikasi internal. Interkom merupakan sistem komunikasi elektronik yang ditujukan untuk pembicaraan, pengumuman, atau proses ko-

munikasi yang terbatas. Sering juga disebut *inter-phone* atau intertelepon.

- Sōtō Zen* : Sekte Zen terbesar di Jepang yang memiliki 14.700 kuil dan hampir 7 juta penganut. Sekte ini menekankan meditasi *shikantaza* (meditasi dengan metode tanpa metode, hanya sekadar duduk saja) sebagai cara menghapus kesadaran dari pikiran dan tubuh. Dalam sejarah Jepang, biasanya sekte ini dianut oleh rakyat jelata.
- Spreadsheet* : Aplikasi komputer yang menyimulasikan kertas akuntansi *worksheet*. Menampilkan beberapa sel matriks dalam dua dimensi atau grid yang terdiri atas baris dan kolom. Setiap sel mengandung alfa-numerik teks, nilai numerik, atau rumus. Biasa digunakan untuk membuat informasi keuangan karena kemampuannya yang dapat menghitung ulang seluruh lembar secara otomatis, setelah dibuatnya perubahan sel tunggal.
- Stylus* : Alat mirip pena yang digunakan untuk mengoperasikan layar sentuh pada perangkat elektronik, untuk menghindari jari tangan yang mengeluarkan minyak alami menyentuh layar.
- Terminal* : Alat untuk berkomunikasi dengan komputer, terdiri atas panel yang dilengkapi dengan layar video atau suatu mekanisme pencetak, seperti mesin tik misalnya.
- Tetikus* : Istilah komputer; peranti periferal pada komputer yang menyerupai tikus; berguna untuk memindahkan letak pandu di jendela tampilan.
- Trackpad/touchpad* : Alat penunjuk yang biasanya digunakan pada laptop. *Trackpad* menyediakan permukaan kecil dan datar tempat Anda menggeserkan jari dengan gerakan seperti menggunakan tetikus.

- Transistor* : Alat elektronik yang terbuat dari semikonduktor untuk dihubungkan dengan komponen atau alat lain, dapat digunakan sebagai penguat detektor, sakelar sinyal, isyarat listrik, atau elektromagnetik.
- Vegetarianisme* : Praktik diet berbasis tumbuhan (buah, sayuran, dan lain-lain), dengan atau tanpa memasukkan produk susu atau telur, dengan pengecualian dari daging (daging merah, unggas, dan makanan laut), ke dalam menu makanannya.
- Xerox PARC* : Xerox Palo Alto Research Center merupakan perusahaan penelitian dan pengembangan bersama di Palo Alto, California, yang terkenal sebagai produsen pencetakan laser, komputer pribadi modern, antarmuka grafis, pemrograman berorientasi objek, dan komputasi di mana-mana. ■

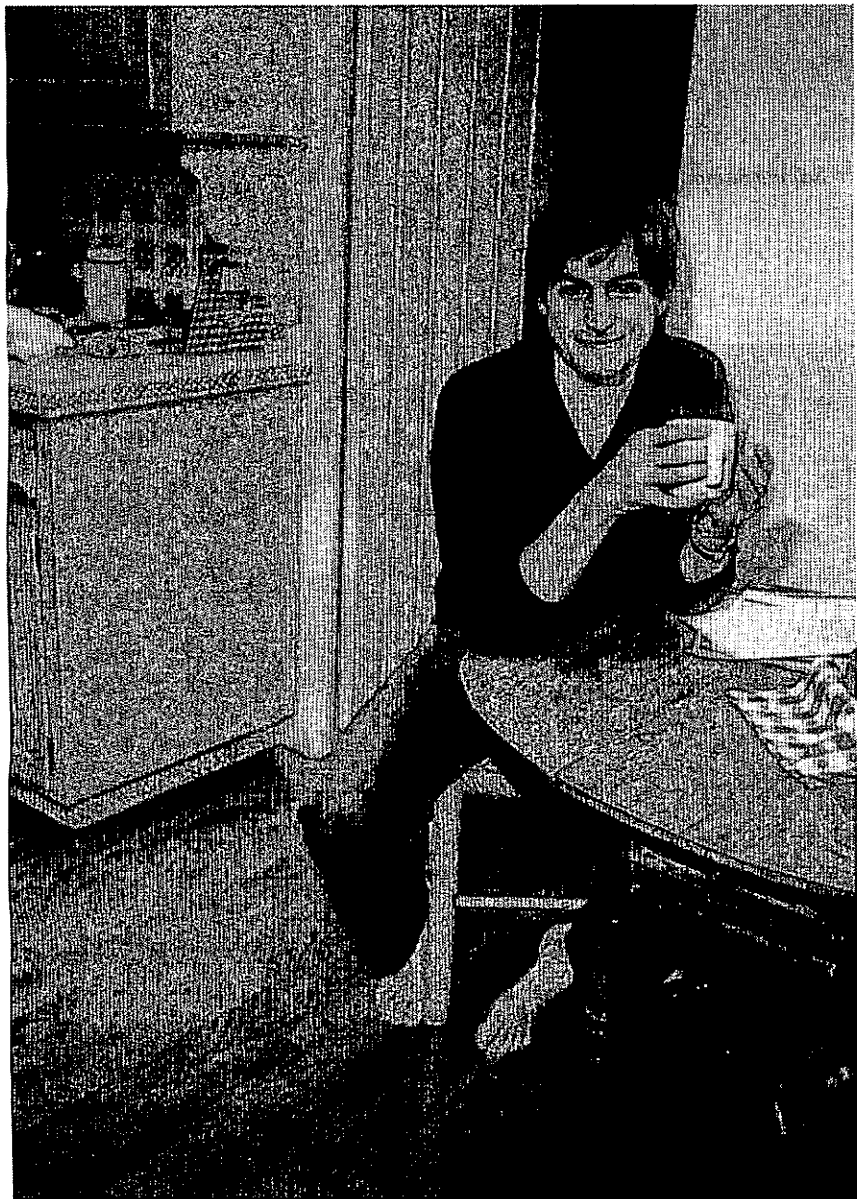
## Portofolio Foto Diana Walker

*Selama hampir tiga puluh tahun, fotografer Diana Walker mendapat akses khusus untuk mengabadikan temannya, Steve Jobs.*

*Berikut ini sejumlah foto pilihan dari portofolio-nya.*



*Di rumahnya di Cupertino, 1982: Sifat perfeksionis Jobs membuatnya kesulitan memilih perabot untuk dibeli.*



*Di dapurnya: "Sepulang dari kunjungan tujuh bulan ke Indian Village, aku mampu melihat kegilaan Dunia Barat, juga kapasitasnya untuk berpikir rasional."*



*Satu lagi basil jepretan Diana Walker:  
potret Steve di rumahnya di Palo Alto, pada 2004.*



*Bersama Erin di Kyoto, 2010: Sebagaimana Reed dan Lisa, Erin mendapat acara jalan-jalan istimewa ke Jepang bersama ayahnya.*



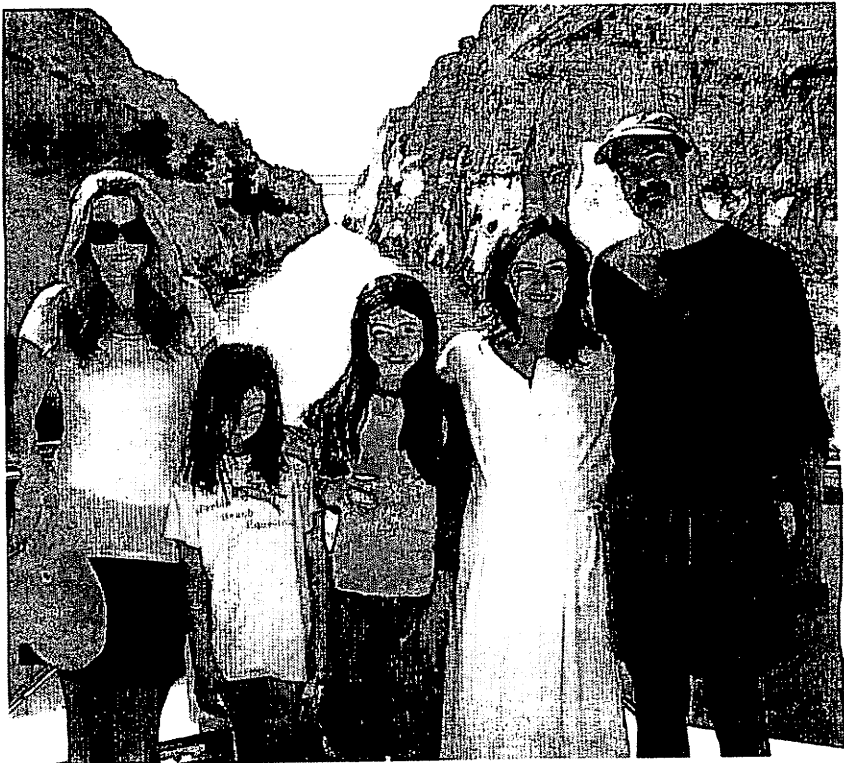
*Bersama Reed di Kenya, 2007: "Waktu didiagnosis mengidap kanker, aku minta kepada Tuhan atau siapalah, bahwa aku benar-benar ingin melihat Reed lulus."*



*Menggelantungkan Eve  
di Footbills Park, Palo  
Alto: "Dia seperti cacing  
kepanasan dan memiliki  
tekad terkuat dibandingkan  
anak mana pun yang pernah  
kujumpai. Mungkin inilah  
yang namanya karma."*



*Bersama Laurene, Eve,  
Erin, dan Lisa di Terusan  
Korintus di Yunani,  
2006: "Bagi anak muda,  
seluruh dunia ini sama  
saja sekarang."*





*Steve, Eve, Reed, Erin, dan Laurene di Ravello, Italia, 2003: Saat sedang berlibur sekalipun, Steve acap kali undur diri untuk mengurus pekerjaannya.*



*Memotong kue pernikahan  
berbentuk kubah separuh  
bersama Laurene dan  
anak perempuannya dari  
hubungan terdahulu, Lisa  
Brennan.*

*Laurene, Lisa, dan Steve:  
Lisa pindah ke rumah  
mereka tidak lama  
sesudahnya dan tinggal di  
sana sampai lulus SMA.*



## Dari Album Foto Keluarga Jobs

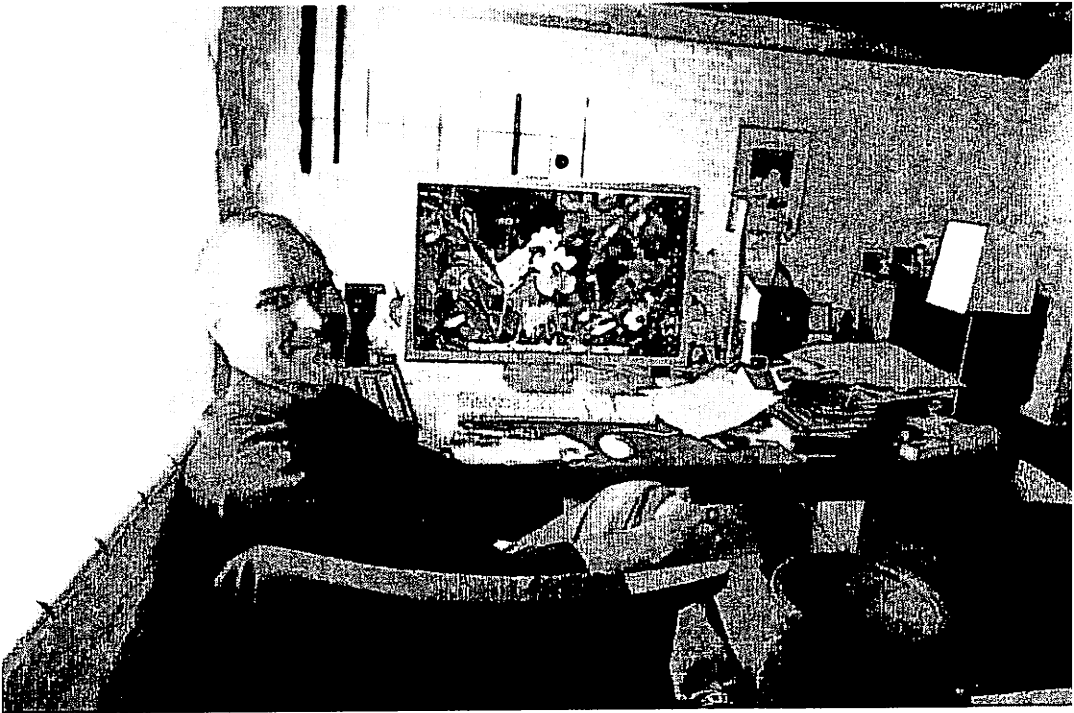
*Pada Agustus 2011, ketika Jobs sedang sakit parah, kami duduk di kamarnya dan memilah foto-foto pernikahan serta liburan untuk kugunakan dalam buku ini.*



*Upacara pernikahan, 1991: Kobun Chino, guru Sôtô Zen Steve, menggoyangkan tongkat, menabuh gong, menyalakan dupa, dan merapalkan doa.*



*Bersama ayahnya yang bangga, Paul Jobs: Setelah adik perempuan Steve, Mona, melacak ayah kandung mereka, Steve menolak menemuinya.*

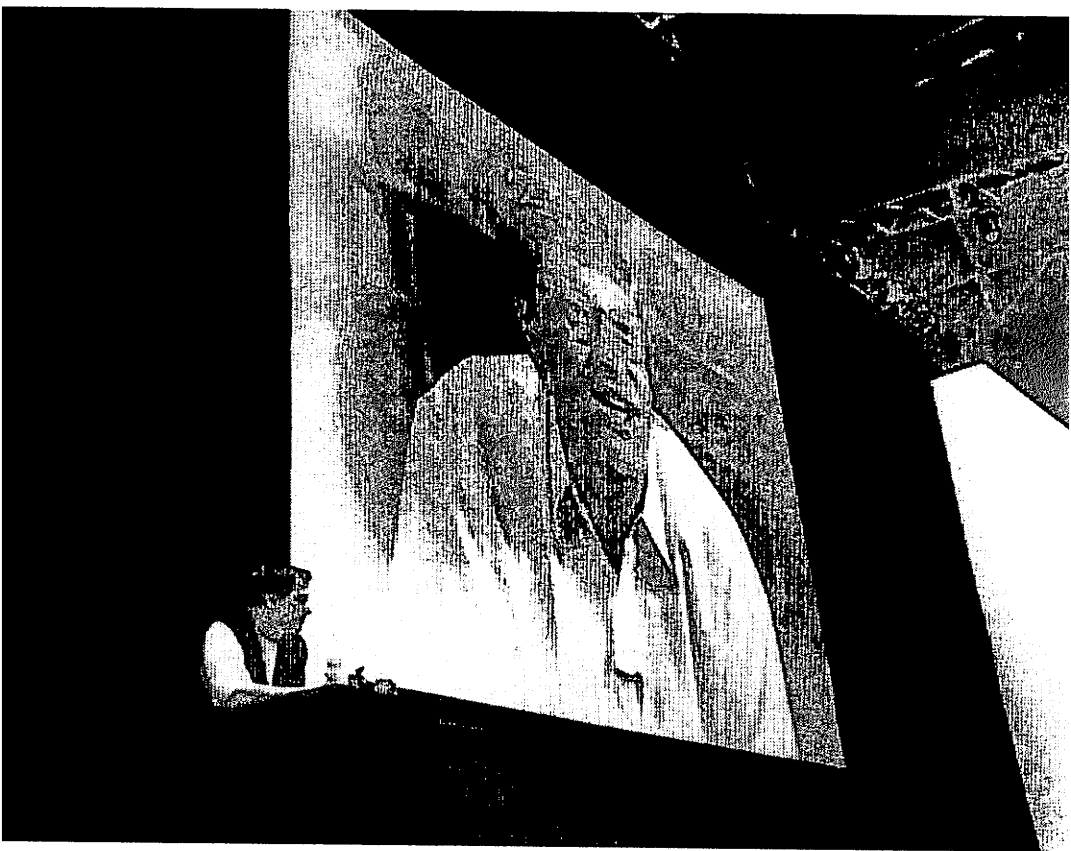


*Di kantor rumahnya di Palo Alto, 2004:  
"Aku suka hidup di persimpangan humaniora dan teknologi."*

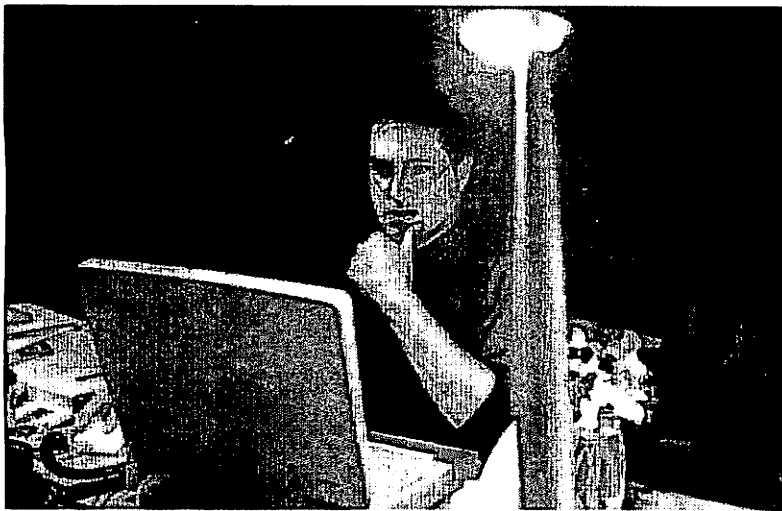
---

*Bersama istrinya, Laurene Powell, di halaman belakang rumah mereka di Palo Alto,  
Agustus 1997: Dengan tabiatnya yang praktis dan penuh pertimbangan,  
Powell berperan sebagai jangkar dalam kehidupan Jobs.*





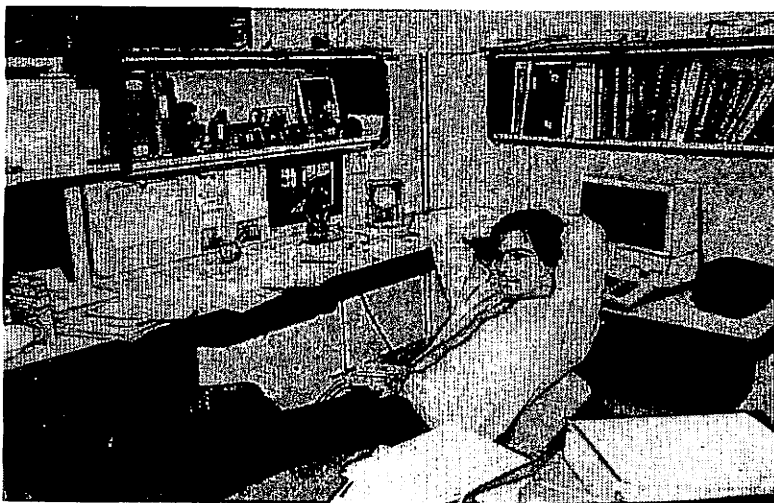
*Di Macworld Boston, saat Gates membahas kesepakatan mereka:  
"Itu adalah penampilan panggung terburuk dan terbodoh yang pernah kulakukan.  
Aku jadi terlibat kecil."*



*Menulis pidato Macworld Boston-nya di rumah sesudah kembali pegang kendali atas Apple, 1997: "Kata orang itu gila, tetapi geniuslah yang kami libat."*



*Meneken kesepakatan Microsoft dengan Gates via telepon: "Bill, terima kasih atas dukunganmu bagi perusahaan ini. Menurutku, dunia jadi tempat yang lebih baik karenanya."*



*Di kantor Apple, 1982: Saat ditanya apakah dia ingin mengerjakan riset pasar, Jobs menjawab, "Tidak, sebab pelanggan tidak tahu apa yang mereka inginkan sampai kami tunjukkan kepada mereka apa yang mereka mau."*



*Di NeXT, 1988:  
Terbebas dari  
kekangan Apple,  
Jobs membiarkan  
insting terbaik dan  
terburuknya menggil.*





*Bersama John Sculley di Central Park, 1984: "Apa kau ingin menghabiskan sisa hidupmu untuk menjual air gula, atau ingin kesempatan untuk mengubah dunia?"*



*Bersama John Lasseter, Agustus 1997: Wajah dan sikap Lasseter yang manis menyembunyikan perfeksionisme artistik yang setara dengan Jobs.*



*Stanford, 1982: "Berapa orang di antara kalian yang masih perawan?  
Berapa orang di antara kalian yang pernah mengonsumsi LSD narkoba?"*



*Bersama komputer Lisa: "Kata Picasso—'seniman libai meniru, sedangkan seniman  
hebat mencuri'—dan kami memang tidak pernah malu mencuri ide hebat."*