Nama : Teguh Agung Prabowo

NIM : 512121230007

Jurusan : Sistem Informasi

Mata Kuliah : E-Commerce (Perdagangan Elektronik)

Tugas : Uraikan problem General Motors dan jelaskan langkah-langkah inisiatif nya dalam menghadapi persaingan Bisnis !

Jawab :

Sebesar apa pun perusahaan, ketika dia dihadang oleh masalah, baik dari internal maupun eksternal, maka respon terbaik adalah menghadapinya dengan cara mengubah diri. General Motors (GM) produsen otomotif terbesar di AS tidak kebal terhadap tekanan-tekanan dari pesaing dan terpaksa melakukan perubahan besar-besaran, beberapa tahun belakangan ini.

Perubahan di dalam organisasi umumnya terjadi apabila ada hal-hal berikut ini. Masuknya dan diadopsinya suatu metode produksi baru dan adanya pengendalian lebih ketat terhadap kegiatan-kegiatan di dalam organisasi. Dari sini konsep tentang manajemen perubahan dimulai. Perubahan dapat juga terjadi karena pengubahan lingkungan organisasi bisnis, agar dapat dicapai keuntungan lebih besar. Tujuan akhir dari suatu perubahan adalah demi tercapainya kehidupan jangka panjang dari organisasi.

Pengembangan organisasi (OD-Organizational Development) meliputi perubahan budaya, teknologi, proses bisnis, karyawan, peraturan dan prosedur, rekrutmen dan seleksi, rancangan pekerjaan, metode penilaian, teknik sumber daya manusia, lingkungan fisik organisasi, metode pelatihan dan pengembangan, pengetahuan dan keterampilan kerja. Ketika perubahan-perubahan terhadap organisasi tersebut bersifat fundamental juga disebut sebagai proses transformasi.

Faktor-faktor yang menyebabkan adanya perubahan bisa dari eksternal maupun dari internal. Kekuatan-kekuatan yang umumnya dapat menimbulkan perubahan ke dalam organisasi adalah: peraturan dan kebijakan baru dari pemerintah, bahan baku baru, nilai-nilai sosial dan budaya, situasi ekonomi nasional dan global, peraturan dan kebijakan di bidang perdagangan, perkembangan teknologi, persyaratan dan perubahan selesa konsumen, perkembangan dan inovasi di dalam proses manufaktur, produk dan jasa baru, gagasan baru tentang bagaimana memberi nilai dan memuaskan pelanggan, perpindahan kantor dan pabrik ke tempat baru, pemasok, pasar, keadaan tenaga kerja, teknologi, pukulan ekonomi, persaingan usaha, tren sosial, dan situasi politik.

**Teori Manajemen Perubahan**

Secara konseptual maka perubahan di dalam organisasi dapat dilakukan dengan mengikuti teori yang dianut. Pertama adalah pendekatan Kurt Lewin, yang membagi manajemen perubahan ke dalam tiga tahap: Unfreezing, Movement, dan Refreezing.

Unfreezing adalah kondisi satus quo di mana ada pihak-pihak yang menolak perubahan dan ada yang setuju. Movement adalah proses perubahan yang akan mentransformasi perusahaan mencapai kondisi akhir yang diinginkan. Refreezing adalah tindakan untuk membuat agar perubahan itu menjadi permanen, menyeimbangkan antara faktor-faktor pendorong dan penghambat perubahan.

Sebagai tindak lanjut dari model Lewin, John P Kotter mengusulkan tentang delapan langkah dalam melakukan perubahan.

1. Menciptakan rasa kemendesakan (a sense of urgency) mengapa perubahan diperlukan
2. Membangun koalisi/dukungan yang cukup untuk memimpin perubahan
3. Ciptakan visi baru yang strategis dan langkah-langkan untuk mencapainya
4. Kumpulkan para sukarelawan yang ingin membantu proses perubahan
5. Beri wewenang kepada pihak lain untuk bertindak mengikuti visi dengan menghapuskan rintangan-rintangan yang mungkin ada
6. Buatlah penghargaan yang sifatnya jangka pendek
7. Lanjutkan percepatan perubahan
8. Lembagakan perubahan itu

**Datangnya Sang Pesaing**

General Motors (GM) didirikan pada 1908. Saat itu perusahaan ini merupakan satu-satunya produsen dan dealer di Michigan, hingga 1920 dia menjadi produsen mobil terbesar di AS. Keberhasilan GM semakin nyata dibawah kepemimpinan Alfred P Sloan, yang mengenalkan model-model baru setiap tahun. Selain GM, merek lain yang dijual adalah Chevrolet, Pontiac, Buick dan Cadillac. Perusahaan ini boleh dikatakan tidak memiliki pesaing.

Mungkin kondisi GM dapat dianalogikankan dengan Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) di Indonesia pada zaman Orde Baru. Setiap merek mobil Jepang di Indonesia diwakili oleh satu perusahaan ATPM. Tapi satu perusahaan ATPM boleh memegang lebih dari satu merek. Praktis persaingan hanya di antara ATPM, yang masing-masing adalah mewakili merek Jepang. Persaingan di antara mereka tidak lah ketat, karena ATPM-ATPM dimiliki oleh kerjasama perusahaan lokal Indonesia dengan prinsipal-prinsipalnya dari Jepang. Sesama merek Jepang mereka tampaknya akan selalu mencari celah agar sama-sama dapat hidup.

Begitu Orde Baru jatuh, terlihat bahwa para ATPM tersebut sudah menjelma menjadi konglomerasi yang mencengkeram pasar mobil Indonesia sampai dengan penjualan onderdil, layanan purna jual dan bahkan pembiayaan untuk kredit mobil atau motor. Boleh dikatakan bahwa merek Jepang menguasai mayoritas pangsa pasar mobil dan motor di Indonesia.

Keberhasilan di belahan dunia lain menjadi energi bagi merek Jepang semisal Toyota, yang merangsek masuk ke pasar AS. Dengan semangat menggebu-gebu Toyota berniat menancapkan kukunya di AS dan Amerika Utara. Semangat semakin besar karena yang dihadapi Toyota adalah produsen otomotif terbesar di AS, GM.

**Perubahan di GM**

Kehadiran Toyota di AS telah membawa dampak bagi GM. Beroperasi dengan gaji karyawan lebih tinggi dibandingkan dengan gaji karyawan Toyota, memaksa GM berpikir keras untuk mengubah diri menjadi perusahaan yang lebih efisien, dan terus menjual lebih banyak agar perusahaan tetap hidup. Sebagai perusahaan terbuka, GM telah menjadi bahan studi di bidang Organizational Development . Bahan ini pernah dipresentasikan oleh dua peneliti Muhammad Aliuddin Khan dari University of Peshawar dan Muhammad Hashim dari Preston University, dalam konferensi di University of Bridgeport, AS.

Perubahan di GM diawali dengan pemangkasan biaya. Sesuai kesepakatan dengan serikat pekerja, maka pekerja GM harus dibayar sebesar 74 dollar AS per jamnya. Kemudian kapasitas produksi juga disepakati sebesar 80% dari kapasitas mesin terpasang. Bandingkan dengan ongkos pekerja di Toyota yang hanya 44 dollar AS per jamnya, hampir setengahnya. Hal-hal ini yang memicu GM segera kehabisan darah dari sisi likuiditas.

Beberapa produk seperti Saturn dan Hammer segera mendapat prioritas untuk diturunkan biayanya, termasuk juga penurunan ongkos untuk gaji pekerja. Tentu tidak mudah, mengingat tawar-menawar antara pimpinan perusahaan dengan serikat pekerja dilindungi undang-undang. Tapi pemangkasan biaya akhirnya dapat dilakukan dengan menguranginya sebesar 15 milliar dollar, dalam tahun-tahun terakhir.

Penurunan biaya itu antara lain diperoleh dari pengurangan jumlah karyawan sejak tahun 1998 ke tahun 2009, dari 226 ribu orang menjadi hanya 101 ribu orang. Jumlah karyawan di pabrik juga dikurangi dari 60 ribu orang menjadi 40 ribu orang. Pengurangan karyawan lebih lanjut tampaknya belum akan dilakukan, tetapi perusahaan kini berkonsentrasi untuk menjual lebih banyak.

Dengan pengurangan karyawan yang jumlahnya signifikan otomatis biaya karyawan juga turun. Ditambah lagi adanya kesadaran baik terpaksa atau dipaksa bahwa karyawan yang masih tinggal di perusahaan mau nggak mau harus bekerja lebih produktif lagi dibandingkan dengan masa sebelum ada pengurangan karyawan. Hal ini dapat terjadi apabila budaya kerja diubah.

Tampaknya strategi yang dilakukan melalui pengurangan karyawan dan perubahan budaya mulai menampakkan hasilnya, kini perusahaan berhasil meraih kembali pangsa pasarnya di Amerika Utara. Kendati demiikian dua peneliti dari Pakistan yang menulis makalah ini tetap memberikan saran perbaikan lebih lanjut apabila GM ingin lebih berhasil di masa datang.

Salah satu kelemahan produk-produk GM adalah boros akan bahan bakar. Penjualan mobil GM pernah mencapai puncaknya pada tahun 1990 ketika harga minyak dunia rendah. Tetapi seiring dengan berfluktuasinya harga minyak, maka penjualan pun merosot ketika harga bbm naik. Bahkan mantan presiden Barack Obama sebelum mengakhiri masa jabatannya, pernah campur tangan memaksa industri otomotif AS, GM dan Chrysler untuk memproduksi mobil dengan bahan bakar lebih irit. Saran lain menurut dua peneliti Pakistan, adalah perlunya penggunaan baterei hybrid pada mobil merek GM, untuk tetap mempertahankan loyalitas pelanggan.

**Tahun-tahun Menentukan Evolusi GM**

Tahun 2008 sampai dengan tahun 2010 merupakan masa reorganisasi, termasuk pengembangan kapabilitas-kapabilitas baru setelah adanya krisis ekonomi. Tahun 2011 sampai dengan tahun 2014 ditandai oleh adanya kepemimpinan baru dengan penekanan pada kepuasan pelanggan. Penjualan merek-merek GM digenjot lagi. Tahun 2015 sampai 2016 tampak bahwa pemegang saham telah mulai menikmati hasilnya sementara perusahaan melanjutkan transformasinya.