

# **The Global Leadership of Carlos Ghosn at Nissan**

**Oleh:**

**Taryana Suryana  
NPM:2006210007**

**Tugas Leadership  
STMIK LIKMI BANDUNG  
2007**

<http://www.likmi.ac.id>

## **Sejarah Nisan & Renault**

Perusahaan otomotif Nissan pernah berada di ambang kebangkrutan di akhir dekade 90-an. Tapi aliansinya dengan perusahaan otomotif Prancis, Renault menyelamatkannya dari ancaman itu. Tokoh yang berhasil mengeluarkan Nissan dari kehancuran itu adalah Carlos Ghosn. Meski mengambil langkah-langkah yang radikal untuk menyelamatkan perusahaan itu, publik Jepang tak membenci pria yang kini menjabat sebagai Chief Executive Officer Nissan Motor Co. Ltd. Sebaliknya mereka justru mencintai orang Lebanon kelahiran Brasil ini.

Nisan adalah contoh perusahaan yang telah berkali-kali melakukan restrukturisasi dengan pimpinan dari internal perusahaan. Tetapi banyaknya usaha tersebut tidak memberikan hasil yang memuaskan sampai seorang Manajer Prancis kelahiran Brazil, Carlos Ghosn, mengambil alih kepemimpinan di Perusahaan tersebut. Manajer-manajer Jepang sebelumnya tidak mampu merubah kinerja Nissan walaupun dengan penutupan beberapa pabriknya, tetapi Ghosn dengan program Turnaround-nya berhasil mengubah haluan Nissan menjadi sebuah perusahaan yang menghasilkan keuntungan dan kembali diperhitungkan dalam kompetisi industri mobil dunia.

## **Nissan Global Vision and Mission**

### **Visi :**

Nissan : Memperkaya kehidupan setiap individu (Enriching people's lives).

### **Misi :**

Nissan menyediakan produk dan jasa otomotif secara unik dan inovatif yang menghasilkan nilai keberhasilan yang tinggi bagi semua pengguna kendaraan dengan aliansinya bersama Renaults

## Prinsip Nissan :

### S U C C E S S

S : Seeking Profitable Growth

U : Unique and Innovative: "Bold and Thoughtful"

C : Customer-Focused and Environment Friendly

C : Cross Functional and Global

E : Earnings and Profit Driven

S : Speed

S : Stretch

## Latar Belakang Carlos Ghosn



- 1954, Ghosn Lahir di Porto Velho, Brazil Tanggal 9 maret 1954
- 1960, Umur 6 tahun bersama ibunya pindah ke Beirut Lebanon,
- 1974, diterima di Jurusan Teknik Kimia Ecole Polytechnique, Paris
- 1978, Lulus Sarjana dari Ecole des Mines de Paris.
- 1981, Manager Pabrik di Le Puy, Francis
- 1984, Kepala Bagian R&D
- 1985, COO of South American Operation. Turn Company Around
- 1989, President and COO of North American Operation
- 1990, Named CEO of North American Operation
- 1996, Joins Renault as Executive VP of Advanced R&D, car engineering and development, power traint operarions, manufacturing, and purchasing. Gains Nickname "Le Cost-Killer"
- 1999 Named Nisan President and COO

- Memiliki seorang Istri bernama Rita dan 4 orang Anak, Anthony, Maya, Nadine, Caroline

### **Turnaround**

“Turnaround adalah proses pengubahan atau perbaikan kinerja perusahaan dari kecenderungan menurun, stagnan atau nyaris bangkrut menjadi menanjak dan menguntungkan.”

Dari sejarah bisnis, kebanyakan pemimpin bisnis dengan spesialisasi turnaround biasanya hanya terfokus pada biaya. Sebut saja legenda di balik turnaround Nissan, Carlos Ghosn, yang kerap dijuluki oleh media sebagai **le cost killer**. yang terkenal dengan kekejamannya dalam memangkas biaya. Secara garis besar, gaya Ghosn adalah pangkas semua biaya yang tidak perlu. Bila perlu, pemutusan hubungan kerja (PHK) untuk mengurangi pengeluaran tetap perusahaan.

Yoshizaku Hanawa, chairman kehormatan Nissan Motor Co., mencari pembenaran atas keputusannya menjual produsen otomotif terbesar kedua Jepang itu kepada Renault dari Perancis, dan membiarkan Carlos Ghosn "si memangkas biaya" untuk mengguncang perusahaan dengan menjalankan segala sesuatu murni berdasarkan statistik. Ketika mengakui kegagalan pribadinya dan kegagalan manajemen Jepang secara umum, Hanawa berkata, "Kita terjebak dalam kebiasaan lama kita dan kita membutuhkan satu kejutan keras untuk mengembalikan kita ke jalan yang benar."

Minoru Makihara, chairman kehormatan Mitsubishi Corp., di sisi lain, menyatakan keraguan mengenai cara Ghosn. Dan Tadahiro Sekimoto, mantan chairman emeritus NEC Corp., melecehkan pemulihan Nissan sebagai hasil dari "manajemen tiruan" yang sekadar meniru metode "babat dan bakar" (*slash and burn*) dari asing.

*"Jika setiap perusahaan Jepang mengadopsi pendekatan Nissan untuk memecahkan masalahnya, Jepang akan runtuh"*

### **Tentang NISSAN**

Nissan, saat dibail-out oleh Schweitzer (Renault) tahun 1998, yang mengirim Ghosn sebagai no.1 di Tokyo, adalah perusahaan raksasa yang morat-marit dan manajemen yang kacau, borosnya bukan main dan tidak bisa

memproduksi mobil yang menghasilkan profit. Dengan cashflow problem yang parah dan hutang sebesar U\$ 11 billions.

### **Yang Dilakukan Ghosn**

1. Melaunch 'Nissan Revival Plan' pada 1999 yang berhasil mereduksi workforce 21,000 orang,
2. Menghabisi jumlah supplier lebih dari separuhnya,
3. Memotong biaya2 yang timbul akibat cross-holding sebesar U\$ 4 billions
4. Menurunkan biaya produksi sebesar 20% dalam 18 bulan.

### **Cara Kerja Ghosan**

1. Mengurangi divisi/bagian
2. Mengurangi Supplier

Ghosn mengidentifikasi divisi2 yang sudah tidak efisien dan ingin. Top management Nissan tidak ingin menghabiskan waktu untuk revive divisi2 tsb atau terlibat dalam restructuring serta negosiasi PHK berkepanjangan; kalau tidak perusahaan sulit bergerak. Sementara performance terus rotnening. Maka Ghosn cukup mengidentifikasi potential leaders (not necessarily division headnya) di masing2 divisi kemudian memberikan mereka offer.

*(Offer that you cannot reject, kata beberapa executive Nissan, quoted dari famous saying-nya Don Vito Corleonne).*

Offer adalah mengambil-alih divisi tersebut, dimana kepemilikan asset divisi diambil oleh Nissan diconvert menjadi equity yang displit dengan Nissan sebagai minority dan appointed people tsb sebagai majority holders (sebagai pengganti severance pays, golden handshake atau whatever).

Share grant (pembagian dana) kadang diberikan kepada team atas dasar proposal yang paling feasible untuk revive (hidup kembali) divisi tsb.

Bukan hanya revive performance divisi, tapi manajemen Nissan juga push mereka untuk improve dan mengambil-alih fungsi distributor upstreamnya, dengan tujuan memotong jumlah suppliers.

Dengan cara ini Nissan meng-injectkan self confidence, mengubah para birokrat dan executives tsb dari sekedar penerima instruksi menjadi entrepreneurs on their own rights. Mereka yang akan melakukan efisiensi sendiri2 di dalam business unit masing2, termasuk PHK dll.

Bagi Nissan sendiri, mereka berhasil shred fixed costs dari divisi2 tsb (biaya tenaga kerja, biaya depresiasi) plus cut jumlah suppliers; dan di pihak lain menciptakan new entrepreneurs dan suppliers yang loyal kepada Nissan di luar systemnya Nissan.

### **MEMBANGUN CFT (Cross Function Team)**

Membentuk tim lintas fungsi yang terdiri dari para manajer menengah untuk menghasilkan ide-ide memperbaiki bisnis, menantang praktik yang saat ini dilakukan, dan mengkomunikasikan perlunya perubahan dalam perusahaan.

Ghosn Membentuk 10 Team CFT di Nissan

1. Business Development
2. Purchasing
3. Manufacturing and Logistik
4. Research and Development
5. Sales Marketing
6. General and Administrative
7. Finance and Cost
8. Phase Out Products and Part
9. Complexity management
10. Organizational Structure

## **Kemunduran Nissan**

**1991**

- Nissan berada di urutan ke 4 dari 10 perusahaan mobil didunia yang memiliki profitable tinggi.

**1993-1999**

- 7 tahun menghilang
- Investasi besar besaran, \$4B+ di Industri Non Automotive
- Krisis Monter di Asia menyebabkan turunya nilai tukar yen sebesar 10%.
- Tidak ada kepercayaan dari investor untuk meminjam dana

## **Partnership Whith Renault**

- CEO Yoshikazu Hanawa menyerahkan sahamnya sebesar 36,8% ke Renault
- Negoisasi Perjanjian Hanawa
  1. Nissan mempertahankan nama sendiri
  2. CEO Nissan akan dipilih oleh Dewan direktur
  3. Nissan akan reponsible untuk rencana kebangkitan kembali.
- Hanawa Meminta Carlos Ghosan untuk bergabung dengan Nissan sebagai COO

## **Ghosn's Challenges**

Dapatkah dia memimpin sebuah perusahaan Jepang

- Latar belakang budaya Timur tengah dan Latin
- Pendidikan dan Pengalaman kerja di Francis

- Tidak menguasai bahasa jepang
- Berada dalam lingkungan yang mencurigai orang asing
- mengambil alih tokyo dengan misi untuk menyelamatkan suatu operasi kehilangan berdasar pada reputasi untuk memotong biaya-biaya
- Semua benci perubahan, apalagi merubah sebuah perusahaan yang besar

## **Ghosn's Turnaround Strategy**

- **Nissan Revival Plan (NRP)/Nissan bangkit kembali**
  - **Mengembangkan Mobil baru**
  - **Meningkatkan Image terhadap merk Nissan**
  - **Pengurangan Biaya**

## **Apakah Strategi Ghosn dapat Berjalan**

- **NRP tahun pertama berhasil**
  - **Mengurangi 20% biaya pembelian**
  - **Pencapaian keuangan perusahaan terbaik dalam sejarah**

## **Análisis**

### **3 Critical Success Factors**

#### **CSF Análisis**

- **Strategy**  
memangkas biaya yang tidak diperlukan dan regenerasi
- **Leadership**  
Memiliki sponsor orang-orang yang kuat dan keterampilan budaya
- **Manajemen Perubahan**  
Merancang tujuan dengan incentives baru  
Memimpin dari pertengahan (Cross Function Teams)

## **Ghosn's Turnaround Strategy**

- **Cost Reduction**
  - Merubah supplier dan hubungan dengan supliрэ
  - Mengurangi Karyawan
  - Menutup Pabrik
  - Mengurangi Hutang
- **Membangun Cross Functional Teams**
- **CFT didisain untuk merubah**
  - Middle Manager sebagai Agents
  - Ghosn sebagai sponsor
- **Performance Management**
  - Merubah sistem seniority

- Kekuatan sebagai kunci inisiatif
- Membayar untuk Kinerja baik(tercapai)
- **Leadership Development (pengembangan kepemimpinan)**
  - **CFT sebagai Pemimpin generasi berikutnya**
  - **Menguatkan Nilai-nilai baru untuk Nissan**
  - **Sukses Perencanaan (sesuai kriteria perusahaan global).**

## **Ghosn Leadership**

- Dia bukan orang Jepang, tetapi memiliki pengalaman beragam yang memungkinkan dia untuk dapat mengatasi perbedaan budaya dan membangun berdasarkan perbedaan tersebut.
- Memiliki keseimbangan individualisme antara timur dan barat
- Kepribadian individu (dapat melihat pandangan dan pengetahuan orang-orang)

## **Leading in A Difference Culture**

Pemahaman tradisi mereka (jepang)

- Bagaimana Susunan masyarakat bisnis mereka
- Putusan dan proses terpusat
- Besar Pengaruh
- Gaya komunikasi
- Bekerja sama atau bersifat perseorangan
- Kualitas hidup

## **Japanese Management Style**

- Keiretsu System
- Concensus decision Making
- High Uncertainty Avoidance
- Employment Security
- Government Support for Industry
- Seniority is the key factor in promotion recognition processes
- Position Power

## **Ghosn's Change Management Principles**

- Establish CFT from middle management to address silos
- Focus on key Basic metrics of quality, cost and customer satisfaction. (90% execution of the job)
- Communications: to all levels
- Transparency: Consistency between what leader thinks, say and do.
- 

**Tanya Jawab dengan Carlos Ghosn**

Carlos Ghosn menjadi tokoh penting di balik kebangkitan perusahaan otomotif Nissan Motor. Chief Executive Officer Nissan Motor Co. Ltd

**Tanya: Coba kita lihat lagi hari-hari saat Anda belum masuk Nissan. Seberapa buruk kondisi perusahaan tersebut?**

Jawab: Di tahun 1990-an keadaan perusahaan ini sangat buruk. Saat aliansi antara Nissan dan Renault ditandatangani di tahun 1999, keuangan perusahaan ini amburadul. Tak hanya hasil penjualan dan laporannya yang buruk, perusahaan ini bahkan tidak lagi bisa memperoleh tambahan utang untuk melanjutkan usahanya. Aliansi dengan Renault itu terbentuk pada saat yang tepat yang memungkinkan dilakukannya strategi turn a round tersebut.

**Tanya: Dan anda mengubah keadaan itu hanya dalam waktu 18-19 bulan. Bagaimana caranya?**

Jawab: Dengan kerja orang-orang Nissan. Hanya itulah caranya. Bukan Anda yang melakukan strategi turn a round itu. Bisa saja Anda yang memulainya akan tetapi pada akhirnya orang yang melakukan strategi ini adalah orang dalam perusahaan sendiri. Saya beruntung karena dikelilingi oleh orang hebat di Nissan yang melaksanakan strategi itu dan mampu membalikkan perkiraan orang yang selama ini meremehkan perusahaan tersebut.

**Tanya: Anda dikenal sebagai pembunuh biaya. Padahal pengurangan biaya hampir jadi praktik baku dalam setiap pelaksanaan strategi turn a round. Mengapa strategi Anda berhasil sementara yang lain tidak?**

Jawab: Pengurangan biaya adalah kondisi dasar bukan tujuan. Jika pengurangan biaya menjadi tujuan maka bisa jadi Anda akan mendapatkan hasil dalam jangka pendek tetapi itu tidak akan bertahan lama. Yang lebih penting, pengurangan biaya hanyalah langkah awal dari sesuatu yang lebih besar: ofensif produk dan penguatan merek. Keduanya menjadi pilar utama kebangkitan Nissan yang berkelanjutan. Merk yang lebih kuat dan baru yang didasarkan pada desain yang menarik, inovatif, dan kreatif.

**Tanya: Anda mengambil langkah yang unik dalam menjalankan strategi turn a round tersebut. Anda menghilangkan 21 ribu pekerjaan di negara yang menganut paham kerja seumur hidup. Anda juga membongkar sistem pasokan *keiretsu* yang telah berlangsung bertahun-tahun. Bagaimana mungkin ide Anda itu diterima oleh orang-orang Jepang?**

Jawab: Anda bisa saja melakukan hal-hal yang radikal jika Anda bisa menjelaskan mengapa hal tersebut perlu dilakukan, bagaimana perspektif dan komitmen Anda. Saat kami harus membongkar sistem keiretsu, mengurangi tenaga kerja dan menutup pabrik, kami membuat komitmen akan hasil yang sangat spesifik. Komitmen kami adalah dalam waktu tiga tahun, perusahaan ini akan kembali menanggung keuntungan yang tinggi, utang perusahaan tinggal separuh, dan jumlah kendaraan yang dijual akan meningkat tajam.



Jika ada dari tujuan itu yang tidak terpenuhi pada waktunya, kami (ceo dan komite eksekutif) akan mengundurkan diri. Jadi orang bisa melihat bahwa komitmen kami sangat kuat.

**Tanya: Rencana Anda beraliansi dengan General Motors telah gagal. Kini banyak analis yang berspekulasi mengenai aliansi antara Renault-Nissan, dan Ford. Setahu saya sudah ada komunikasi antara Anda dan Mr Ford Junior. Sudah seberapa jauh rencana itu berjalan?**

Jawab: Saya khawatir media membesar-besarkan apa yang terjadi. Sebagaimana Anda ketahui pembicaraan kami dengan General Motors itu bukanlah inisiatif kami. Kami lalu mengatakan siap mempelajari kesempatan itu. Akan tetapi baik Nissan-Renault maupun manajemen GM kemudian sepakat untuk tidak melanjutkannya. Dan saya bisa katakan bahwa kami tidak akan mengambil inisiatif mengenai hal ini.

**Tanya: Bagaimana dengan aliansi dengan Ford?**

Jawab: Orang bisnis tidak pernah mengabaikan kesempatan. Akan tetapi bila maksud Anda akankah Nissan memburu kesempatan beraliansi dengan Ford jawabnya adalah tidak.(ORS)

## **Sukses di Nissan, Ghosn terima Founder's Award**

(12/04/2006) - J.D. Power and Associates menganugrahkan penghargaan bergengsi, Founder's Award kepada Carlos Ghosn atas jasa-jasanya yang luarbiasa kepada konsumen otomotif diseluruh dunia, Selasa (11/4). Penghargaan ini diberikan langsung J.D. Power III, pendiri lembaga prestius itu.

Founder's Awards -yang diserahkan pada CEO Nissan di Morgan Stanley Global Automotive Week Awards Dinner di New York City ini diberikan pada individu atau perusahaan yang menunjukkan dedikasi, komitmen dan penyempurnaan terus menerus dalam melayani konsumen. Dalam 38 tahun sejarah J.D. Power and Associates, hanya 15 perusahaan/individu yang pernah menerima penghargaan ini.

Carlos Ghosn dipuji berhasil membawa Nissan keluar dari masalah keuangan kronis pada akhir dekade 90-an. Dengan tangan dingin di mengubah takdir Nissan menjadi perusahaan dengan pencapaian finansial dan penjualan mengagumkan.

Bergabung sebagai Chief Operating Officer pada Juni 1999, Ghosn menjadi President setahun kemudian dan akhirnya Chief Executive Officer dipegang pada Juni 2001. Sukses dengan Nissan, pemilik saham terbesar Nissan, Renault memintanya menjadi CEO perusahaan Prancis. Sejak 20 April 2005, Ghosn resmi jadi CEO Renault-Nissan Alliance. Kini dia mengelola dua perusahaan yang menjual 5.7 juta mobil di seluruh dunia. Dalam rentang waktu 2000 - 2005, penjualan

global Renault-Nissan meningkat dari 701,793 (8.3% market share) menjadi 5,735,704 (9.0% market share).

## Terobosan Nisan

- **Nissan Kembangkan Teknologi Anti Pemabuk**  
Alat tersebut adalah sensor yang dapat mendeteksi bau alkohol. Sensor akan bekerja dengan membunyikan alarm yang terletak pada sistem navigasi. Kemudian kunci kontak (ignition) akan terkunci dan mobil tidak dapat dinyalakan.
- **Nissan Kembangkan Small Car Green Technology**  
Nissan akan kembangkan kendaraan next generation small auto batteries. Kendaraan yang akan dikembangkan tersebut tidak hanya bermesin hybrid tapi juga bertenaga listrik.
- **Anti-Lock Braking System**  
Dengan dilengkapi sistem Anti-Lock Braking System, membuat kendaraan Anda lebih mudah dikontrol pada saat Anda melakukan rem darurat
- **Nissan Anti Theft System** adalah keamanan pada kendaraan Nissan terhadap seseorang yang mencoba untuk mencuri dengan menghidupkan kendaraan menggunakan anak kunci yang tidak teridentifikasi dan tidak diregistrasi dengan NATS
- **Dealership Experience**



*Dealership experience ;  
Pengalaman customer selama berhubungan dengan  
Nissan mulai dari mengenal produk, mengunjungi  
showroom untuk membeli dan melakukan  
perawatan/perbaikan di bengkel resmi Nissan.*