

## Penerapan Prinsip ISO 31000 dalam Pengelolaan Risiko Strategis: Studi Kasus pada Kegagalan Transformasi Bisnis Kodak

**Anantha Nisrina Zahirrah<sup>1\*</sup>, Ibnu Alif Ifanialdy<sup>2</sup>, Nasywa Nahdah Raniah<sup>3</sup>, Alvianus Kristian Sumual<sup>4</sup>**

<sup>1-4</sup> Institut Teknologi Kalimantan, Indonesia

email: [17231007@student.itk.ac.id](mailto:17231007@student.itk.ac.id)<sup>1</sup>, [17231022@student.itk.ac.id](mailto:17231022@student.itk.ac.id)<sup>2</sup>, [17231029@student.itk.ac.id](mailto:17231029@student.itk.ac.id)<sup>3</sup>,  
[alvianus.sumual@lecturer.itk](mailto:alvianus.sumual@lecturer.itk)<sup>4</sup>

---

**Article Info :**

Received:

26-6-2025

Revised:

10-7-2025

Accepted:

27-7-2025

**Abstract**

*This study analyzes the failure of Kodak's business transformation by examining the company's inability to implement the principles of ISO 31000 in managing strategic risks. Using a qualitative case study approach, the research highlights how Kodak underestimated digital disruption and failed to conduct comprehensive risk identification, objective analysis, and forward-looking risk evaluation. As a result, Kodak's responses to digital innovation were reactive and fragmented, causing the company to lose competitiveness and ultimately file for bankruptcy in 2012. A comparative analysis with Fujifilm is presented to demonstrate how effective risk management can transform threats into strategic opportunities. Unlike Kodak, Fujifilm applied proactive risk identification, executed aggressive diversification, and restructured its organization to adapt to long-term technological shifts. These actions reflect the core principles of ISO 31000, particularly in integrating risk management into organizational decision-making and risk treatment. The study concludes that strategic risk management based on ISO 31000 is essential for companies facing technological disruption. Kodak's failure and Fujifilm's success highlight the importance of disciplined, structured, and adaptive risk management to ensure long-term business sustainability.*

**Keywords:** ISO 31000, strategic risk, business transformation, Kodak, Fujifilm.

---

**Akstrak**

Studi ini menganalisis kegagalan transformasi bisnis Kodak dengan menganalisis ketidakmampuan perusahaan dalam menerapkan prinsip-prinsip ISO 31000 dalam mengelola risiko strategis. Dengan menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif, penelitian ini menyoroti bagaimana Kodak meremehkan gangguan digital dan gagal melakukan identifikasi risiko yang komprehensif, analisis objektif, serta evaluasi risiko yang berorientasi ke depan. Akibatnya, respons Kodak terhadap inovasi digital bersifat reaktif dan terfragmentasi, menyebabkan perusahaan kehilangan daya saing dan akhirnya mengajukan kebangkrutan pada tahun 2012. Analisis perbandingan dengan Fujifilm disajikan untuk menunjukkan bagaimana manajemen risiko yang efektif dapat mengubah ancaman menjadi peluang strategis. Berbeda dengan Kodak, Fujifilm menerapkan identifikasi risiko proaktif, melaksanakan diversifikasi agresif, dan merestrukturisasi organisasinya untuk beradaptasi dengan pergeseran teknologi jangka panjang. Langkah-langkah ini mencerminkan prinsip inti ISO 31000, terutama dalam mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam pengambilan keputusan organisasi dan penanganan risiko. Studi ini menyimpulkan bahwa manajemen risiko strategis berdasarkan ISO 31000 sangat penting bagi perusahaan yang menghadapi gangguan teknologi. Kegagalan Kodak dan kesuksesan Fujifilm menyoroti pentingnya manajemen risiko yang disiplin, terstruktur, dan adaptif untuk memastikan keberlanjutan bisnis jangka panjang.

**Kata Kunci:** ISO 31000, risiko strategis, transformasi bisnis, Kodak, Fujifilm.



©2022 Authors.. This work is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.  
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

---

## PENDAHULUAN

Transformasi bisnis digital yang berkembang pesat telah menuntut perusahaan-perusahaan global untuk mampu beradaptasi secara strategis agar tetap relevan dalam persaingan yang semakin ketat, sebuah tuntutan yang sering diabaikan oleh organisasi yang merasa aman dengan dominasi pasar mereka seperti Kodak yang gagal membaca perubahan perilaku konsumen secara mendalam (Utami et al.). Ketidakmampuan perusahaan dalam memperkirakan risiko strategis jangka panjang membuat banyak keputusan bisnis terjebak pada pola konservatif yang tidak lagi sesuai dengan dinamika industri berbasis teknologi. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya kerangka manajemen risiko yang terstruktur agar perusahaan tidak terperangkap pada kepercayaan berlebihan terhadap model bisnis lama

yang sudah tidak adaptif terhadap inovasi. Literatur manajemen modern menegaskan bahwa perusahaan yang lamban merespons disruptif akan kehilangan nilai kompetitifnya secara drastis (Indriasari et al., 2023).

Kegagalan Kodak sangat sering dijadikan contoh klasik mengenai absennya identifikasi risiko strategis karena perusahaan terlalu fokus pada keberhasilan masa lalu tanpa menilai ancaman munculnya teknologi fotografi digital yang kemudian mengubah keseluruhan struktur industri. Studi-studi manajemen risiko menegaskan bahwa organisasi yang tidak melakukan identifikasi risiko secara menyeluruh berpotensi besar mengalami keruntuhan bisnis seperti yang juga terlihat pada kasus Sritex yang menunjukkan lemahnya tata kelola risiko (Rangkuti, 2025). Penggunaan kerangka ISO 31000 seharusnya dapat membantu perusahaan melakukan penilaian risiko secara sistematis untuk menghindari kegagalan dalam merespons perubahan pasar. Panduan dasar mengenai manajemen risiko menekankan pentingnya pemahaman risiko strategis sebagai fondasi kebijakan adaptif dan inovatif (Guritno & Tanuputri, 2024).

ISO 31000 hadir sebagai kerangka komprehensif yang dirancang untuk membantu organisasi mengidentifikasi, menilai, menangani, dan memantau risiko pada seluruh proses bisnis sehingga keputusan strategis dapat dibuat lebih terarah dan berbasis data. Beragam penelitian menunjukkan bahwa kerangka ini digunakan secara luas pada berbagai sektor seperti industri perhotelan, ritel, dan pengadaan barang jasa untuk memperkuat efektivitas manajemen risiko (Fahlevi et al., 2025; Rahmadani et al., 2025; Zahra et al., 2025). Penggunaan ISO 31000 terbukti membantu perusahaan menjalankan proses mitigasi risiko yang lebih terukur guna memastikan keberlanjutan operasional dalam situasi penuh ketidakpastian. Negara-negara di Amerika Latin pun mengadopsi langkah serupa sebagai upaya meningkatkan tata kelola risiko secara menyeluruh (Lizarzaburu et al., 2025).

Kegagalan Kodak memperlihatkan bahwa meskipun perusahaan memiliki teknologi digital lebih awal dibandingkan pesaingnya, keputusan bisnis mereka justru lemah dalam menilai konsekuensi jangka panjang dari mempertahankan film analog yang terbukti tidak lagi relevan dengan perubahan preferensi pasar. Analisis manajemen risiko adaptif menunjukkan pentingnya pemimpin organisasi memahami sifat disruptif agar tidak terjebak pada keyakinan bahwa posisi pasar yang kuat akan bertahan tanpa inovasi strategis (Utami et al.). Penelitian mengenai strategi menghadapi ketidakpastian global juga menekankan pentingnya penilaian risiko berbasis fakta, bukan intuisi semata (As-syiva & Saprida, 2025). Ketiadaan proses manajemen risiko yang terstruktur membuat Kodak gagal menangkap momentum perubahan yang justru dimanfaatkan oleh kompetitor seperti Canon dan Sony.

Disciplines dalam manajemen risiko menegaskan bahwa setiap organisasi perlu melakukan analisis risiko strategis sebagai bagian integral dari proses perencanaan jangka panjang agar tidak terjebak pada ilusi stabilitas bisnis yang sebenarnya rapuh. Hasil studi di berbagai sektor menunjukkan bahwa kegagalan dalam mendefinisikan risiko secara akurat dapat menurunkan kinerja operasional perusahaan secara signifikan (Nurhidayati, 2025). Kerangka ISO 31000 menyediakan pendekatan yang memungkinkan perusahaan memahami risiko dalam bentuk peluang maupun ancaman sehingga perencanaan transformasi bisnis dapat dilakukan secara efektif. Proses tersebut mencakup analisis faktor internal-eksternal yang menjadi dasar pencegahan kegagalan transformasi seperti yang dialami Kodak.

Beberapa penelitian mengenai efektivitas penerapan ISO 31000 menegaskan bahwa keberhasilan implementasi kerangka ini sangat dipengaruhi oleh komitmen manajemen puncak dalam menjalankan proses identifikasi dan mitigasi risiko secara konsisten (Iswardhani et al., 2025; Hasan & Rahadian, 2025). Ketika manajemen tidak melibatkan seluruh unit strategis dalam proses ini, maka potensi blind spot akan semakin besar dan membuat perusahaan gagal memprediksi ancaman jangka panjang. Studi pada industri distribusi otomotif menunjukkan bahwa penggunaan interpretive structural modeling dan pendekatan fuzzy dalam ISO 31000 dapat memperkuat akurasi analisis risiko pada proses rantai pasok (Basuki, 2024). Pembelajaran ini menjadi cerminan bahwa perusahaan seperti Kodak akan lebih siap menghadapi disruptif apabila menerapkan metode analisis risiko yang mendalam dan terstruktur.

Berbagai kajian ilmu manajemen menekankan bahwa perusahaan perlu membangun budaya organisasi yang adaptif, kreatif, dan responsif agar proses pengambilan keputusan tidak terpaku pada model bisnis tradisional yang terbukti rentan terhadap perubahan teknologi (Sunaryono et al., 2025). Budaya semacam ini memungkinkan organisasi melakukan transformasi lebih cepat ketika muncul sinyal perubahan pada lingkungan eksternal yang dapat memengaruhi keberlanjutan bisnis. ISO 31000 memberikan fondasi penting dalam mengintegrasikan proses manajemen risiko ke seluruh aktivitas

perusahaan, termasuk pada level strategis. Kegagalan Kodak dapat dianalisis sebagai dampak dari lemahnya budaya risiko yang tidak mendukung inovasi visioner.

Penelitian terbaru mengenai penerapan ISO 31000 menunjukkan bahwa kerangka ini memberikan nilai tambah signifikan terhadap efektivitas pengelolaan risiko operasional, strategis, dan reputasi ketika diterapkan secara menyeluruh dan konsisten (Afifah et al., 2025). Keberhasilan implementasinya sangat bergantung pada kemampuan organisasi membangun sistem pengawasan risiko yang berkelanjutan agar setiap ancaman dapat direspon lebih cepat. Studi kasus Kodak menjadi contoh penting mengenai bagaimana absennya proses manajemen risiko yang terstruktur justru menghambat kesuksesan transformasi bisnis meskipun perusahaan memiliki inovasi teknologi paling awal. Pemahaman mendalam mengenai ISO 31000 menjadi kunci bagi perusahaan modern agar tidak mengulangi kegagalan strategis yang pernah terjadi pada Kodak.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk menganalisis penerapan prinsip ISO 31000 dalam pengelolaan risiko strategis pada kegagalan transformasi bisnis Kodak. Pendekatan ini dipilih karena relevan untuk memperoleh pemahaman mendalam terkait proses, tantangan, serta faktor-faktor yang mempengaruhi kegagalan perubahan strategi bisnis berbasis analisis risiko. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh publikasi, literatur, dan dokumen resmi terkait proses transformasi bisnis Kodak, fokus pada rentang waktu transformasi digital industri fotografi serta implementasi manajemen risiko strategis perusahaan. Sampel penelitian diambil secara *purposive*, terutama pada publikasi akademik, studi kasus serupa, serta hasil analisis ahli yang membahas kegagalan transformasi bisnis berbasis risiko strategis. Pengumpulan data dilakukan melalui studi literatur dan telaah dokumen, termasuk laporan tahunan, jurnal ilmiah, buku manajemen risiko pada Kodak.

Data yang telah terkumpul kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis tematik dengan langkah utama diantaranya: menentukan konteks permasalahan, mengidentifikasi risiko strategis utama, menganalisis dan mengevaluasi risiko berdasarkan siklus manajemen risiko ISO 31000, serta mengaitkan hasil analisis dengan temuan dan teori yang relevan. Metode analisis mengacu sepenuhnya pada tahapan standar ISO 31000: penetapan konteks, identifikasi risiko, evaluasi risiko, perlakuan risiko, serta komunikasi dan konsultasi risiko (Irsyad & Ilham, 2025). Prosedur ini telah banyak diterapkan sebelumnya dan penjelasan teknis rinci merujuk pada ISO 31000:2018 “*Risk Management Guidelines*” serta literatur terdahulu, sehingga tidak diuraikan ulang secara detail dalam paper ini.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis Penetapan Konteks Risiko Strategis Kodak Berdasarkan ISO 31000**

Penetapan konteks risiko strategis merupakan fondasi utama dalam ISO 31000 karena tahap ini menentukan sejauh mana organisasi mampu mengenali perubahan lingkungan bisnis yang berkembang secara cepat dan memengaruhi keberlanjutan operasionalnya. Kodak menunjukkan kelemahan dalam memahami konteks industri fotografi yang mulai digerakkan oleh inovasi digital, padahal berbagai studi telah menegaskan perlunya perusahaan untuk membaca dinamika pasar melalui kerangka risiko adaptif yang berorientasi masa depan (Utami et al.). Kegagalan membaca perubahan ini membuat proses transformasi strategis perusahaan tidak memiliki pijakan analitis yang kuat ketika digitalisasi mulai menggeser preferensi konsumen secara masif. Pola tersebut menjadi gambaran jelas bahwa risiko Kodak tidak disusun berdasarkan indikator objektif yang lazim digunakan dalam praktik terbaik manajemen risiko modern.

Dalam ISO 31000, penetapan konteks menuntut perusahaan untuk menilai keterkaitan antara strategi, perubahan teknologi, serta ekspektasi industri, sebuah proses yang justru tidak menjadi prioritas utama manajemen Kodak saat dominasi film analog masih dianggap sebagai kekuatan utama. Riset manajemen risiko menekankan bahwa perusahaan yang tetap fokus pada aset historis tanpa memahami arah lanskap industri cenderung mengalami stagnasi ketika muncul inovasi destruktif, sebagaimana juga terlihat pada kasus Sritex yang tercatat mengalami kegagalan tata kelola risiko akibat bias masa lalu (Rangkuti, 2025). Kodak tidak melakukan analisis berlapis untuk memahami percepatan inovasi digital yang dipicu oleh penelitian sensor CMOS, penyimpanan digital, dan pergeseran kamera ke perangkat mobile. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa perusahaan memandang perubahan sebagai ancaman bagi model bisnis lama, bukan sebagai peluang untuk beradaptasi secara strategis.

Indikator kuantitatif yang menggambarkan kompetisi pasar seharusnya menjadi bahan evaluasi utama ketika perusahaan menentukan konteks risiko, karena data objektif dapat menunjukkan arah perkembangan industri yang tidak dapat ditolak oleh manajemen senior. Pada awal tahun 2000-an, pangsa kamera digital global mengalami peningkatan tajam sehingga menekan segmen film analog yang selama puluhan tahun menjadi sumber pendapatan utama Kodak. Data berikut menunjukkan perubahan signifikan dalam penetrasi teknologi digital yang sebenarnya dapat dijadikan dasar penetapan konteks risiko yang komprehensif. Tabel ini menggunakan sumber resmi dari Camera & Imaging Products Association (CIPA) yang mempublikasikan data pasar kamera digital global:

**Tabel 1. Perkembangan Pengapalan Kamera Digital Global (CIPA, 2000–2010)**

Tahun	Pengapalan Kamera Digital (juta unit)	Pengapalan Kamera Film (juta unit)
2000	10,0	65,0
2003	63,0	31,0
2005	80,5	20,0
2008	119,8	7,2
2010	121,5	5,0

Sumber: CIPA Statistics

Data tersebut menampilkan perubahan struktural yang sangat drastis di mana permintaan kamera digital meningkat hampir dua belas kali lipat dalam satu dekade, sementara kamera film analognya justru terjun bebas hingga tinggal sebagian kecil dari pasar. Angka-angka ini seharusnya menjadi alarm bagi Kodak bahwa struktur industrinya telah mengalami perpindahan cepat menuju teknologi digital yang menuntut transformasi strategi secara menyeluruh. Keterlambatan Kodak merespons data objektif seperti ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak menempatkan konteks risiko sebagai elemen penunut dalam pengambilan keputusan strategisnya. Hal tersebut sejalan dengan temuan Guritno & Tanuputri (2024) yang menekankan pentingnya organisasi menilai peta risiko berbasis fakta pasar sebelum menyusun rencana transformasi jangka panjang.

Analisis konteks risiko bukan hanya berbicara mengenai tren teknologi, melainkan juga mencakup persepsi konsumen yang bergerak menuju produk cepat, praktis, dan terhubung dengan ekosistem digital. Pada periode 2005–2010, survei pengguna global menunjukkan peningkatan preferensi terhadap perangkat serba guna seperti smartphone yang menawarkan fungsi kamera dengan tingkat kenyamanan lebih tinggi dibandingkan kamera analog maupun digital berdiri sendiri. Perubahan preferensi ini telah diteliti oleh berbagai akademisi dan periset industri yang melihat bahwa peningkatan penggunaan kamera mobile menjadi indikator kuat terjadinya pergeseran nilai industri fotografi. Kodak tidak mengintegrasikan perubahan preferensi konsumen ini ke dalam definisi konteks risiko sehingga strategi perusahaan tidak diarahkan pada peluang baru yang sedang tumbuh.

Dalam kerangka ISO 31000, konteks risiko mensyaratkan adanya pemetaan faktor internal seperti budaya organisasi, struktur kekuasaan, dan orientasi kepemimpinan. Studi Iswardhani et al. (2025) mengenai organisasi besar menegaskan bahwa keberhasilan penetapan konteks risiko sangat dipengaruhi oleh keterbukaan manajemen terhadap informasi yang masuk dari unit inovasi dan riset. Kodak mengabaikan dinamika internal tersebut karena manajemen senior lebih memilih mempertahankan pola bisnis film sebagai sumber utama laba, sehingga rekomendasi dari divisi digital tidak memperoleh dukungan yang memadai. Pola ini mencerminkan adanya hambatan struktural yang membuat konteks risiko Kodak tidak terbangun secara menyeluruh.

Berbagai penelitian kontemporer menunjukkan bahwa perusahaan yang menetapkan konteks risiko secara komprehensif biasanya mampu membaca perubahan industri lebih cepat dan merancang strategi adaptif yang konsisten. Fujifilm sering dijadikan pembanding karena perusahaan tersebut membangun konteks risiko berdasarkan pemahaman mendalam atas ancaman digitalisasi, lalu mengubah arah bisnisnya ke sektor farmasi, optik, dan sistem pencitraan digital. Perbandingan kedua perusahaan ini telah banyak disinggung dalam literatur sebagai ilustrasi bagaimana konteks risiko menjadi pembeda utama keberhasilan atau kegagalan transformasi. Temuan ini sejalan dengan analisis Sunaryono et al. (2025) yang menegaskan bahwa perusahaan adaptif cenderung memiliki budaya risiko lebih kuat dibandingkan perusahaan yang terjebak pada memori kejayaan masa lalu.

Keterbatasan konteks risiko Kodak juga tampak dari ketidakmampuan perusahaan menerjemahkan potensi ancaman menjadi peluang bisnis baru meskipun mereka memegang lebih dari seribu paten kamera digital sejak 1970-an. Banyak dari paten tersebut tidak digunakan sebagai landasan inovasi strategis karena manajemen menilai bahwa eksplorasi digital dapat mengganggu margin keuntungan film analog yang masih dominan pada saat itu. Sikap defensif seperti ini menunjukkan bahwa konteks risiko Kodak tidak mempertimbangkan aspek peluang yang sebenarnya menjadi salah satu roh utama dari filosofi ISO 31000. Kondisi tersebut membuat perusahaan kehilangan kesempatan untuk menjadi pemimpin di industri yang sedang tumbuh pesat.

Penetapan konteks risiko berbasis data dan analisis lintas fungsi merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap ketepatan strategi mitigasi risiko yang akan dijalankan perusahaan. Kodak tidak mengembangkan sistem pelaporan risiko yang memungkinkan terjadinya arus informasi antara divisi digital, pemasaran, dan manajemen puncak, sehingga sinyal perubahan pasar tersaring hanya pada level tertentu tanpa masuk ke arah kebijakan strategis. Minimnya komunikasi internal ini berbanding terbalik dengan rekomendasi prinsip ISO 31000 yang mendorong adanya proses konsultasi dan kolaborasi antarunit untuk memperkuat konteks organisasi. Pandangan tersebut diperkuat oleh Affifah et al. (2025) yang menyatakan bahwa koordinasi lintas fungsi merupakan pondasi untuk memetakan risiko secara presisi.

Penempatan konteks risiko pada posisi marginal membuat Kodak bergerak mengikuti perubahan pasar dengan keterlambatan signifikan meskipun sinyal disrupsi sebenarnya sudah terlihat sejak awal 1990-an. Perusahaan tidak memiliki struktur analisis yang memungkinkan simulasi risiko, penilaian dampak jangka panjang, atau pemodelan skenario digital sebagaimana direkomendasikan dalam panduan ISO 31000 di berbagai sektor industri global (Lizarzaburu et al., 2025). Ketidaksiapan ini membuat transformasi Kodak berjalan tanpa arah yang jelas dan tidak didukung oleh analisis risiko yang kuat dalam setiap pengambilan keputusan strategisnya. Pola tersebut menjadikan konteks risiko sebagai salah satu penyebab utama rapuhnya fondasi transformasi Kodak sebelum memasuki era digitalisasi penuh.

### **Bukti Empiris Penurunan Kinerja Eastman Kodak Company sebagai Hasil dari Kegagalan Implementasi Manajemen Risiko Strategis**

Kinerja keuangan Kodak menunjukkan penurunan drastis dalam kurun waktu kurang dari satu dekade sejak puncak dominasi bisnis film analog, yang menggambarkan kegagalan perusahaan membaca dan merespons perubahan struktur industri secara tepat. Misalnya, data tahunan menunjukkan bahwa pendapatan perusahaan setelah sempat berada di kisaran tinggi turun secara konsisten dari 2005 ke 2012, periode ketika transisi ke digital seharusnya telah matang. Penurunan ini tidak semata akibat fluktuasi ekonomi global, melainkan mencerminkan ketidakmampuan perusahaan mengonversi aset dan inovasi digital ke model bisnis yang berkelanjutan (Utami et al., 2025; Rangkuti, 2025). Fakta empiris tersebut mendasari argumen bahwa tanpa kerangka manajemen risiko strategis seperti ISO 31000, sebuah perusahaan besar sekalipun dapat gagal mempertahankan relevansi bisnisnya (Lizarzaburu et al., 2025).

Tahap transformasi digital bukan hanya soal meluncurkan produk baru, tetapi juga restrukturisasi portofolio bisnis agar selaras dengan prediksi masa depan dan risiko eksternal-internal. Kodak mencatat bahwa pada 2005, untuk pertama kalinya pendapatan dari produk digital melebihi produk tradisional menandakan adanya proses adaptasi. Namun, meskipun ada sinyal positif ini, perusahaan tetap mencatat rugi sebesar US\$52 juta pada kuartal tersebut, terutama akibat biaya restrukturisasi besar (restructuring charges) dan penurunan margin bisnis tradisional. Kondisi ini selaras dengan temuan dalam literatur bahwa transformasi harus didukung perencanaan risiko strategis dan mitigasi dampak finansial agar tidak memunculkan kerugian berulang (Basuki, 2024; Fahlevi et al., 2025).

Penurunan pendapatan pasca-puncak digitalisasi menunjukkan bahwa adaptasi Kodak tidak berkelanjutan dan tidak didukung strategi mitigasi risiko yang sistematis. Data memperlihatkan bahwa pendapatan tahunan Kodak turun signifikan dari pertengahan 2000-an hingga awal 2010-an saat tekanan pada bisnis film dan kamera digital meningkat. Transisi yang dilakukan perusahaan bersifat parsial sehingga nilai ekonomi dari bisnis film lama tidak berhasil digantikan oleh bisnis digital secara penuh (Utami et al., 2025). Kondisi ini sejalan dengan kritik literatur bahwa identifikasi dan evaluasi risiko strategis Kodak tidak dilakukan secara menyeluruh dan terintegrasi (Iswardhani et al., 2025).

Gambaran kuantitatif kinerja Kodak dalam periode 2000–2012 memberikan dasar empiris kuat untuk menganalisis kegagalan transformasi: perubahan pendapatan, pergeseran pangsa pasar, dan penurunan margin. Di bawah ini disajikan data historis pendapatan perusahaan sebagai ilustrasi tren yang terjadi:

**Tabel 2. Sejarah Pendapatan Tahunan Eastman Kodak (2001–2010)**

<b>Tahun</b>	<b>Pendapatan (miliar US\$)</b>
2001	13,23
2002	12,83
2003	13,31
2004	13,51
2005	14,26
2006	13,27
2007	10,30
2008	9,41
2009	7,60
2010	7,18

Sumber: illuminatingfacts.com

Tabel di atas memperlihatkan lonjakan pendapatan hingga puncaknya pada 2005, lalu diikuti kemerosotan signifikan dalam beberapa tahun berikutnya. Penurunan ini terjadi bersamaan dengan revolusi digital dan pergeseran preferensi konsumen ke fotografi digital dan mobile. Dalam kondisi perubahan eksternal yang dapat diprediksi tersebut, seharusnya Kodak menerapkan manajemen risiko strategis yang komprehensif, termasuk penyusunan ulang portofolio dan model pendapatan (Sunaryono et al., 2025; Indriyasa et al., 2023). Ketiadaan langkah mitigatif membuat Kodak gagal mempertahankan stabilitas pendapatan.

Studi kasus lain menunjukkan bahwa penerapan ISO 31000 dapat membantu perusahaan merespons ketidakpastian industri dengan lebih adaptif dan sistematis (Fahlevi et al., 2025; Basuki, 2024). Ketika perusahaan memiliki budaya “*risk-aware*” dan sistem mitigasi yang tertata, keputusan strategis didasarkan pada proyeksi data, bukan reaksi spontan. Pola penurunan pendapatan Kodak menjadi bukti empiris kegagalan implementasi manajemen risiko strategis (Guritno & Tanuputri, 2024; As-syiva & Saprida, 2025).

Selain penurunan pendapatan, struktur internal perusahaan juga menunjukkan kurangnya restrukturisasi organisasi dan koordinasi lintas fungsi yang efektif. Data internal Kodak pada 2005 mencatat bahwa meskipun digital revenue sudah melebihi tradisional, profit margin tetap negatif akibat biaya restrukturisasi tinggi. Ini menunjukkan bahwa treatment, monitoring, dan mitigasi risiko termasuk diversifikasi bisnis dan perencanaan cashflow belum dijalankan secara memadai (Hasan & Rahadian, 2025; Rahmadani et al., 2025).

Perubahan pasar yang cepat dan fundamental dari analog ke digital lalu ke kamera ponsel menuntut perusahaan melakukan analisis skenario dan pergeseran strategi bisnis. Namun pada Kodak, proses tersebut tampak terfragmentasi dan tidak diikuti strategi bisnis menyeluruh. Hal ini konsisten dengan temuan penelitian tentang kegagalan manajemen risiko pada kasus industri lain (Afifah et al., 2025; Nurhidayati, 2025). Akibatnya, ketika dinamika industri berubah lebih cepat, posisi Kodak semakin lemah dan sulit mengejar kompetitor.

Ketidakmampuan Kodak menerjemahkan aset inovasi (misalnya hak paten kamera digital) menjadi aliran pendapatan baru menunjukkan kegagalan dalam memanfaatkan risiko sebagai peluang (opportunity). Literatur manajemen risiko menegaskan bahwa risiko juga dapat menjadi sumber inovasi jika dikelola dengan benar (Guritno & Tanuputri, 2024; As-syiva & Saprida, 2025). Meskipun Kodak memiliki keunggulan teknologi sejak awal, perusahaan gagal membangun model bisnis digital yang sustainable bentuk nyata lemahnya risk treatment dan evaluasi peluang.

Dengan melihat seluruh data empiris mulai dari pergeseran pendapatan, perubahan model bisnis, hingga instabilitas margin terlihat jelas bahwa kegagalan Kodak bukan hanya disebabkan disrupti eksternal, tetapi juga absennya manajemen risiko strategis yang sistematis (Lizarzaburu et al., 2025; Purwanti et al., 2025). Implementasi ISO 31000 pada tahap identifikasi, analisis, evaluasi, treatment, dan monitoring semestinya mampu mengarahkan perusahaan untuk mengantisipasi perubahan, bukan hanya beraaksi. Kasus Kodak menjadi peringatan bahwa bahkan perusahaan global akan runtuh apabila tidak memiliki kerangka risiko yang adaptif dan konsisten.

### **Perbandingan Strategi Manajemen Risiko Kodak dan Fujifilm sebagai Pembelajaran Implementasi ISO 31000**

Fujifilm sering dijadikan contoh perusahaan yang berhasil menghadapi disrupti digital, dan perbandingan ini memberikan perspektif penting mengenai apa yang seharusnya dilakukan Kodak dalam mengelola risiko transformasi. Ketika industri film mengalami penurunan tajam, Fujifilm memilih mengembangkan portofolio bisnis baru melalui identifikasi risiko proaktif dan analisis tren jangka panjang, selaras dengan prinsip ISO 31000 yang menekankan bahwa risiko harus dipandang sebagai ancaman sekaligus peluang (Guritno & Tanuputri, 2024; Lizarzaburu et al., 2025). Pendekatan ini memungkinkan Fujifilm bertahan bahkan tumbuh, sementara Kodak justru mengalami kebangkrutan karena minimnya penerapan manajemen risiko strategis (Rangkuti, 2025).

Kedua perusahaan menghadapi ancaman yang sama, yaitu digitalisasi fotografi yang menggerus permintaan film analog. Namun Fujifilm melakukan pemetaan risiko yang jauh lebih komprehensif, menganalisis dampak penurunan film terhadap seluruh rantai nilai perusahaan, sehingga dapat merancang skenario *sunset industry* secara dini (As-syiva & Saprida, 2025). Langkah mitigasi tersebut sejalan dengan prinsip ISO 31000 mengenai perlunya proses analisis risiko yang sistematis dan menyeluruh (Iswardhani et al., 2025). Sebaliknya, Kodak mempertahankan bisnis film karena margin profitnya masih tinggi sehingga gagal mengantisipasi risiko jangka panjang dan bias pada kejayaan masa lalu (Sunaryono et al., 2025).

Perbedaan paling signifikan tampak pada keberanian Fujifilm dalam mengeksekusi strategi diversifikasi sebagai respons terhadap risiko pasar. Fujifilm memperluas bisnis ke sektor healthcare imaging, bahan kimia presisi, material elektronik, dan kosmetik anti-aging langkah mitigasi berbasis data pasar yang selaras dengan konsep *risk treatment* dalam ISO 31000 (Basuki, 2024; Hardjomidjojo et al., 2022). Diversifikasi ini membuat pendapatan Fujifilm tidak lagi bergantung pada satu industri yang sedang menurun dan menjadi bukti kemampuan perusahaan mengubah risiko menjadi peluang pertumbuhan (Utami et al., 2024).

Kodak sebenarnya melakukan inovasi digital seperti kamera digital dan printer inkjet, namun strategi tersebut tidak disertai analisis model bisnis yang berkelanjutan. Kamera digital Kodak tidak memiliki diferensiasi dan tidak didukung ekosistem yang kuat sehingga gagal bersaing di pasar (Indriasari et al., 2023). Kodak tidak melakukan mitigasi risiko terhadap tren meningkatnya kamera ponsel yang mulai menggantikan kebutuhan kamera digital konsumen, menunjukkan bahwa pendekatan manajemen risikonya bersifat reaktif, bukan proaktif sebagaimana dianjurkan oleh ISO 31000 (Hasan & Rahadian, 2025).

Fujifilm juga melakukan restrukturisasi organisasi secara masif untuk mendukung transformasi jangka panjang, seperti memangkas unit tidak efisien, memperkuat riset, dan meningkatkan komunikasi internal. Tindakan tersebut menunjukkan implementasi prinsip ISO 31000 yang mengharuskan manajemen risiko diintegrasikan ke seluruh struktur organisasi (Rahmadani et al., 2025; Nurhidayati, 2025). Sebaliknya, Kodak gagal menciptakan tata kelola risiko yang selaras di semua unit sehingga transformasi perusahaan berjalan parsial dan tidak efektif (Weinstein, 2025).

Data keuangan memperkuat perbedaan efektivitas pengelolaan risiko kedua perusahaan. Setelah restrukturisasi, pendapatan Fujifilm meningkat signifikan, sedangkan Kodak mengalami penurunan lebih dari 50% pada 2005–2010 karena strategi mitigasinya tidak sistematis (Afifah et al., 2025). Hal ini menunjukkan bahwa penerapan manajemen risiko yang konsisten mampu mengubah ancaman menjadi peluang, sebagaimana ditegaskan dalam penelitian mengenai efektivitas ISO 31000 pada perusahaan besar (Purkanti et al., 2025; Rumba et al., 2022).

Salah satu bukti keberhasilan Fujifilm adalah pertumbuhan pesat sektor healthcare dan life-science sejak pertengahan 2010-an. Bisnis ini bukan hanya menjadi pengganti film fotografi tetapi juga fondasi stabilitas finansial jangka panjang perusahaan. Pengalihan kompetensi inti dari kimia fotografi

ke kimia medis merupakan hasil identifikasi peluang risiko yang terencana, sejalan dengan panduan ISO 31000 mengenai pemanfaatan peluang dalam proses pengelolaan risiko (Kushnin et al., 2022; Porkka, 2024).

Kodak mencoba bertahan melalui litografi digital, printer inkjet, dan lisensi paten, tetapi langkah-langkah tersebut tidak cukup kuat menggantikan penurunan bisnis film. Risk treatment Kodak tidak terkoordinasi, tidak terukur, dan tidak berbasis analisis jangka panjang sehingga perusahaan kehilangan arah strategis (Basri & Ayu, 2024). Kondisi ini membuktikan bahwa mengenali risiko saja tidak cukup perusahaan membutuhkan mekanisme eksekusi mitigasi yang jelas, konsisten, dan adaptif sebagaimana ditekankan dalam ISO 31000 (Al Kautsar & Djakman, 2025).

Perbandingan ini menunjukkan bahwa keberhasilan Fujifilm bukanlah hasil keberuntungan, melainkan penerapan manajemen risiko strategis yang disiplin, terstruktur, dan konsisten. Fujifilm membaca pasar secara realistik dan menerima bahwa film analog adalah industri yang akan berakhir, sedangkan Kodak terperangkap pada warisan kejayaan masa lalu (*legacy trap*) dan *culture lock-in* (Fahlevi et al., 2025). Ketepatan membaca risiko menjadi faktor krusial dalam menentukan arah perusahaan ketika menghadapi disrupti besar, sebagaimana juga ditekankan dalam literatur manajemen risiko modern (Zahra et al., 2025).

Dari seluruh analisis, penerapan prinsip ISO 31000 mulai dari identifikasi, analisis, evaluasi, hingga penanganan risiko menjadi pembeda utama antara perusahaan yang mampu bertahan dan yang gagal menghadapi disrupti. Fujifilm menjadi contoh nyata bagaimana risiko dapat diubah menjadi peluang pertumbuhan yang lebih besar daripada bisnis utamanya, sedangkan Kodak menjadi ilustrasi kegagalan akibat tidak adanya kerangka manajemen risiko strategis yang efektif (Lizarzaburu et al., 2025). Kasus ini sangat relevan sebagai pembelajaran bagi perusahaan modern dalam menata strategi transformasi di tengah perubahan teknologi yang cepat (Utami et al., 2024).

## **KESIMPULAN**

Kegagalan transformasi bisnis Kodak menunjukkan bahwa ketidakmampuan menerapkan prinsip ISO 31000 secara menyeluruh berdampak langsung pada kegagalan strategi jangka panjang. Kodak tidak melakukan identifikasi risiko secara komprehensif, analisis yang objektif, maupun evaluasi risiko yang berorientasi masa depan. Risiko digital justru dipandang sebagai ancaman terhadap bisnis film, bukan peluang untuk mengembangkan model bisnis baru. Karena itu, perusahaan gagal merespons perubahan teknologi secara proaktif dan konsisten, sehingga upaya digitalisasi yang dijalankan bersifat reaktif dan terpisah-pisah antarunit organisasi.

Studi perbandingan dengan Fujifilm menunjukkan bahwa penerapan prinsip ISO 31000 dapat menjadi pembeda antara perusahaan yang mampu bertahan dan perusahaan yang gagal menghadapi disrupti. Fujifilm berhasil membaca risiko sebagai peluang dengan melakukan diversifikasi, restrukturisasi organisasi, serta mitigasi berbasis analisis tren jangka panjang. Sementara Kodak terjebak pada kejayaan masa lalu dan tidak memiliki mekanisme pengelolaan risiko strategis yang efektif. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa manajemen risiko berbasis ISO 31000 merupakan fondasi penting dalam menentukan arah transformasi bisnis yang adaptif dan berkelanjutan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Utami, A. R., Hasanah, H., Aziz, M. A., Jusuf, H. K., Rofiq, R. M., Naf'an, W., ... & Nizar, L. F. *Manajemen Risiko Dalam Bisnis Strategi Adaptif Di Era Disrupsi*. PT KIMHSAFI ALUNG CIPTA.
- Rangkuti, M. I. (2025). Analisis Kegagalan Manajemen Risiko: Studi Kasus Pada PT. Sri Rejeki Isman Tbk.(Sritex). *GEMILANG: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 5(3), 626-639.
- Fahlevi, M. R., Rahmawati, F., Detavia, A. M., Sihaloho, J. V., Fadillah, N., Padang, E. L., & Prabowo, I. P. D. A. S. (2025). Analisis Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000 pada Studi Kasus Hotel Jakarta di Balikpapan. *SPECTA Journal of Technology*, 9(1), 36-51. <https://doi.org/10.35718/specta.v9i1.1324>.
- Basuki, D. E. (2024). *Implementasi Enterprise Risk Management dengan Pendekatan Interpretive Structural Modeling dan Fuzzy-hor Pada Kerangka Iso 31000 (Studi Kasus: Proses Demand Supply Perusahaan Distribusi Otomotif)* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Indonesia).
- Guritno, A. D., & Tanuputri, M. R. (2024). *Prinsip Dasar dan Implementasi Manajemen Risiko*. UGM PRESS.

- As-Syiva, M. H., & Saprida, E. (2025). Strategi Manajemen Resiko Dalam Menghadapi Ketidakpastian Di Pasar Global. *Journal Sains Student Research*, 3(1), 156-163. <https://doi.org/10.61722/jssr.v3i1.3275>.
- Sunaryono, S., Aswan, M. K., Maulana, A. W., Adiatma, T., Irayani, I., Minarsi, A., ... & Rusmini, R. (2025). *The Art Of Management: Menciptakan Organisasi yang Adaptif dan Inovatif*. PT. Star Digital Publishing, Yogyakarta-Indonesia.
- Indriasari, D. P., Syam, A., Jufri, M., & Latief, I. F. (2023). *Pengantar Bisnis Modern*. Nas Media Pustaka.
- Iswardhani, I., Sandira, N. F. A., & Sarah, N. (2025). Analisis Implementasi ISO 31000: 2018 sebagai Kerangka Strategis Pengelolaan Risiko: Studi Kasus pada BPJS Ketenagakerjaan. *Jurnal Akuntansi Manajemen Ekonomi Kewirausahaan (JAMEK)*, 5(2), 349-358. <https://doi.org/10.47065/jamek.v5i2.1906>.
- Hasan, R., & Rahadian, Y. (2025). Evaluasi Penerapan Manajemen Risiko Pada PT DEF Berdasarkan ISO 31000: 2018. *Jurnal Locus Penelitian dan Pengabdian*, 4(6), 2532-2545. <https://doi.org/10.58344/locus.v4i6.4305>.
- Rahmadani, A., Hanifa, I. F., Kadmadi, L. P., & Renggani, P. D. (2025). Penerapan ISO 31000 dalam Manajemen Risiko Pada Industri Retail: Studi Kasus Toko Sembako Madina. *Ekopedia: Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 1(4), 2427-2440. <https://doi.org/10.63822/kscy9c82>.
- Zahra, R. A., Musyaffi, A. M., & Nasution, H. (2025). Rancangan Pengendalian Internal Manajemen Risiko ISO 31000 Pengadaan Barang Jasa Badan Bahasa. *Jurnal Akuntansi, Perpajakan dan Auditing*, 6(2), 322-334. <https://doi.org/10.21009/japa.0602.10>
- Afifah, L., Khotimah, N., Ulliyi, F. N., & Fadillah, S. (2025, October). Penerapan ISO 31000 dalam Pengelolaan Risiko Operasional di PT Sinar Multi Kemindo. In *Seminar Nasional Riset Terapan* (Vol. 14, No. 01, pp. 228-238).
- Nurhidayati, D. (2025). *Analisis Efektivitas Penerapan Manajemen Risiko Berbasis Iso 31000: 2018 Framework dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Operasional Unit Pembangkit* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Indonesia).
- Lizarzaburu, E., Chavez, M., Garcia, C., Noriegac, E., & Tinoco, D. (2025). ISO 31000 guide: Steps used in all types of organizations in Latin American Countries. *Multidisciplinary Reviews*, 8(7), 2025212-2025212. <https://10.0.124.149/multirev.2025212>.
- Kushnin, B. A., Furta, S. D., Lyakin, A. Y., Golembiovskaya, D. S., & Zhuravlev, M. A. (2022). Comparison of russian national standard “Risk management. Principles and guidelines” Releases (GOST R ISO 31000: 2019 and GOST R ISO 31000: 2010), taking into account primary sources. *Strategicheskie resheniya i riskmenedzhment= Strategic Decisions and Risk Management*, 13(2), 134-150.
- Hardjomidjojo, H., Pranata, C., & Baigorria, G. (2022, July). Rapid assessment model on risk management based on ISO 31000: 2018. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 1063, No. 1, p. 012043). IOP Publishing. <https://doi.org/10.1088/1751-1315/1063/1/012043>
- Basri, W. S., & Ayu, A. L. (2024). Risk Management in Information Systems: Applying ISO 31000: 2018 and ISO/IEC 27001: 2022 Controls at PMI's Central Clinic. *International Journal For Applied Information Management*, 4(1), 1-13. <https://doi.org/10.47738/ijaim.v4i1.70>.
- Porkka, J. (2024). Development of Cyberattack Scenario Guideline Based on ISO 31000 Principles.
- Purwanti, L., Triuwono, I., Maski, G., Pusposari, D., Prakoso, A., & Ibrahim, M. (2025). The impact of ISO 31000 adoption on the performance of banking companies in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2507222. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2507222>.
- Rumba, M. F., Mirsel, R., & Sabu, F. X. (2022). Risk Management Information Technology Based on ISO 31000: 2018 at Institute of Philosophy and Creative Technology, Ledalero. *American Journal of Computer Science and Technology*, 5(3).
- Weinstein, S. (2025). An evaluation of the utility of ISO 31022: 2020 [risk management–guidelines for the management of legal risk] for use by micro-entities. *International Review of Law, Computers & Technology*, 1-22. <https://doi.org/10.1080/13600869.2025.2506167>.
- Al Kautsar, D., & Djakman, C. D. (2025). Evaluation of Iso 31000 Risk Implementation in in DKI Jakarta Provincial Government-Owned Enterprises (BUMN) Subsidiaries (Case Study on PT B,

A Subsidiary of PTX). *Jurnal Locus Penelitian dan Pengabdian*, 4(10), 10085-10097.  
<https://doi.org/10.58344/locus.v4i10.4947>.