

Analisis Perbandingan Penerapan Fungsi POAC dalam Perusahaan Eastman Kodak Company dan Fujifilm Holdings Corporation

Rofik Hidayat

Islamic Economics Department, Faculty of Economics and Business, University of Airlangga

ARTICLE INFO

Article history :

Received : 8/10/2024
Revised : 16/12/2024
Published : 28/12/2024



[Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

Volume : 4
No. : 2
Halaman : 135 - 144
Terbitan : **Desember 2024**

Terakreditasi [Sinta Peringkat 4](#)
berdasarkan Ristekdikti
No. 72/E/KPT/2024

ABSTRAK

Perubahan teknologi dari film ke fotografi digital membawa dampak besar pada industri ini, khususnya bagi Eastman Kodak Company dan Fujifilm Holdings Corporation. Keduanya menghadapi tantangan yang serupa namun menghasilkan hasil yang berbeda. Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan fungsi manajemen POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling) pada kedua perusahaan tersebut untuk mengidentifikasi faktor keberhasilan atau kegagalan dalam beradaptasi dengan perubahan teknologi dan pasar. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan metode studi kasus, memanfaatkan data sekunder dari laporan tahunan, artikel jurnal, dan buku. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kodak gagal melakukan perencanaan strategis yang adaptif dan terlalu bergantung pada bisnis film tradisional, sehingga lambat merespons perkembangan teknologi digital. Sebaliknya, Fujifilm menerapkan perencanaan yang inklusif, pengorganisasian yang fleksibel, serta inovasi dalam penggerakan dan pengendalian, serta berhasil mendiversifikasi bisnisnya ke sektor kesehatan dan material tinggi. Studi ini menegaskan bahwa penerapan fungsi manajemen POAC yang efektif menjadi kunci keberhasilan dalam menghadapi perubahan teknologi, dengan Fujifilm sebagai contoh sukses dan Kodak sebagai contoh kegagalan manajerial.

Kata Kunci : Kamera; Kodak; Fujifilm.

ABSTRACT

The technological shift from film to digital photography has had a major impact on the industry, particularly for Eastman Kodak Company and Fujifilm Holdings Corporation. Both faced similar challenges but produced different results. This study aims to analyze the application of POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling) management functions in the two companies to identify success or failure factors in adapting to technological and market changes. The approach used is qualitative with a case study method, utilizing secondary data from annual reports, journal articles, and books. The results of the study show that Kodak fails to carry out adaptive strategic Planning and relies too much on the traditional film business, so it is slow to respond to the development of digital technology. In contrast, Fujifilm implemented inclusive Planning, flexible organization, and innovation in movement and control, and successfully diversified its business into the health and high-materials sectors. The study confirms that the effective implementation of POAC management functions is key to success in the face of technological change, with Fujifilm as an example of success and Kodak as an example of managerial failure.

Keywords : Camera; Kodak; Fujifilm.

Copyright© 2024 The Author(s).

A. Pendahuluan

Industri fotografi telah mengalami transformasi besar selama beberapa dekade terakhir, terutama dengan pergeseran dari teknologi film ke teknologi digital. Dua perusahaan yang menjadi sorotan dalam industri ini adalah Eastman Kodak Company dan Fujifilm Holdings Corporation. Keduanya memiliki sejarah panjang dan prestasi signifikan, tetapi mengambil jalan yang sangat berbeda dalam menanggapi perubahan teknologi dan pasar. Eastman Kodak Company, didirikan pada tahun 1888 di Amerika Serikat, menjadi pelopor dalam membawa fotografi kepada masyarakat umum melalui inovasi seperti kamera portabel dan kamera Instamatic. Selama bertahun-tahun, Kodak mendominasi pasar fotografi film dan dikenal dengan slogannya "Kodak Moment." Namun, pada awal abad ke-21, Kodak menghadapi tantangan besar dengan munculnya teknologi fotografi digital. Terlalu fokus pada bisnis inti film fotografi dan lambat dalam beradaptasi dengan teknologi digital menyebabkan penurunan tajam dalam kinerja perusahaan, hingga akhirnya mengajukan perlindungan pailit pada tahun 2012 (Fox, 1993). Secara keseluruhan, terdapat indikator perlambatan perekonomian global, dan beberapa negara mengalami kontraksi. Dampaknya adalah penurunan investasi, yang merupakan dampak lain yang tidak diinginkan (Mubarok, 2024).

Sebaliknya, Fujifilm Holdings Corporation, yang didirikan pada tahun 1934 di Jepang, menunjukkan respons yang lebih adaptif terhadap perubahan teknologi. Fujifilm tidak hanya berinvestasi dalam teknologi digital tetapi juga melakukan diversifikasi bisnis ke sektor-sektor seperti kesehatan, material tinggi, dan sistem pencitraan medis. Langkah-langkah strategis ini memungkinkan Fujifilm untuk tidak hanya bertahan tetapi juga berkembang di tengah perubahan industri. Analisis penerapan fungsi manajemen POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) dalam kedua perusahaan ini dapat memberikan wawasan yang berharga tentang bagaimana strategi manajemen yang berbeda dapat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan dalam menghadapi perubahan pasar dan teknologi. POAC adalah kerangka kerja dasar yang digunakan dalam manajemen untuk merencanakan, mengorganisir, menggerakkan, dan mengendalikan sumber daya organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Marno & Supriyatno, 2008).

Dalam konteks ini, penelitian ini bertujuan untuk membandingkan penerapan fungsi manajemen POAC di Eastman Kodak Company dan Fujifilm Holdings Corporation. Penelitian ini akan mengungkap bagaimana kedua perusahaan tersebut merencanakan strategi mereka, mengorganisir sumber daya, menggerakkan karyawan, dan mengendalikan operasi mereka untuk beradaptasi dengan perubahan industri fotografi. Dengan memahami perbedaan dalam penerapan fungsi manajemen tersebut, kita dapat menarik pelajaran penting tentang pentingnya fleksibilitas, inovasi, dan manajemen perubahan dalam dunia bisnis yang dinamis. Selain itu, ada juga bagian tata kelola dan pengawasan yang memberikan pedoman tentang tata cara yang baik dan mekanisme pengawasan yang harus diterapkan oleh lembaga pembiayaan syariah dalam melakukan kegiatan pembiayaan syariah. Ini meliputi aspek manajemen risiko, transparansi, dan pengelolaan konflik kepentingan (Salsabila et al., 2024).

B. Metode Penelitian

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, yang bertujuan untuk menganalisis penerapan fungsi POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) dalam dua perusahaan, yaitu Eastman Kodak dan Fujifilm. Penelitian ini memanfaatkan data sekunder yang diperoleh dari laporan tahunan kedua perusahaan untuk mengungkap kebijakan manajerial, strategi, dan keputusan yang diambil oleh masing-masing perusahaan. Melalui analisis mendalam terhadap data tersebut, peneliti membandingkan bagaimana kedua perusahaan menerapkan prinsip POAC dalam menghadapi tantangan dan mengelola operasional mereka.

C. Hasil dan Pembahasan

Fungsi manajemen adalah proses yang melibatkan beberapa langkah penting yang dikenal sebagai POAC: *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*. POAC adalah dasar manajemen untuk organisasi manajerial, yang meliputi fungsi-fungsi manajemen yang diterapkan dalam setiap organisasi di seluruh dunia guna mempertahankan kelanjutan organisasi. POAC merupakan suatu kegiatan manajemen yang meliputi

perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), penggerakan (*Actuating*), dan pengawasan (*Controlling*). Fungsi-fungsi ini diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan organisasi dapat dicapai. Dalam konteks manajemen, POAC digunakan sebagai suatu konsep proses manajemen yang meliputi tahapan-tahapan seperti *Plan, Do, Check, dan Action*. Konsep ini lebih banyak digunakan dan diterapkan karena lebih sesuai untuk setiap tingkat manajemen. Dalam implementasinya, POAC memastikan bahwa organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan internal dan eksternal serta mempertahankan kelanjutan organisasi melalui pengelolaan yang efektif dan efisien (Zamili et al., 2021).

Dalam konteks manajemen, POAC digunakan sebagai suatu konsep proses manajemen yang meliputi tahapan-tahapan seperti *Plan, Do, Check, dan Action*. Konsep ini lebih banyak digunakan dan diterapkan karena lebih sesuai untuk setiap tingkat manajemen. Dalam implementasinya, POAC memastikan bahwa organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan internal dan eksternal serta mempertahankan kelanjutan organisasi melalui pengelolaan yang efektif dan efisien. Setiap fungsi ini memiliki peran yang signifikan dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. (1) *Planning* (Perencanaan) merupakan bagian penting dalam sebuah organisasi yang meliputi proses menetapkan tujuan, kebijakan, produk, jasa, peralatan, anggaran, jadwal, lokasi, personel, serta hubungan antar individu dalam organisasi (Marno & Supriyatno, 2008). Perencanaan, atau *Planning*, merupakan kegiatan yang bertujuan untuk menentukan sarana dan prasarana yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Pada tahap perencanaan, diputuskan apa yang perlu dilakukan, bagaimana cara melakukannya, dan siapa yang akan bertanggung jawab atas pelaksanaan program tersebut; (2) *Organizing* (Pengorganisasian), George R. Terry (1986) menjelaskan bahwa pengorganisasian melibatkan upaya untuk membangun hubungan-hubungan yang efektif antara individu, sehingga mereka dapat bekerja bersama secara efisien dan merasa puas dengan melakukan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan yang ditetapkan untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan; (3) *Actuating* (Penggerakan atau Pelaksanaan), Dalam pandangan George R. Terry (1986), *Actuating* adalah proses menginspirasi anggota kelompok untuk secara aktif mengejar tujuan perusahaan dan tujuan individu mereka sendiri. Ini melibatkan usaha untuk memobilisasi dan memotivasi anggota tim sehingga mereka memiliki keinginan yang sama untuk mencapai sasaran perusahaan serta tujuan pribadi mereka. Dengan demikian, pelaksanaan (*Actuating*) bukan hanya tentang membuat rencana menjadi kenyataan, tetapi juga tentang memberikan arahan dan motivasi kepada setiap karyawan agar mereka dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka dengan optimal sesuai peran masing-masing; (4) *Controlling* (Pengendalian) adalah suatu langkah yang penting dalam menjaga kerjasama yang efektif di dalam suatu organisasi. Ini memastikan bahwa anggota organisasi bergerak seiring dalam mencapai tujuan dan visi bersama. Melalui pengendalian, hasil kerja diukur untuk mencegah deviasi dan, jika diperlukan, langkah-langkah tegas diambil untuk menangani penyimpangan yang mungkin timbul (Akbar et al., 2021).

Penerapan Fungsi Manajemen POAC di Eastman Kodak Company

Eastman Kodak Company adalah perusahaan multinasional yang berbasis di Rochester, New York. Didirikan oleh George Eastman dan Henry Strong. Perusahaan ini memproduksi berbagai jenis kamera, foto, printer, dan produk lainnya. Pada tahun 1888, Kodak lahir sebagai sebuah merek. Kamera portabel pertama diperkenalkan dan lahirlah fotografi snapshot. Kodak terkenal dengan slogannya "*You press the button and we'll do the rest*" (Anda menekan tombolnya dan kami akan melakukan sisanya). Pada tahun 1892, nama perusahaan diubah menjadi Eastman Kodak Company of New York. Saat ini, produk Kodak juga dijual di luar Amerika Serikat, terutama di Perancis, Jerman, dan Italia, dengan kantor pusat di London dan pabrik di luar London. Dengan visi menjadikan fotografi dapat diakses oleh sebanyak mungkin orang dengan biaya serendah mungkin, Kodak mengembangkan kamera saku lipat pada tahun 1898. Ini adalah bapak kamera film gulung modern. Kodak kemudian meluncurkan film, kamera, dan proyektor Kodacolor yang dijual dengan harga terjangkau. Pada tahun 1963, Kodak memperkenalkan kamera Instamatic. Ini merevolusi fotografi amatir dan sukses besar karena terjangkau dan mudah digunakan. Kodak kemudian mulai mengeksplorasi kemungkinan-kemungkinan komputer dan membuat terobosan besar pada tahun 1975 ketika salah satu insinyurnya, Steve Sasson, menemukan kamera digital. Eastman Kodak terus berkontribusi terhadap kemajuan fotografi selama bertahun-tahun. Pada abad ke-20, Kodak berperan dominan, memelopori perkembangan fotografi film, bahkan pada tahun 1976 menguasai 90% pasar Amerika. Saat itu, Kodak terkenal dengan slogannya "Kodak Moment".

Namun pada awal abad ke-21, perusahaan tersebut mengalami kemunduran dan resmi mengajukan perlindungan pailit pada 19 Januari 2012. Hal ini dimulai dengan ditemukannya fotografi digital, dan ditinggalkannya fotografi film, yang menyebabkan menurunnya performa Kodak (Lely et al., 2022).

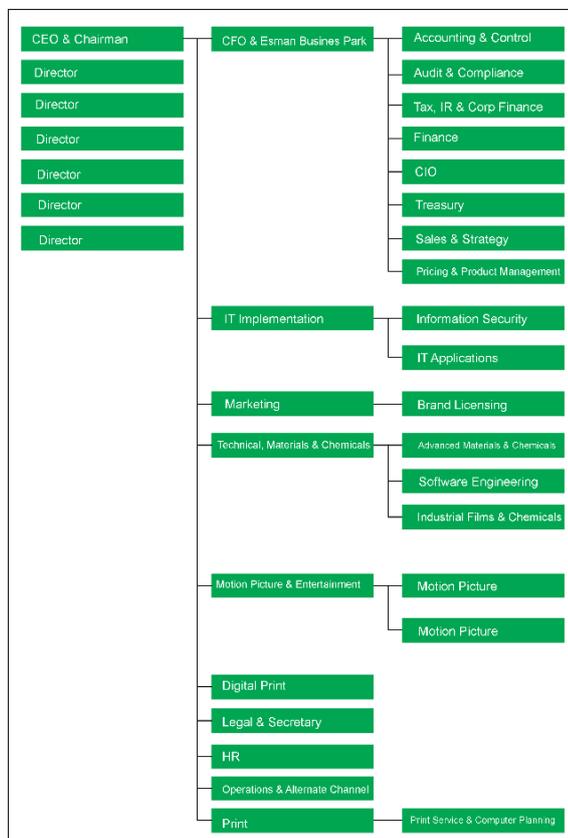
Di Amerika Serikat, berdasarkan peraturan saat ini, perusahaan yang bangkrut mempunyai hak untuk meminta perlindungan kebangkrutan dari pengadilan untuk mencegah likuidasi. Pengadilan kemudian menentukan apakah perusahaan yang bangkrut dapat diselamatkan melalui penjualan aset atau restrukturisasi perusahaan berdasarkan kesepakatan dengan kreditor. Seluruh jajaran direksi dan tim manajemen yakin ini adalah langkah yang tepat untuk masa depan Kodak. Kodak mengumumkan telah mengambil pinjaman selama 18 bulan senilai \$950 juta dari Citigroup untuk tetap bertahan. Perusahaan Amerika yang didirikan 130 tahun lalu ini pernah memonopoli industri peralatan fotografi, termasuk penjualan kamera dan film. Kodak juga memperkenalkan teknologi kamera digital. Namun secara diam-diam, teknologi ini lambat laun menyusup ke dalam bisnis Kodak, menjadikannya sebagai nomor satu di industri fotografi pada tahun 1980an dan 1990an. Konsumen kini beralih dari film, bisnis inti Kodak, dan banyak pesaing yang mengembangkan produk kamera digital. Apalagi teknologi smartphone kini sudah semakin canggih dan mencakup kamera beresolusi tinggi. Menurut banyak pengamat, perusahaan fotografi pionir ini sudah tidak mampu lagi menahan arus digital yang semakin berkembang. Mereka mengatakan kesalahan Kodak adalah terlalu cepat meninggalkan proyek baru dan berinvestasi terlalu banyak di bidang digital (Pasternak, 2015).

Tabel 1 : Profit & Kerugian Eastman Kodak Company

<i>In millions, except per share data</i>	2011	2010	2009
<i>Net sales</i>			
<i>Products</i>	\$ 5,113	\$ 5,485	\$ 6,326
<i>Services</i>	781	778	788
<i>Licensing & royaltias</i>	5,113	904	495
<i>Total net sales</i>	\$ 6,022	\$ 7,167	\$ 7,609
<i>Cost of sales</i>			
<i>Products</i>	\$ 4,534	\$ 4,618	\$ 5,247
<i>Services</i>	601	603	603
<i>Total net sales</i>	\$ 5,135	\$ 5,221	\$ 5,850
<i>Gross profit</i>	\$ 887	\$ 1,946	\$ 1,759
<i>Selling, general and administrative expenses</i>	1,159	1,275	1,298
<i>Research and development costs</i>	274	318	351
<i>Restructuring costs, rationalization and other</i>	121	70	226
<i>Other operation (income) expenses, net</i>	(67)	619	(88)
<i>Loss from continuing operations before interest expense, other income (charges), net and income taxes</i>	(600)	(336)	(28)
<i>Interest expense</i>	156	149	119
<i>Loss and early extinguishment of dept, net</i>	-	102	-
<i>Other income (charge), net</i>	(2)	26	30
<i>Loss from continuing operations before income taxes</i>	(758)	(561)	(117)
<i>Provision for income taxes</i>	9	114	115
<i>Loss from continuing operations</i>	(767)	(675)	(232)
<i>Earning (loss) from discontinued operations, net of income taxes</i>	3	(12)	17
<i>Extraordinary item, net of tax</i>	-	-	6
<i>NET LOSS</i>	\$ (764)	\$ 687	\$ (210)

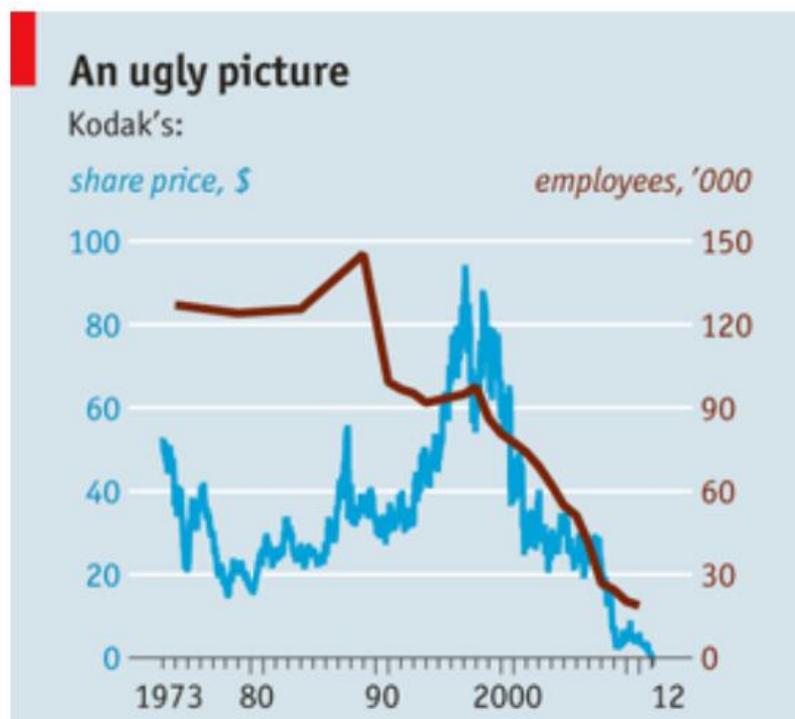
<i>Less: Net earnings attributable to noncontrolling interest</i>	\$	(2.85)		
			0.01	
NET LOSS ATTRIBUTABLE TO EASMAN KODAK COMPANY			-	
<i>Basic and diluted net (loss) earnings per share attributable to Easman Kodak Company common shareholder:</i>	\$	(2.51)	\$	(0.87)
<i>Continuing operations</i>			(0.05)	0.07
<i>Discontinued operations</i>			-	0.02
<i>Extraordinary item</i>				
	\$	(2.84)	\$	2.56
			\$	0.87
Total				

Struktur Organisasi Kodak dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Teknologi Print Systems Division, Menyajikan produk dan jasa untuk pelanggan industri grafis dan cetak komersial, termasuk plat cetak, solusi imaging komputer ke plat (CTP), solusi cetak fotolistrik (EPS), dan solusi OEM toner dan peralatan. Enterprise Inkjet Systems Division: Menyajikan produk dan jasa untuk pelanggan inkjet printing, termasuk sistem Kodak Prosper, sistem Kodak Versamark, solusi Print on Demand, dan solusi OEM ink. Micro 3D Printing and Packaging Division: Menyajikan produk dan jasa untuk pelanggan packaging dan display OEM, termasuk sistem Kodak Flexcel NX, plat cetak, solusi packaging legacy, dan film sensor sentuh. Software and Solutions Division: Menyajikan solusi teknologi dan jasa untuk pelanggan, termasuk solusi teknologi Kodak, solusi workflow terintegrasi, solusi perlindungan merek, jasa bisnis Kodak, dan solusi desain ke peluncuran. Consumer and Film Division: Menyajikan produk dan jasa untuk pelanggan konsumen, termasuk solusi inkjet konsumen, film komersial dan film gerak, kimia sintetik, dan lisensi merek (Curme & Rand, 1997).



Gambar 1: Struktur Eastman Kodak Company

Kodak Company telah mengalami beberapa perubahan dalam struktur organisasinya dan strategi bisnisnya untuk meningkatkan daya saing dan adaptasi terhadap perubahan teknologi. Berikut adalah beberapa implementasi rencana bisnis dan motivasi karyawan yang dilakukan oleh Kodak. (1) Struktur Organisasi Baru: Kodak telah mengalami perubahan struktur organisasinya dengan menggabungkan empat divisi regional menjadi dua, yaitu EUCAN (Eropa, Amerika Utara, Kanada, Australia, dan Selandia Baru) dan ALMA (Asia, Amerika Latin, Timur Tengah, dan Afrika). Dengan demikian, Kodak dapat meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya operasional; (2) Divisi Bisnis: Kodak memiliki lima divisi bisnis yang berfokus pada pasar, yaitu *Print Systems*, *Enterprise Inkjet Systems*, *Micro 3D Printing and Packaging*, *Software and Solutions*, dan *Consumer and Film*. Masing-masing divisi memiliki tanggung jawab yang jelas dan akuntabilitas untuk portfolio, desain produk, insinyur, jasa, dan penjualan (Benkheddoudja, 2022); (3) Motivasi Karyawan: Kodak telah mengembangkan berbagai strategi untuk meningkatkan motivasi karyawan, seperti Pengembangan Karier, yang mana Kodak memiliki program pengembangan karier yang membantu karyawan meningkatkan kemampuan dan meningkatkan status karier. Komunikasi Terbuka, Kodak berkomitmen untuk meningkatkan komunikasi terbuka dan transparansi dengan karyawan, sehingga karyawan dapat lebih efektif dalam berkontribusi pada tujuan perusahaan. Inovasi dan Pembaruan, Kodak berfokus pada inovasi dan pembaruan untuk meningkatkan kualitas produk dan jasa, serta meningkatkan daya saing perusahaan (Lely et al., 2022).



Gambar 2: Harga Saham dan Evolusi Jumlah Karyawan Eastman Kodak Company

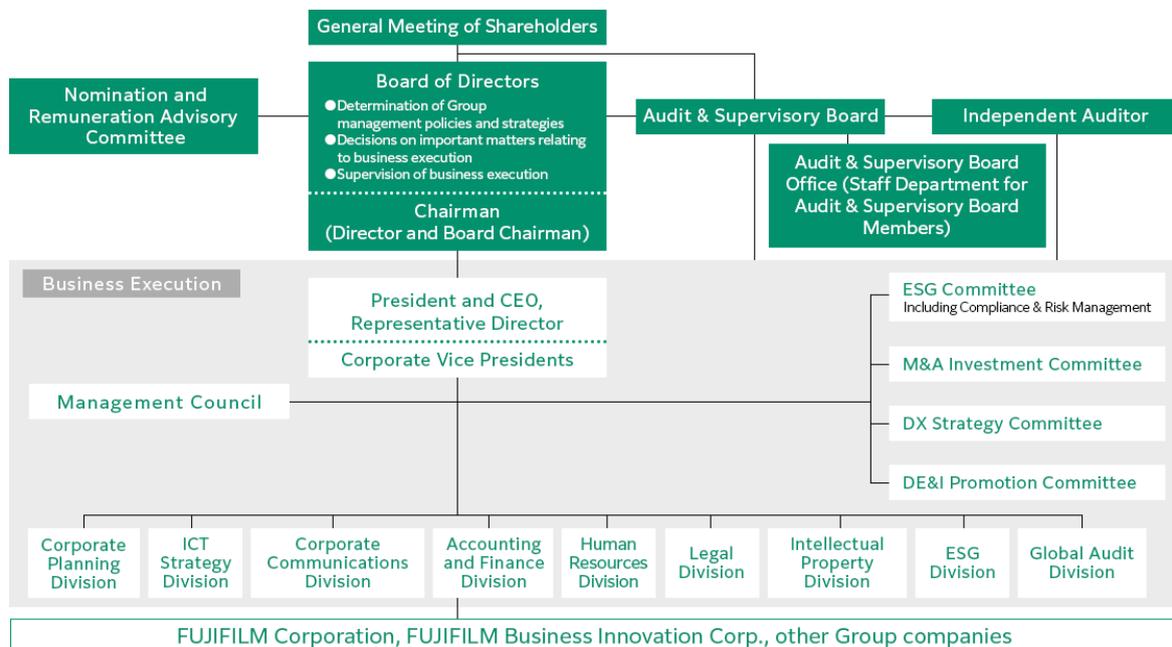
Kodak menggunakan sistem workflow untuk mengatur dan mengontrol proses bisnis. Sistem ini memungkinkan pengguna untuk mengatur aturan dan aksi yang terkait dengan proses bisnis, sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam pengelolaan data (Bae et al., 2004). Kodak juga menggunakan ActiveX Image Control untuk mengontrol dan mengelola gambar. Sistem ini memungkinkan pengguna untuk mengatur ukuran, rotasi, dan fitur lainnya pada gambar, serta mengontrol akses ke gambar tersebut. Kodak memiliki aplikasi mobile yang memungkinkan pengguna untuk mengontrol dan mengelola proses CTP (Computer-to-Plate) secara lebih efektif. Aplikasi ini memungkinkan pengguna untuk mengatur dan mengontrol proses CTP (Computer-to-Plate), serta mengelola data yang terkait dengan proses tersebut. Dengan demikian, Kodak memiliki beberapa sistem kontrol dan evaluasi kinerja yang digunakan untuk mengelola proses bisnis dan mengoptimalkan kinerja perusahaan. Namun, perusahaan tersebut juga memiliki contoh kegagalan dalam mengelola perubahan, yang disebabkan oleh struktur organisasi yang tradisional dan budaya yang tidak siap beradaptasi dengan perubahan (Ivada & Kusumawardhani, 2021).

Penerapan Fungsi Manajemen POAC di Fujifilm Holdings Corporation

Fujifilm adalah sebuah perusahaan yang memiliki sejarah panjang dalam industri fotografi dan optik. Berawal sebagai spin-off dari divisi film fotografi perusahaan pembuat film sinema di Jepang, Dainippon Celluloid Company, Fujifilm diberi nama Fuji Photo Film Co., Ltd. Perusahaan ini kemudian memperluas bisnisnya ke ranah manufaktur lensa dan perlengkapan optis. Pada tahun 1962, Fujifilm melakukan diversifikasi bisnisnya ke sektor X-ray untuk keperluan medis, percetakan, electronic imaging, magnetic material, dan melakukan joint venture dengan Xerox. Kemudian, bisnis kamera menjadi tulang punggung perusahaan. Pada tahun 1989, Fujifilm menjadi perusahaan di balik kamera digital pertama yang dilempar ke pasaran, yaitu Fujix DS-1P. Kemudian pada tahun 2000, Fujifilm mengembangkan teknologi digital yang lebih canggih, seperti kamera digital dan perangkat lainnya.

Pada tahun 2006, Fujifilm mengumumkan rencananya untuk mendirikan sebuah perusahaan induk yang diberi nama Fujifilm Holdings Corp. Fujifilm dan Fuji Xerox akan menjadi anak usaha dari perusahaan induk tersebut. Pada tahun 2018, Fujifilm mengumumkan bahwa mereka akan mengakuisisi 50,1% saham Xerox dengan harga US\$6,1 milyar. Xerox rencananya akan digabung ke dalam Fuji Xerox. Akuisisi tersebut lalu dibatalkan setelah adanya intervensi dari investor aktivis Carl Icahn dan Darwin Deason. Pada akhir tahun 2019, Fujifilm mengumumkan bahwa mereka mengakuisisi 25% saham Fuji yang dipegang oleh Xerox.

Pada bulan Desember 2019, Fujifilm mengakuisisi bisnis pencitraan diagnostik dari Hitachi dengan harga US\$1,63 milyar. Di tengah pandemi COVID-19, salah satu obat Fujifilm Toyama Chemical, yakni favipiravir, yang secara komersial diberi nama Avigan, dipertimbangkan sebagai obat untuk virus tersebut, setelah disetujui oleh otoritas di Tiongkok, Rusia, dan Indonesia pada bulan Juni 2020. Hingga bulan Juli 2020, Fujifilm Group memiliki dua perusahaan, yang memiliki lebih dari 300 anak usaha, serta tiga "perusahaan layanan bersama". Berikut ini struktur sederhana dari Fujifilm. (1) Fuji Xerox dulu adalah sebuah joint venture antara Fujifilm dan Xerox Corporation asal Amerika Utara. Setelah keduanya mengakhiri kemitraannya pada tahun 2019, Fuji Xerox pun menjadi anak usaha Fujifilm; (2) Fujifilm de México adalah anak usaha Fujifilm di Meksiko yang menjual produk Fujifilm sejak tahun 1934 dan diakui sebagai salah satu The Best Mexican Companies (Las Mejores Empresas Mexicanas) mulai tahun 2012 hingga 2015; (3) Fujifilm juga aktif di bidang farmasi dan produksi kontrak melalui anak usahanya, seperti Fujifilm Toyama Chemical, Fujifilm Diosynth Biotechnologies, dsb.



Gambar 3: Corporate Governance Structure

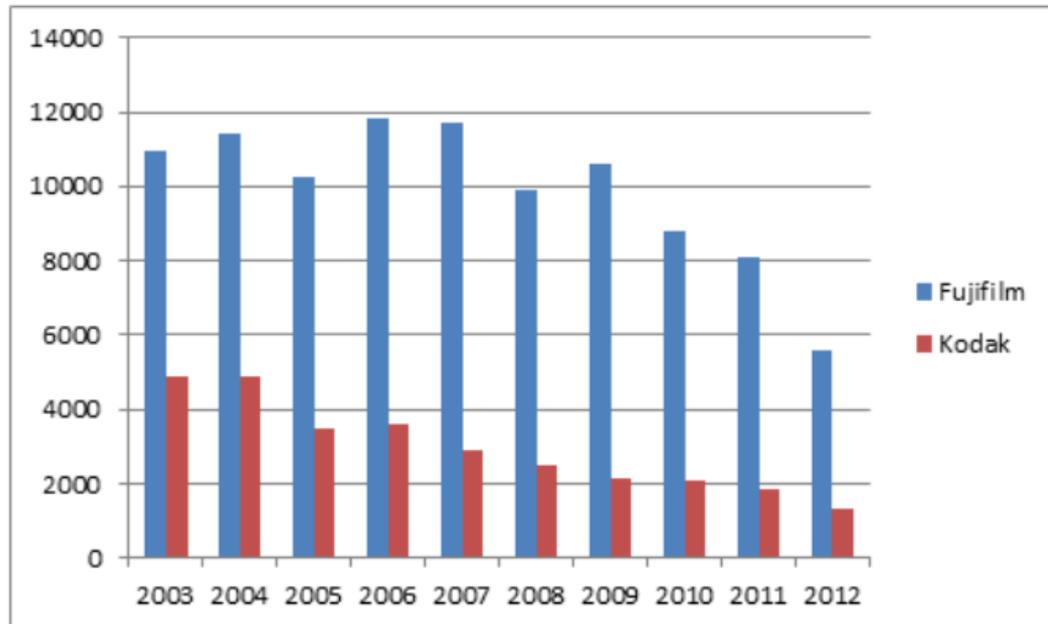
Fujifilm memiliki beberapa strategi untuk meningkatkan kinerja bisnis dan motivasi karyawan, seperti.

(1) Inovasi, Fujifilm berfokus pada pengembangan teknologi yang inovatif dan berkelanjutan untuk

meningkatkan kualitas produk dan jasa. Dengan demikian, Fujifilm dapat meningkatkan daya saing dan adaptasi terhadap perubahan teknologi; (2) Pengembangan Karier, Fujifilm memiliki program pengembangan karier yang membantu karyawan meningkatkan kemampuan dan meningkatkan status karier. Perusahaan ini juga memiliki program pelatihan yang membantu karyawan meningkatkan kemampuan dan meningkatkan status karier; (3) Komunikasi Terbuka, Fujifilm berkomitmen untuk meningkatkan komunikasi terbuka dan transparansi dengan karyawan, sehingga karyawan dapat lebih efektif dalam berkontribusi pada tujuan perusahaan; (4) Keterbukaan, Fujifilm memiliki budaya perusahaan yang mampu mendorong inovasi. Visi perusahaan, yakni keterbukaan, keadilan, dan kejelasan, memungkinkan budaya perusahaan ini tumbuh pada semua karyawan; (5) Lunch with President Director, Fujifilm juga memiliki kegiatan Lunch with President Director yang dibalut oleh rasa kekeluargaan penuh simpati dan empati. Kegiatan ini membantu memupuk kembali hubungan sesama karyawan Fujifilm Indonesia; (6) Transparansi, Fujifilm memiliki transparansi yang menjaga perusahaan terhindar dari konflik internal, baik vertikal maupun horizontal. Transparansi ini membantu memupuk kembali hubungan sesama karyawan Fujifilm Indonesia (Rindiza, 2021).

Fujifilm memiliki sistem kontrol kualitas yang ketat untuk memastikan bahwa produk dan jasa yang diproduksi memenuhi standar kualitas yang tinggi. Sistem ini meliputi pengujian produk, pengawasan proses produksi, dan evaluasi kinerja karyawan. Fujifilm memiliki sistem evaluasi kinerja karyawan yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan kualitas kinerja. Sistem ini meliputi penilaian kinerja, pelatihan, dan pengembangan karier. sistem kontrol biaya yang digunakan untuk mengawasi penggunaan biaya dan meningkatkan efisiensi operasional. Sistem ini meliputi pengawasan penggunaan biaya, analisis biaya, dan pengembangan strategi biaya.

Fujifilm memiliki sistem evaluasi kinerja perusahaan yang digunakan untuk menilai kinerja perusahaan dan meningkatkan kualitas produk dan jasa. Sistem ini meliputi penilaian kinerja, analisis kinerja, dan pengembangan strategi bisnis. sistem kontrol risiko yang digunakan untuk mengawasi risiko bisnis dan meningkatkan keamanan operasional. Sistem ini meliputi pengawasan risiko, analisis risiko, dan pengembangan strategi risiko(Kodama & Shibata, 2016).



Gambar 4: Perbandingan Eastman Kodak Company & Fujifilm Holdings Corporation

Tren Pendapatan Fujifilm, Konsistensi dan Fluktuasi: Fujifilm menunjukkan pendapatan yang lebih tinggi secara konsisten dibandingkan Kodak. Meskipun ada fluktuasi dalam pendapatan tahunan Fujifilm, tren umum menunjukkan stabilitas dan kemampuan adaptasi yang lebih baik terhadap perubahan dalam industri fotografi dan teknologi pencitraan. Adaptasi dan Diversifikasi: Kemampuan Fujifilm untuk mempertahankan pendapatan yang relatif stabil dan lebih tinggi kemungkinan besar disebabkan oleh strategi diversifikasi

mereka. Fujifilm tidak hanya mengandalkan film fotografi tetapi juga berhasil memasuki pasar lain seperti bahan kimia, peralatan medis, dan produk konsumen lainnya.

Tren Pendapatan Kodak, Penurunan yang Signifikan, Pendapatan Kodak mengalami penurunan yang signifikan setiap tahunnya hingga 2012. Hal ini mencerminkan kesulitan perusahaan dalam beradaptasi dengan pergeseran dari teknologi film ke teknologi digital. Keterlambatan dalam Inovasi, Salah satu faktor utama penurunan pendapatan Kodak adalah keterlambatan mereka dalam mengadopsi teknologi digital. Meskipun Kodak adalah salah satu pelopor dalam pengembangan teknologi fotografi digital, mereka gagal mengkomersialkan inovasi ini tepat waktu dan kehilangan pangsa pasar yang signifikan kepada para pesaing yang lebih gesit.

Perbandingan Strategis, inovasi dan Adaptasi: Fujifilm berhasil mengidentifikasi tren pasar dan mengalihkan fokus mereka pada area baru yang menjanjikan. Sementara itu, Kodak tampaknya mengalami kesulitan dalam melepaskan ketergantungan mereka pada bisnis film fotografi tradisional dan gagal memanfaatkan sepenuhnya inovasi mereka dalam teknologi digital. Kebijakan Manajemen: Keputusan manajerial yang diambil oleh Fujifilm untuk berinvestasi dalam penelitian dan pengembangan (R&D) dan memperluas portofolio produk mereka terbukti lebih efektif. Sebaliknya, keputusan manajerial Kodak yang kurang responsif terhadap perubahan pasar mempercepat kemunduran mereka (Benkheddoudja, 2022).

D. Kesimpulan

Planning. Fujifilm menunjukkan perencanaan yang lebih adaptif dan visioner dibandingkan dengan Kodak. Fujifilm berhasil mendiversifikasi bisnisnya dan berinvestasi dalam teknologi baru, sementara Kodak terlalu fokus pada bisnis inti fotografi film dan gagal mengantisipasi perubahan pasar yang cepat menuju teknologi digital.

Organizing. Struktur organisasi Fujifilm lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan pasar, dengan pembentukan divisi-divisi bisnis yang jelas dan fokus. Sementara itu, struktur organisasi Kodak cenderung lebih tradisional dan kurang adaptif, yang menyebabkan kesulitan dalam beradaptasi dengan perubahan teknologi dan pasar.

Actuating. Fujifilm berhasil memotivasi karyawan dan mempromosikan budaya inovasi melalui program pengembangan karier, komunikasi terbuka, dan kegiatan yang memupuk hubungan antar karyawan. Di sisi lain, Kodak menghadapi tantangan dalam memobilisasi dan memotivasi karyawannya untuk beradaptasi dengan perubahan, terutama dalam menghadapi transisi ke teknologi digital.

Controlling. Fujifilm memiliki sistem kontrol kualitas dan evaluasi kinerja yang ketat, serta sistem kontrol biaya dan risiko yang efektif. Hal ini membantu perusahaan untuk terus berinovasi dan meningkatkan efisiensi operasional. Sebaliknya, Kodak menghadapi kesulitan dalam mengelola perubahan dan mempertahankan standar kualitas di tengah perubahan teknologi yang cepat.

Daftar Pustaka

- Akbar, K., Hamdi, H., Kamarudin, L., & Fahrudin, F. (2021). Manajemen POAC pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus BDR di SMP Negeri 2 Praya Barat Daya). *Jurnal Kependidikan: Jurnal Hasil Penelitian Dan Kajian Kepustakaan Di Bidang Pendidikan, Pengajaran Dan Pembelajaran*, 7(1), 167. <https://doi.org/10.33394/jk.v7i1.2959>
- Bae, J., Bae, H., Kang, S., & Kim, Y. (2004). *Automatic Control of Workflow Processes Using ECA Rules*. 16(8), 1010–1023.
- Benkheddoudja, O. (2022). *The Impact Of Firm Innovativeness On Firm Performance : Case Study Of Kodak Company*. 52–58.
- Curme, H., & Rand, R. N. (1997). *Early history of Eastman Kodak Ektachem slides and instrumentation*. 1652, 1647–1652.
- Fox, E. M. (1993). Eastman Kodak Company v. Image Technical Services, Inc.-Information Failure as Soul or Hook. *Antitrust LJ* 62, 759.
- Ivada, A., & Kusumawardhani, A. (2021). *Analysis Business Strategy Housing Development*. 2021(4), 509–518.

- Kodama, M., & Shibata, T. (2016). *Developing Knowledge Convergence through a Boundaries Vision — A Case Study of Fuji film in Japan*. 23(4), 274–292. <https://doi.org/10.1002/kpm>
- Lely, M., Ratna, M., Fiqih Zulfikar, F., & Alfandio, F. (2022). Analisis faktor penyebab eksternal dan internal kebangkrutan. *Journal of Digital Business and Innovation Management*, 1(1), 42–55. <https://doi.org/10.1234/jdbim.v1i1.48678>
- Marno, & Supriyatno, T. (2008). Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam. In *Refika Aditama*.
- Mubarok, F. (2024). Assessing Market Value : A Deep Dive into Jakarta Islamic Index Constituents. *Jurnal Riset Ekonomi Syariah(JRES)*, 4(1), 17.
- Pasternak, G. (2015). *Taking Snapshots , Living the Picture : The Kodak Company ' s Making of Photographic Biography*. 12(4), 1–14.
- Rindiza, I. T. (2021). Perencanaan Komunikasi Fujifilm Indonesia Cabang Yogyakarta Dalam Mengembangkan Brand Community Fujiguys. In *Diss. Universitas Atma Jaya Yogyakarta* (pp. 1–22).
- Salsabila, M., Sulistiani, S. L., & Bayuni, E. M. (2024). Analisis POJK terhadap Mitigasi Risiko dan Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah pada P2P Financing Syariah. *Jurnal Ekonomi Syariah (JRES)*, 1–8.
- Zamili, E., Manao, A., & Waoma, S. (2021). Pengaruh Penerapan Fungsi-Fungsi Manajemen Terhadap Kinerja Pegawai Di SMA Swasta Kampus Telukdalam. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 4(1), 157–169.