

# Strategi Suksesi Generasi Berikutnya Dalam Menjaga Kelangsungan Usaha Pada PT. Karya Tajinan Prima

Jonathan Budiman<sup>1</sup>, Felix Sad Windu<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Ma Chung dan [112210038@student.machung.ac.id](mailto:112210038@student.machung.ac.id)

---

## Article Info

### Article history:

Received May, 2026

Revised May, 2026

Accepted May, 2026

---

### Kata Kunci:

Strategi Suksesi, Bisnis Keluarga, Keberlanjutan Usaha, Transisi Kepemimpinan, Industri Rokok

---

### Keywords:

Succession Strategy, Family Business, Business Sustainability, Leadership Transition, Cigarette Industry

---

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi suksesi generasi penerus dalam menjaga keberlanjutan usaha pada PT Karya Tajinan Prima sebagai perusahaan keluarga yang bergerak di industri rokok. Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi selama pelaksanaan kegiatan internship. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan masih menghadapi beberapa tantangan dalam proses suksesi, seperti belum adanya sistem succession planning yang formal, keterbatasan kesiapan generasi penerus dalam aspek manajerial, serta adanya perbedaan pandangan antara generasi pendiri dan generasi penerus terkait modernisasi bisnis dan pengambilan keputusan strategis. Selain itu, faktor eksternal berupa regulasi pemerintah terhadap industri rokok dan perubahan preferensi konsumen juga mempengaruhi keberlanjutan usaha perusahaan. Program pelatihan, mentoring, dan keterlibatan langsung generasi penerus dalam operasional perusahaan terbukti mampu meningkatkan kesiapan kepemimpinan dan pemahaman terhadap proses bisnis perusahaan.

---

## ABSTRACT

This study aims to analyze the succession strategy of the next generation in maintaining business sustainability at PT Karya Tajinan Prima, a family-owned company operating in the cigarette industry. The study used a descriptive qualitative method through observation, interviews, and documentation studies during the internship program. The results indicate that the company still faces several challenges in the succession process, such as the absence of a formal succession planning system, limited managerial readiness of the next generation, and differing views between the founding and succeeding generations regarding business modernization and strategic decision-making. Furthermore, external factors such as government regulations on the cigarette industry and changes in consumer preferences also affect the company's business sustainability. Training programs, mentoring, and direct involvement of the next generation in the company's operations have been shown to improve leadership readiness and understanding of the company's business processes.

*This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.*



---

### Corresponding Author:

Name: Jonathan Budiman

Institution: Universitas Ma Chung

Email: [112210038@student.machung.ac.id](mailto:112210038@student.machung.ac.id)

## 1. PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga memiliki peranan strategis dalam perekonomian nasional, termasuk dalam sektor industri rokok dengan skala menengah seperti PT Karya Tajinan Prima yang berada di Jl Raya Tlogowaru, Kabupaten Malang, Jawa Timur. Perusahaan ini berdiri selama beberapa dekade dengan fondasi nilai-nilai kekeluargaan yang kuat. Kesuksesan bisnis ini tidak lepas dari peran sentral generasi pendiri yang selalu menanamkan etos kerja, kedisiplinan, serta hubungan sosial yang erat dengan komunitas lokal. Karakter tersebut telah membentuk budayawan perusahaan yang kokoh dan melekat pada identitas usaha (Suryaningrum & Wibowo, 2020).

Di dalam perjalanan sebuah bisnis keluarga, salah satu tantangan terbesar adalah proses suksesi kepemimpinan dari generasi pertama kepada generasi penerus. Suksesi bukan hanya sekedar pergantian posisi, namun proses kompleks yang melibatkan aspek emotional, kepemilikan, komunikasi antar anggota keluarga. Terdapat banyak bisnis keluarga di Indonesia mengalami hambatan di dalam suksesi karena minimnya perencanaan yang matang (Mustakim & Ayuningtias, 2019). Oleh karena itu, dibutuhkan strategi suksesi yang terstruktur agar transisi dapat berjalan mulus dan tidak mengganggu stabilitas organisasi.

Di sisi lain, konflik internal dalam keluarga menjadi resiko tersendiri pada proses suksesi, terutama apabila tidak ada kejelasan peran dalam struktur organisasi. Kegagalan dalam mengelola dinamika keluarga dan bisnis secara profesional dapat menyebabkan disintegrasi, yang berakibat turunnya performa perusahaan. Oleh karena itu, banyak ahli yang mengatakan pentingnya tata kelola perusahaan yang baik di dalam bisnis keluarga, termasuk dalam hal pembagian peran, komunikasi, dan generasi penerus (Wijaya & Astuti, 2018). Strategi suksesi yang terencana juga membantu menjaga keharmonisan hubungan keluarga serta keberlangsungan bisnis secara bersamaan.

Strategi suksesi tidak hanya berfokus pada aspek struktural melainkan juga mencakup pelatihan dan pengembangan kompetensi generasi muda Keterlibatan dini di dalam operasional bisnis, program mentoring, dan juga integrasi nilai-nilai keluarga menjadi bagian penting dalam membentuk pemimpin masa depan. Selain itu, dengan adanya transparansi dalam pengambilan keputusan dan perlibatan profesional non-keluarga turut memperkuat fondasi bisnis keluarga dalam menghadapi era yang lebih kompetitif (Chirico et al., 2020). Melalui pendekatan ini, proses suksesi tidak hanya menjadi transisi, proses suksesi tidak hanya menjadi transisi, tetapi juga transformasi.

Berdasarkan hal-hal tersebut, penelitian mengenai strategi suksesi pada PT Karya Tajinan Prima menjadi sangat relevan untuk dilakukan. Kajian ini bertujuan untuk memahami bagaimana perusahaan merancang dan melaksanakan proses suksesi yang berkelanjutan. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata dalam mengembangkan model suksesi yang adaptif terhadap perubahan zaman. Selain itu, hasilnya juga menjadi referensi strategis bagi pelaku usaha bisnis keluarga lain yang menghadapi tantangan serupa dalam menjaga kelangsungan usahanya.

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif untuk memahami secara mendalam strategi suksesi generasi penerus dalam menjaga keberlanjutan usaha pada PT Karya Tajinan Prima. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian berfokus pada proses, dinamika organisasi, serta hubungan antar generasi dalam perusahaan keluarga. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi langsung selama kegiatan, wawancara dengan pimpinan dan karyawan perusahaan, serta studi dokumentasi terkait struktur organisasi, proses operasional, dan strategi bisnis perusahaan.

**2.1 Tahap Identifikasi Permasalahan**

Pada tahap awal, peneliti melakukan observasi awal untuk mengidentifikasi permasalahan yang terjadi pada PT Karya Tajinan Prima terkait strategi suksesi perusahaan keluarga. Fokus utama diarahkan pada kesiapan generasi penerus, sistem manajemen perusahaan, serta tantangan internal dan eksternal yang mempengaruhi keberlanjutan usaha. Aktifitas kegiatan ini dilaksanakan pada Bulan Mei 2025. PIC kegiatan adalah Jonathan Budiman

Aspek	Indikator Kinerja (KPI)	Target	Periode Evaluasi
Observasi perusahaan	Mengidentifikasi masalah suksesi	Data awal perusahaan	1 minggu
Wawancara pimpinan perusahaan	Mengetahui strategi suksesi	Informasi proses regenerasi	1 minggu
Identifikasi hambatan perusahaan	Mengetahui tantangan internal & eksternal	Daftar permasalahan	1 minggu

**2.2 Tahap Analisis Strategi Suksesi**

Pada tahap ini dilakukan analisis terhadap kesiapan generasi penerus dalam melanjutkan bisnis perusahaan keluarga. Peneliti mengevaluasi kemampuan manajerial, pemahaman regulasi industri, serta keterlibatan generasi penerus dalam pengambilan keputusan perusahaan. Analisis strategi ini dilakukan secara langsung dan online selama 4 bulan dengan evaluasi mingguan.

Aspek	Indikator Kinerja (KPI)	Target	Periode Evaluasi
Kesiapan Generasi Penerus	Tingkat pemahaman operasional dan manajerial	Minimal 30% peningkatan	1 bulan
Efektivitas mentoring	Keterlibatan generasi penerus dalam operasional	Minimal 75% keterlibatan	Bulanan
Komunikasi internal	Intensitas diskusi antar generasi	Minimal 2 kal per bulan	Bulanan

**2.3 Tahap Evaluasi dan Monitoring**

Tahap evaluasi dilakukan untuk mengukur efektivitas pelatihan, *mentoring*, dan keterlibatan generasi penerus dalam operasional perusahaan. *Monitoring* dilakukan secara berkala untuk melihat perkembangan proses suksesi. Selanjutnya, memberikan rekomendasi kepada perusahaan dengan penyusunan *succession plan* formal dengan tujuan memperjelas proses regenerasi, mengurangi konflik antar generasi, dan mendukung keberlanjutan usaha.

Indikator Evaluasi	Target	Periode Evaluasi
Keterlibatan operasional	Minimal 30% peningkatan	1 bulan
Pemahaman regulasi industri	>70%	Bulanan
Penyusunan <i>roadmap</i> suksesi	1 dokumen	Akhir program

**2.4 Tahap Penyusunan Rekomendasi**

Tahap akhir dilakukan dengan menyusun rekomendasi strategis untuk mendukung keberlanjutan usaha pada PT Karya Tajinan Prima melalui sistem *succession planning* yang lebih terstruktur dan profesional.

Selanjutnya, memberikan rekomendasi kepada perusahaan dengan penyusunan *succession plan* formal dengan tujuan memperjelas proses regenerasi, mengurangi konflik antar generasi, dan mendukung keberlanjutan usaha.

### 2.5 Monitoring dan Evaluasi Berkala

Evaluasi kegiatan pengabdian masyarakat terhadap UMKM Pia Tomo dilakukan dengan merujuk pada indikator kinerja utama (KPI) yang telah ditentukan secara sistematis. Indikator tersebut meliputi peningkatan jumlah pengikut media sosial minimal sebesar 30% setiap tiga bulan, dengan target rata-rata 100 interaksi per konten yang diunggah. Selain itu, keberhasilan juga diukur melalui peningkatan penjualan sebesar 20% dalam kurun waktu tiga bulan. Tak kalah penting, indikator literasi digital diukur dari keberhasilan pelatihan, yaitu dengan capaian peningkatan kompetensi digital sebesar 80% dari peserta pelatihan yang terlibat.

Untuk mendukung proses evaluasi tersebut, data dikumpulkan melalui beberapa metode. Insight dari media sosial dianalisis guna menilai efektivitas konten dan keterlibatan audiens. Laporan penjualan dijadikan acuan untuk melihat tren pendapatan setelah implementasi strategi digital, sementara survei umpan balik peserta digunakan untuk mengukur dampak pelatihan terhadap peningkatan kapasitas individu. Pendekatan evaluasi yang komprehensif ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap aspek dari strategi pemasaran digital dapat dimonitor dan ditingkatkan secara berkelanjutan.

### 2.6 Roadmap Succession Plan

Berikut merupakan *Roadmap Succession Plan*



Gambar 1. Hasil Roadmap Strategi Suksesi pada PT Karya Tajinan Prima.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

PT. Astra International Tbk adalah perusahaan Indonesia yang bergerak pada aspek bisnis sepeda motor Honda dalam industri otomotif. Untuk meningkatkan pangsa pasar dan efisiensi distribusi produk, perusahaan ini telah membangun jaringan *Main Dealer* dan *Dealer* resmi di seluruh Indonesia. Beroperasi di sektor sepeda motor, Astra Honda Motor merupakan divisi dari PT



Gambar 2. Pemahaman Regulasi Bahan Baku Industri



Gambar 3. Foto Bersama Pimpinan dan Staff

Berikut adalah Diagramnya:



Gambar 1. Diagram Tahapan Strategi Suksesi PT Karya Tajinan Prima dalam Menjaga Keberlanjutan Usaha.

**Keterangan Sumbu X:**

- A = Identifikasi Kebutuhan Suksesi
- B = Observasi & Wawancara
- C = Perencanaan Strategi Suksesi
- D = Pelatihan Generasi Penerus
- E = Pendampingan Operasional
- F = Penguatan Komunikasi Internal
- G = Evaluasi & Monitoring Berkala
- H = Penyusunan Roadmap Suksesi

**Hasil**

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa pelatihan dan pendampingan terhadap generasi penerus memberikan dampak positif terhadap kesiapan kepemimpinan perusahaan. Kegiatan *mentoring* dan keterlibatan langsung dalam operasional perusahaan meningkatkan pemahaman generasi penerus terhadap budaya organisasi dan proses bisnis.

Namun demikian, perusahaan masih memerlukan sistem tata kelola yang lebih profesional untuk mengurangi ketergantungan pada pemimpin utama. Penyusunan roadmap suksesi dan pembentukan tim manajerial profesional menjadi langkah penting dalam menjaga kelangsungan usaha perusahaan keluarga di masa mendatang.

Tabel 1. Descriptive Statistics Hasil Pelatihan UMKM Pia Tomo

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kesiapan Generasi Penerus I (%)	1	60	60	60.00	-
Pemahaman Regulasi Industri (%)	1	70	70	70.00	-
Partisipasi Peslatihan Suksesi (%)	1	80	80	80.00	-
Jumlah Program Mentoring	1	3	5	4.00	0.71
Efektivitas Komunikasi Internal	1	2	2	2.00	-

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi suksesi di PT Karya Tajinan Prima memiliki peranan penting dalam menjaga keberlanjutan perusahaan keluarga di tengah persaingan industri rokok yang semakin kompetitif. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara selama kegiatan ini, ditemukan bahwa perusahaan masih menghadapi tantangan dalam mempersiapkan generasi penerus secara terstruktur dan profesional. Proses suksesi yang masih bersifat informal menyebabkan kesiapan generasi penerus belum optimal, terutama dalam memahami aspek manajerial, regulasi industri, serta pengambilan keputusan strategis. Kondisi ini sejalan dengan pendapat Mustakim dan Ayuningtyas (2019) yang menyatakan bahwa banyak perusahaan keluarga di Indonesia mengalami hambatan regenerasi akibat kurangnya *succession planning* yang jelas.

Selain itu, perbedaan pandangan antara generasi pendiri dan generasi penerus juga menjadi tantangan tersendiri dalam proses transisi kepemimpinan. Generasi pendiri cenderung mempertahankan pola bisnis tradisional, sedangkan generasi penerus memiliki pandangan yang lebih modern terkait inovasi produk, digitalisasi, dan pengembangan pasar. Perbedaan visi tersebut berpotensi menimbulkan konflik internal apabila tidak diimbangi dengan komunikasi yang baik dan pembagian peran yang jelas. Oleh karena itu, perusahaan perlu membangun komunikasi internal yang efektif agar proses suksesi dapat berjalan secara harmonis dan berkelanjutan.

Berdasarkan hasil tersebut, PT karya Tajinan Prima perlu segera menyusun sistem *succession planning* yang formal dan berbasis kompetensi. Perusahaan juga disarankan membentuk tim manajerial profesional guna mengurangi ketergantungan terhadap pemimpin utama perusahaan. Dengan adanya perencanaan suksesi yang terstruktur, penguatan kompetensi generasi penerus,

serta komunikasi antar generasi yang baik, perusahaan diharapkan mampu menjaga keberlanjutan usaha dan meningkatkan daya saing di masa mendatang.

#### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan kegiatan yang dilakukan di PT Karya Tajinan Prima, dapat disimpulkan bahwa strategi suksesi memiliki peranan penting dalam menjaga keberlanjutan perusahaan keluarga. Perusahaan masih menghadapi berbagai tantangan dalam proses regenerasi kepemimpinan, seperti belum adanya succession planning yang formal, keterbatasan kesiapan generasi penerus, serta perbedaan pandangan antara generasi pendiri dan generasi penerus terkait pengembangan bisnis dan modernisasi perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mentoring, serta keterlibatan langsung generasi penerus dalam aktivitas operasional perusahaan mampu meningkatkan pemahaman manajerial dan kesiapan kepemimpinan. Selain itu, komunikasi internal yang baik antar generasi menjadi faktor penting dalam mengurangi konflik dan mendukung proses transisi kepemimpinan yang lebih efektif.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). *The Succession Process from a Resource and Knowledge-Based View of the Family Firm*. *Family Business Review*, 14(1), 37–48.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). *Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328.
- Manajemen Strategis Chrigo, F. & Salvato, C. (2008). *Knowledge Integration and Dynamic Organizational Adaptation in Family Firms*. *Family Business Review*, 21(2), 169-181.
- Mustakim, A., & Ayuningtyas, R. (2019). *Strategi Suksesi pada Perusahaan Keluarga di Indonesia*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 21(2), 115–124.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). *Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results*. *Family Business Review*, 16(1), 1–15.
- Suryaningrum, S., & Wibowo, A. (2020). *Peran Komunikasi Antar Generasi dalam Keberhasilan Suksesi Bisnis Keluarga*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 35(1), 45–57.