

Operational Dynamics of the Tjap Bal Tiga Kretek Cigarette Company in Kudus, 1932-1962: From Adaptation to Failed Recovery

Dinamika Operasional Perusahaan Rokok Kretek Tjap Bal Tiga di Kudus, 1932-1962: Dari Adaptasi Hingga Kegagalan Pemulihan

Nilamunanna^{1a(*)} Mukhamad Shokheh^{2b}

¹² Program Studi Ilmu Sejarah, Universitas Negeri Semarang

^anilamunanna855@students.unnes.ac.id

^bshokheh@mail.unnes.ac.id

(*) Corresponding Author

nilamunanna855@students.unnes.ac.id

081339355616

How to Cite: Munanna, N., & Shokheh, M. (2026). Operational Dynamics of the Tjap Bal Tiga Kretek Cigarette Company in Kudus, 1932-1962: From Adaptation to Failed Recovery. *Santhet*, 2(2), 1-5. doi: 10.36526/js.v3i2.9752

Received : 20-08-2026

Revised : 20-09-2026

Accepted : 22-10-2026

Keywords:

Kudus, Kretek

Industry, Nitisemito,

Tjap Bal Tiga.

Abstract

Tjap Bal Tiga was one of the largest kretek cigarette companies in Kudus that underwent changes in its operational conditions from 1932 to 1962. These changes are evident in the company's ability to cope with various pressures and its efforts to ensure business continuity during different periods. This study aims to analyze the operational dynamics of Tjap Bal Tiga as well as the evolution of its ability to sustain and restore business operations. The study employs a historical methodology through the stages of heuristics, source criticism, interpretation, and historiography, utilizing sources such as contemporary newspapers, company archives, previous research, and relevant literature. Tjap Bal Tiga was still able to adapt to pressures related to excise taxes, regulations, labor issues, and production disruptions, allowing production to continue. In contrast, from 1942 to 1962, operational conditions progressively deteriorated, and various attempts at revival in 1944, 1947, and 1962 failed to restore the company's viability. These findings indicate a shift from the ability to adapt and maintain operations during 1932–1941 to a failure to recover during 1942–1962. This shift demonstrates that a company's sustainability depends not only on its ability to withstand pressures but also on the strength of its resources and management in responding to changing business conditions.

PENDAHULUAN

Industri rokok kretek merupakan salah satu fenomena penting dalam sejarah ekonomi Indonesia, khususnya di Kudus, Jawa Tengah. Kudus tidak hanya dikenal sebagai salah satu daerah yang memiliki sejarah awal perkembangan kretek, tetapi juga berkembang menjadi salah satu pusat industri kretek terkemuka di Indonesia. Perkembangan industri tersebut kemudian melahirkan sejumlah pengusaha kretek pribumi, salah satunya Nitisemito yang dikenal melalui merek Tjap Bal Tiga. Melalui usaha tersebut, Nitisemito mengembangkan kegiatan produksi dan pemasaran kretek dalam skala luas hingga menjadikan Tjap Bal Tiga sebagai salah satu perusahaan kretek terbesar di Kudus (Basjir et al., 2010).

Pada awal perkembangannya, usaha Nitisemito masih dilakukan dalam skala terbatas dengan proses produksi yang dikerjakan secara sederhana. Perkembangan usaha tersebut kemudian ditandai dengan lahirnya merek Tjap Bal Tiga yang resmi terdaftar pada pemerintah Hindia Belanda pada 18 Januari 1908 dengan nomor 4642 (Albar, 2011). Keberadaan merek tersebut kemudian diikuti dengan pengembangan fasilitas produksi yaitu pada tahun 1914, Nitisemito mendirikan pabrik di rumahnya sendiri dengan nama *Kretek Cigaretten Fabriek M.*

Nitisemito Koedoes. Pada tahap ini, Pabrik Tjap Bal Tiga mampu mempekerjakan sekitar 15.000 tenaga kerja, menunjukkan perkembangan usaha Nitisemito yang cukup pesat dari usaha rumahan berskala kecil menjadi usaha dengan kapasitas produksi yang lebih besar (Habsari et al., 2021). Seiring perkembangannya, Tjap Bal Tiga tidak hanya memberikan keuntungan bagi perusahaan, tetapi juga menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat Kudus dan daerah sekitarnya serta turut mendorong pertumbuhan aktivitas ekonomi di sekitar perusahaan.

Gambar 1. Logo Merek Tjap Bal Tiga



Sumber: Dokumentasi pribadi, Museum Jenang Kudus Mubarak, 2026.

Namun, perkembangan Tjap Bal Tiga tidak berlangsung tanpa tekanan. Memasuki dekade 1930-an, kondisi ekonomi dunia yang terdampak *Great Depression* serta kebijakan pemerintah kolonial turut menciptakan tantangan bagi industri kretek. Salah satu tekanan tersebut berasal dari kebijakan cukai tembakau yang diberlakukan pemerintah Hindia Belanda melalui *Staatsblad* Tahun 1932 No. 517 (Lance Castles, 1982, dalam Nurwanti, 2009). Tekanan tersebut turut dihadapi Tjap Bal Tiga hingga sempat muncul rencana penghentian kegiatan perusahaan. Selain persoalan cukai, Tjap Bal Tiga juga menghadapi persoalan kondisi fasilitas produksi yang berkaitan dengan ketentuan hygiene pada 1934. Meskipun demikian, berbagai tekanan tersebut masih mampu direspons melalui penyesuaian operasional hingga 1941, sebelum akhirnya menghadapi perubahan yang mendasar akibat pendudukan Jepang pada 1942. Pendudukan Jepang menghentikan kegiatan produksi dan merampas seluruh aset perusahaan, termasuk bahan baku dan sarana transportasi. Bahkan, pabrik Tjap Bal Tiga di Desa Djati, Kudus, yang berdiri di atas lahan seluas 6 hektare atau 60.000 m², dijadikan asrama tentara Jepang (Nitisemito, 1980).

Kondisi tersebut kemudian diikuti oleh perubahan dalam pengelolaan perusahaan setelah Nitisemito menyerahkan Tjap Bal Tiga kepada putranya, Soemadji. Peralihan pengelolaan ini menimbulkan persoalan internal karena terdapat perbedaan pandangan mengenai kemampuan dan pengalaman dalam menjalankan perusahaan. Berkurangnya keterlibatan sejumlah orang yang sebelumnya berpengalaman dalam pengelolaan Tjap Bal Tiga turut memengaruhi keberlangsungan kegiatan perusahaan (Purbasari, 2010). Selain perubahan tersebut, meninggalnya Nitisemito pada 1953 juga menjadi salah satu peristiwa penting dalam keberlangsungan Tjap Bal Tiga karena perusahaan kehilangan sosok pendiri yang selama ini menjadi tokoh utama dalam pengelolaan dan pengembangan usahanya.

Kajian mengenai Nitisemito dan Tjap Bal Tiga telah dilakukan dari berbagai perspektif. Nurwanti (2009) membahas perjalanan Tjap Bal Tiga hingga kemundurannya, sedangkan Purbasari (2010) menyoroti pengelolaan perusahaan dan persoalan penerusan usaha kepada generasi berikutnya. Prayoga et al. (2025) membahas Nitisemito sebagai pengusaha dengan perhatian pada inovasi, strategi bisnis, dan cara menghadapi persoalan usaha. Soeharso (2025) membahas kewirausahaan Nitisemito serta kegagalan proses suksesi, sementara Wibawa dan Murdiyastomo (2025) mengkaji perkembangan industri rokok kretek Kudus dalam konteks

persaingan dan perubahan sosial-politik. Berbagai penelitian tersebut menunjukkan bahwa Tjap Bal Tiga telah dikaji melalui berbagai persoalan perkembangan perusahaan, strategi usaha, pengelolaan, konflik internal, dan keberlanjutan perusahaan keluarga.

Namun, perubahan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan operasional pada kondisi yang berbeda belum menjadi perhatian utama. Belum terdapat kajian yang secara khusus membandingkan kemampuan operasional Tjap Bal Tiga pada dua periode yang berbeda, yaitu 1932–1941 dan 1942–1962, dalam satu kerangka analisis. Padahal, kedua periode tersebut menunjukkan kondisi yang berbeda. Pada 1932–1941, perusahaan masih mampu melakukan penyesuaian terhadap tekanan cukai tembakau, regulasi, ketenagakerjaan, dan gangguan produksi, sedangkan, pada tahun 1942–1962 perusahaan menghadapi kehilangan aset, keterbatasan bahan baku, terganggunya jaringan usaha, dan kegagalan penghidupan Kembali. Perbandingan kedua periode ini penting secara historiografi karena dapat menunjukkan bahwa keberlangsungan Perusahaan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal, seperti kebijakan pemerintah Belanda dan Jepang, serta krisis ekonomi, tetapi juga faktor internal, seperti kepemimpinan, sumber daya manusia, dan jaringan pemasaran. Dengan demikian, perbandingan tersebut dapat memperjelas mengapa perusahaan yang sama mampu mempertahankan operasional pada satu periode, tetapi gagal memulihkan usahanya pada periode berikutnya. Meskipun Nurwanti (2009) telah membahas perjalanan Tjap Bal Tiga hingga kemundurannya dan Purbasari (2010) mengkaji pengelolaan serta persoalan penerusan usaha, kedua kajian tersebut belum membandingkan perubahan kemampuan operasional perusahaan antara periode 1932–1941 dan 1942–1962 dalam satu kerangka analisis.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini mengkaji dinamika operasional Tjap Bal Tiga pada 1932–1962 melalui dua fokus pembahasan. Pertama, periode 1932–1941, penelitian membahas berbagai persoalan yang dihadapi perusahaan serta kemampuan melakukan penyesuaian sehingga kegiatan operasional tetap berlangsung. Kedua, pada periode 1942–1962, membahas terhentinya operasional dan berbagai upaya penghidupan kembali yang tidak mampu menghasilkan keberlangsungan usaha seperti pada periode sebelumnya.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perubahan kemampuan Tjap Bal Tiga dalam menghadapi persoalan, mempertahankan kegiatan operasional, dan memulihkan kegiatan usaha pada kedua periode tersebut. Penelitian ini diharapkan dapat melengkapi kajian sejarah Tjap Bal Tiga dengan menunjukkan perubahan kemampuan perusahaan dari mempertahankan operasional hingga mengalami kegagalan pemulihan, serta menjadi referensi bagi penelitian mengenai sejarah perusahaan dan perkembangan industri rokok kretek di Kudus.

METODE

Metode sejarah digunakan dalam penelitian ini melalui empat tahapan, yaitu heuristik, kritik sumber, interpretasi, dan historiografi (Kuntowijoyo, 2013). Metode tersebut digunakan untuk merekonstruksi dinamika operasional Tjap Bal Tiga pada 1932–1962. Dalam menganalisis dinamika operasional Tjap Bal Tiga, penelitian ini menggunakan pendekatan multidimensional dengan mempertimbangkan aspek ekonomi, sosial, kebijakan, dan pengelolaan perusahaan (Kartodirdjo, 1992). Pendekatan tersebut digunakan untuk melihat keterkaitan berbagai faktor yang memengaruhi kemampuan perusahaan dalam mempertahankan dan memulihkan kegiatan operasional. Analisis dilakukan secara komparatif dengan membandingkan kondisi operasional Tjap Bal Tiga pada periode 1932–1941 dan 1942–1962.

Pada tahap heuristik, sumber primer dikumpulkan melalui surat kabar sezaman yang diperoleh dari koleksi digital Delpher yang dikelola oleh Perpustakaan Nasional Belanda serta arsip perusahaan Tjap Bal Tiga yang tersimpan sebagai koleksi Museum Kretek Kudus dan Museum Jenang Kudus Mubarak. Penelusuran sumber difokuskan pada periode 1932–1962 dengan Kudus

sebagai lokasi utama, sedangkan pemberitaan dari daerah lain digunakan apabila berkaitan dengan aktivitas Tjap Bal Tiga. Sumber sekunder berupa buku, jurnal, skripsi, dan penelitian terdahulu digunakan sebagai bahan pendukung dan pembanding.

Sumber yang telah dikumpulkan kemudian melalui kritik eksternal dan internal untuk menilai keaslian, identitas, kredibilitas, dan relevansi informasi. Informasi dari berbagai sumber dibandingkan untuk memperoleh kesesuaian fakta dan mengidentifikasi perbedaan keterangan, terutama terkait kondisi produksi, kebijakan, tenaga kerja, asset, dan kegiatan Perusahaan Tjap Bal Tiga.

Pada tahap interpretasi, fakta yang telah diverifikasi dikelompokkan berdasarkan dua periode penelitian, yaitu 1932–1941 dan 1942–1962. Data mengenai persoalan perusahaan, kebijakan, produksi, tenaga kerja, bahan baku, jaringan usaha, serta upaya penghidupan kembali dianalisis dengan menghubungkan faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kondisi operasional. Fakta pada kedua periode kemudian dibandingkan untuk melihat persamaan, perbedaan, serta perubahan kemampuan Tjap Bal Tiga dalam menghadapi persoalan, mempertahankan operasional, dan memulihkan kegiatan usaha. Dengan demikian, interpretasi tidak hanya digunakan untuk menyusun kronologi peristiwa, tetapi juga untuk menjelaskan perubahan kondisi dan kemampuan perusahaan pada kedua periode tersebut.

Hasil interpretasi kemudian disusun melalui tahap historiografi menjadi narasi sejarah yang sistematis mengenai dinamika operasional Tjap Bal Tiga selama 1932–1962.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dinamika operasional perusahaan rokok kretek Tjap Bal Tiga di Kudus pada 1932–1962 mengalami perubahan dari kemampuan mempertahankan produksi di tengah berbagai tekanan menuju kegagalan memulihkan kegiatan usaha secara berkelanjutan. Pada periode 1932–1941, perusahaan menghadapi persoalan cukai, ketentuan higiene, pengaturan tenaga kerja, dan tunggakan pajak. Meskipun demikian, Tjap Bal Tiga masih mampu melakukan sejumlah penyesuaian, seperti memusatkan kegiatan produksi, membangun pabrik baru di Djati, Kudus, serta mengembangkan promosi untuk memperluas jaringan pemasaran. Kemampuan tersebut didukung oleh besarnya skala perusahaan, luasnya jaringan pemasaran, dan keterlibatan langsung Nitisemito dalam pengambilan keputusan dalam mengelola perusahaan.

Sebaliknya, pada 1942–1962 perusahaan sudah tidak mampu memulihkan kegiatan usahanya. Kehilangan aset akibat dirampas oleh Jepang, berkurangnya tenaga kerja berpengalaman, melemahnya jaringan pemasaran, tidak adanya penerus yang mampu melanjutkan pengelolaan, serta kesulitan memperoleh bahan baku membuat perusahaan semakin sulit memulihkan kegiatan usahanya.

Upaya menghidupkan kembali Tjap Bal Tiga pada 1944 dan 1947 belum berhasil menghasilkan kegiatan produksi yang berkelanjutan. Pada 1944, perusahaan hanya mampu beroperasi sekitar satu bulan, sedangkan percobaan pada 1947 juga berakhir dengan penghentian produksi. Kesulitan memperoleh bahan baku, meningkatnya biaya produksi, serta hambatan pengadaan dan distribusi menjadi bagian dari persoalan yang dihadapi perusahaan. Kemunduran tersebut mencapai puncaknya ketika Nitisemito meninggal pada tahun 1953, yang menandai berakhirnya era kepemimpinan pendiri dalam Sejarah Tjap Bal Tiga. Meskipun demikian, upaya pemulihan kembali dilakukan pada 1962, tetapi hanya bertahan sekitar satu tahun sebelum kegiatan produksi kembali berhenti secara permanen.

Dengan demikian penelitian ini menunjukkan bahwa kemunduran Tjap Bal Tiga berlangsung secara bertahap, dari kemampuan beradaptasi pada tahun 1932–1941 menuju kegagalan pemulihan pada 1942–1962.

PEMBAHASAN

Dinamika Operasional Tjap Bal Tiga, 1932-1941

Tahun 1932 menjadi salah satu titik penting dalam dinamika industri rokok kretek di Kudus dengan diberlakukannya kebijakan cukai tembakau oleh pemerintah kolonial Belanda berdasarkan *Tabaksaccijns Ordonnantie*, Stb. 1932 Nomor 517. Kebijakan tersebut mengatur pemungutan cukai atas produk tembakau dan mengharuskan produk rokok memenuhi ketentuan yang ditetapkan pemerintah (Lance Castles, 1982, dalam Nurwanti, 2009). Penerapan kebijakan tersebut kemudian memberikan tekanan baru bagi perusahaan-perusahaan rokok, termasuk Tjap Bal Tiga milik Nitisemito. Bagi Tjap Bal Tiga, dampaknya tidak hanya berupa tambahan beban usaha, tetapi juga mendorong perusahaan untuk menyesuaikan cara produksinya dengan kondisi baru.

Dampak kebijakan cukai tembakau terhadap Tjap Bal Tiga terlihat dari keputusan Nitisemito yang diberitakan pada November 1932. Dalam pertemuan dengan para *abon*, Nitisemito menyampaikan bahwa penerapan pajak tembakau akan menyebabkan penjualan batang rokok tidak lagi menguntungkan. Atas pertimbangan tersebut, Nitisemito menyatakan tidak perlu melanjutkan kegiatan produksi karena telah memiliki cukup kekayaan (*Algemeen Handelsblad voor Nederlandsch-Indië*, 1932). Pemberitaan tersebut menunjukkan bahwa penerapan cukai pada awalnya dipandang sebagai tekanan serius terhadap keberlangsungan usaha Tjap Bal Tiga. Namun, keputusan tersebut tidak berakhir pada penghentian seluruh kegiatan produksi. Beberapa hari kemudian, *De Locomotief* memberitakan bahwa Nitisemito justru sedang melakukan uji coba untuk memusatkan kegiatan usahanya dalam satu pabrik besar. Pada saat itu, sekitar 4.000 pekerja masih melakukan kegiatan produksi dengan hasil sekitar tiga juta batang rokok per hari (*De Locomotief*, 1932a). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa tekanan cukai tidak langsung menyebabkan penghentian usaha, tetapi mendorong penyesuaian operasional.

Sebelum pemusatan produksi dilakukan, Tjap Bal Tiga menggunakan sistem *abon*, yaitu produksi di luar pabrik yang berada di bawah pengawasan para *abon*. Sistem ini mulai ditinggalkan karena persoalan biaya dan pengawasan. Para *abon* tidak selalu mampu menjalankan pengawasan dengan baik, bahkan sebagian diberitakan menyalahgunakan kepercayaan dengan mengganti bahan tembakau dan cengkeh dengan kualitas lebih rendah serta menjual produk berkualitas baik kepada perusahaan lain (Prayoga et al., 2025). *De Locomotief* pada 29 November 1932 juga mencatat bahwa biaya penggunaan *abon* semakin mahal dan terdapat penyalahgunaan bahan produksi untuk keuntungan pribadi (*De Locomotief*, 1932b). Dengan demikian, perubahan sistem produksi pada 1932 tidak hanya berkaitan dengan tekanan cukai, tetapi juga dengan persoalan internal dalam pengelolaan produksi.

Penyesuaian kegiatan produksi tersebut juga terlihat dalam pengaturan waktu kerja dan perubahan pola kerja Tjap Bal Tiga. *De Locomotief* dan *Het Nieuws van den Dag voor Nederlandsch-Indië* pada 13 Desember 1932 memberitakan bahwa Nitisemito tidak menutup pabrik secara keseluruhan, melainkan menghentikan shift malam yang melibatkan sekitar 1.000 pekerja, sementara kegiatan shift siang masih berlangsung. Penghentian shift malam tersebut dilakukan karena persediaan rokok yang dimiliki Nitisemito sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan sementara dan karena pelaksanaan kerja malam bertentangan dengan salah satu ketentuan dalam undang-undang ketenagakerjaan. Pemberitaan yang sama juga menyebutkan bahwa kegiatan usaha yang sebelumnya tersebar di kampung-kampung telah dipusatkan ke dalam satu gedung di pusat Koedoes (*De Locomotief*, 1932c; *Het Nieuws van den Dag voor Nederlandsch-Indië*, 1932). Rangkaian peristiwa pada 1932 menunjukkan bahwa tekanan akibat penerapan cukai tidak langsung berujung pada penghentian usaha. Tjap Bal Tiga masih mampu mempertahankan kegiatan produksi melalui penyesuaian sistem operasional, terutama dalam pengelolaan produksi dan tenaga kerja.

Perkembangan Tjap Bal Tiga pada tahun berikutnya menunjukkan keberlanjutan dari penyesuaian tersebut, Nitisemito telah sepenuhnya melanjutkan kegiatan produksi di perusahaannya. Selain itu, perusahaan mulai mengambil langkah untuk membangun pabrik baru di

Djati (*Algemeen Handelsblad voor Nederlandsch-Indië*, 1933). Berlanjutnya kegiatan produksi dan rencana pembangunan pabrik baru menunjukkan bahwa Tjap Bal Tiga tidak hanya mampu mempertahankan operasinya setelah menghadapi tekanan pada 1932, tetapi juga mulai melakukan pengembangan kapasitas produksinya.

Pemulihan kegiatan Tjap Bal Tiga kembali menghadapi persoalan pada 1934, ketika izin sementara bagi fasilitas produksinya di Koedoes dicabut karena kondisi tempat kerja dinilai membahayakan kesehatan para pekerja. *Het Nieuws van den Dag voor Nederlandsch-Indië* memberitakan bahwa tempat produksi tersebut sebelumnya memperoleh izin sementara untuk beroperasi di tiga bidang tanah di Koedoes selama enam bulan hingga 1 November 1934. Izin tersebut diberikan karena perusahaan masih dalam proses pembangunan gedung permanen. Namun, kondisi hygiene di ketiga lokasi tersebut dinilai buruk dan berpotensi mengganggu kesehatan ribuan pekerja. Perusahaan telah diperingatkan untuk melakukan perbaikan, tetapi peringatan tersebut tidak diindahkan sehingga izin sementara akhirnya dicabut pada 1 November 1934 (*Het Nieuws van den Dag voor Nederlandsch-Indië*, 1934a).

Sementara itu, *Algemeen Handelsblad voor Nederlandsch-Indië* pada 2 November 1934 menambahkan bahwa penutupan tersebut berkaitan dengan konflik antara Nitisemito dan Dewan Kabupaten (*Regentschapsraad*). Sebelumnya, Nitisemito memperoleh kelonggaran untuk menyimpang sementara dari peraturan hygiene karena ribuan pekerja ditempatkan di beberapa bangunan di Koedoes, seperti Karetan, Barongan, dan Soos-lama (area sekitar bekas gedung *Sociëteit*/pusat kota lama). Bangunan-bangunan tersebut belum memiliki fasilitas seperti kamar mandi, tempat mencuci, dan pembuangan limbah yang memadai. Kelonggaran tersebut diberikan karena Nitisemito telah membeli lahan untuk membangun pabrik modern yang saat itu direncanakan selesai pada bulan September (*Algemeen Handelsblad voor Nederlandsch-Indië*, 1934).

Pembangunan pabrik baru yang diharapkan menjadi solusi atas persoalan fasilitas produksi lama ternyata juga menghadapi sejumlah kendala, ketika pembangunan pabrik baru sedang berlangsung, pekerjaan konstruksi terhenti setelah ditemukan kuburan Tionghoa kuno di lahan pembangunan, sehingga Nitisemito harus melakukan negosiasi dengan keturunan orang-orang yang dimakamkan di lokasi tersebut (*Algemeen Handelsblad voor Nederlandsch-Indië*, 1934). Tidak hanya persoalan lahan, proses pembangunan pabrik baru juga terkendala dalam memperoleh pasokan air. Nitisemito telah mengupayakan kebutuhan air melalui instansi irigasi dan S.J.S., tetapi belum memperoleh kesepakatan. Berbagai kendala tersebut menyebabkan pembangunan diperkirakan masih membutuhkan waktu sekitar tiga bulan untuk diselesaikan. Dalam kondisi tersebut, muncul pandangan bahwa apabila pemerintah kabupaten memberikan kelonggaran selama tiga bulan, kegiatan perusahaan tidak perlu dihentikan. Namun, hubungan antara manajemen Nitisemito dan pemerintah kabupaten disebut tidak berjalan baik, sehingga diduga turut memengaruhi situasi yang terjadi (*De Locomotief*, 1934).

Penutupan pabrik pada 1 November 1934 berdampak langsung terhadap tenaga kerja. Lebih dari 8.000 pekerja mengalami pengangguran secara mendadak. Meskipun menimbulkan kekecewaan, para pekerja disebut menerima keadaan tersebut. Dalam situasi ini, manajer pabrik, M. Karmain berusaha menyelesaikan dengan menghubungi Residen Pati, yang kemudian membahas persoalan tersebut bersama Bupati dan Asisten Residen Koedoes (*Het Nieuws van den Dag voor Nederlandsch-Indië*, 1934b). Hubungan Nitisemito dengan pemerintah daerah dan Dewan Kabupaten sebelumnya kurang harmonis turut memperumit penyelesaian persoalan. *Bataviaasch Nieuwsblad* mencatat bahwa Nitisemito membutuhkan waktu sekitar 14 bulan untuk memperoleh lahan bagi pembangunan pabrik baru dan baru memperoleh bantuan setelah Gubernur Nijs turun tangan (*Bataviaasch Nieuwsblad*, 1934a). Setelah penutupan pabrik, Nitisemito kemudian meminta bantuan anggota Dewan Rakyat, M. H. Thamrin dan R. M. A. Koesoemo Oetojo, untuk memperjuangkan kepentingan perusahaannya di berbagai instansi (*Het Nieuws van den Dag voor Nederlandsch-Indië*, 1934c). Koesoemo Oetojo menyampaikan bahwa

persoalan tersebut masih memungkinkan diselesaikan secara damai setelah Nitisemito datang ke Batavia untuk membahas langkah yang akan ditempuh (Bataviaasch Nieuwsblad, 1934b). Dengan demikian, penutupan pada November 1934 belum dipandang sebagai berakhirnya kegiatan Tjap Bal Tiga, melainkan sebagai gangguan terhadap operasional perusahaan yang masih diupayakan untuk dipulihkan. Pemulihan tersebut belum dapat segera dilakukan karena bergantung pada tersedianya fasilitas produksi baru.

Pada 1935, pembangunan pabrik baru milik Nitisemito di Djati dilaporkan terus berlangsung. Pabrik yang berdiri di atas lahan sekitar 8 hektare tersebut direncanakan mampu menampung sekitar 10.000 pekerja (De Locomotief, 1935a). Alex Nitisemito (1980) mencatat luas sekitar 6 hektare atau 60.000 m². Meskipun terdapat perbedaan angka, kedua sumber menunjukkan bahwa pabrik Djati dibangun dalam skala besar sebagai fasilitas untuk mendukung pemulihan kegiatan (Nitisemito, 1980). Perkembangan pabrik baru kemudian diikuti oleh perubahan pada kawasan di sekitarnya. Pada 30 Oktober 1935, *De Locomotief* melaporkan munculnya rumah, gudang, dan kampung-kampung baru di sekitar Koedoes, termasuk kawasan pabrik Nitisemito di jalan menuju Semarang, pemerintah kabupaten juga membangun pasar di samping pabrik yang diperkirakan akan diikuti pembangunan permukiman baru (De Locomotief, 1935b). Perkembangan tersebut menunjukkan bahwa pembangunan kembali Tjap Bal Tiga tidak hanya berkaitan dengan pemulihan kegiatan produksi, tetapi juga turut mendorong perkembangan aktivitas ekonomi dan ruang di sekitar lokasi pabrik.

Gambar 2. Strootjesfabriek Nitisemito (productie van sigaretten van gemalen kruidnagelen gerold in maïsblad) te Koedoes, 1936.



Sumber: KITLV 80803, 1936.

Pabrik Djati akhirnya dibuka pada Maret 1936 di Jalan Raya Koedoes-Semarang (De Locomotief, 1936a). Pabrik tersebut beroperasi dengan melibatkan ribuan pekerja dan secara bertahap meningkatkan kapasitas produksinya hingga mencapai sekitar 10.000 batang rokok per hari (Prayoga et al., 2025). Perkembangan tersebut kemudian terlihat dari meningkatnya kebutuhan tenaga kerja serta meluasnya kegiatan produksi di pabrik-pabrik Nitisemito. Peningkatan kegiatan produksi kemudian menimbulkan kekurangan tenaga kerja, sehingga Nitisemito mempekerjakan anak-anak (De Locomotief, 1936b). Persoalan tenaga kerja kemudian berlanjut pada pengaturan waktu kerja, polisi kota menemukan 12 perempuan yang bekerja pada malam hari di pabrik rokok Nitisemito, setelah sebelumnya perusahaan dikenai denda 100 gulden karena mempekerjakan 35 perempuan pada malam hari (De Locomotief, 1936c). Hal serupa kembali ditangani pengadilan beberapa hari kemudian, kejadian tersebut melibatkan sekitar 400 perempuan dan berakhir dengan denda sebesar 150 gulden (De Indische Courant, 1936). Berulangnya pelanggaran tersebut memperlihatkan bahwa peningkatan kegiatan produksi belum sepenuhnya diimbangi dengan pengelolaan tenaga kerja yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Di tengah perkembangan produksi, Nitisemito juga memperluas strategi pemasaran Tjap Bal Tiga. Pada 1937 Radio Vereniging Koedoes dimanfaatkan sebagai sarana promosi, sementara Pesawat Fokker juga digunakan sebagai alat promosi yang turut memperkuat popularitas nama Nitisemito. Dan pada tahun 1938 produksi Tjap Bal Tiga mencapai sekitar 3,5 miliar batang (DM et al., 2011). Perkembangan tersebut menunjukkan bahwa penguatan usaha pada akhir 1930-an dilakukan tidak hanya melalui produksi, tetapi juga melalui perluasan media promosi. Namun, peningkatan kegiatan produksi tidak membuat perusahaan terbebas dari gangguan.

Pada Oktober 1939 tiga gudang milik Nitisemito di Jalan Soenggingan, Koedoes terbakar, dan menimbulkan kerugian sekitar 5.000 gulden meskipun kerugian tersebut ditanggung oleh pihak asuransi (De Locomotief, 1939). Gangguan tersebut tidak berlangsung lama, pada 10 Oktober 1939 pabrik Tjap Bal Tiga di Djati direncanakan kembali beroperasi dengan M. Karmain sebagai direktur. Pengoperasian kembali pabrik tersebut diharapkan dapat membuka lapangan pekerjaan bagi masyarakat yang sebelumnya kehilangan pekerjaan (De Indische Courant, 1939).

Tjap Bal Tiga kembali menghadapi persoalan keuangan, pada November 1939 pemerintah menyita sejumlah aset Nitisemito di Salatiga akibat tunggakan pajak sekitar 150.000 gulden. Aset tersebut terdiri atas enam bidang tanah beserta rumah di atasnya dan semula direncanakan untuk dilelang pada Desember 1939 (Bataviaasch Nieuwsblad, 1939). Namun, rencana pelelangan tersebut kemudian dibatalkan setelah tercapai kesepakatan antara Nitisemito dan pemerintah (Het Nieuws van den Dag voor Nederlandsch-Indië, 1939). Persoalan pajak tersebut berdampak pada keberlangsungan kegiatan perusahaan. Menurut Nurwanti, kewajiban pajak yang harus dibayarkan Nitisemito mencapai sekitar 160.000 gulden, sementara kondisi kas perusahaan tidak mencukupi karena sebagian dana digunakan oleh H. Oemar Said menantu sekaligus orang kepercayaan Nitisemito, untuk kepentingan pribadi yaitu untuk mendirikan penggilingan padi dan pabrik rokok (Nurwanti, 2009).

H. Oemar Said menggunakan nama Cap Tjoeng Tiga untuk produk rokoknya, yang memiliki kemiripan dengan merek Tjap Bal Tiga milik Nitisemito. Selain kemiripan nama, produk tersebut juga dipasarkan di wilayah yang sebelumnya menjadi daerah pemasaran Tjap Bal Tiga. Kondisi tersebut menyebabkan Tjap Bal Tiga harus menghadapi persaingan dalam wilayah pemasarannya sendiri dan turut memengaruhi pemasaran produk. Kondisi tersebut juga menyebabkan perusahaan harus menghentikan kegiatan produksinya selama sekitar dua bulan (Harahap, 1952, dalam Nurwanti, 2009).

Pemerintah pada akhirnya memberikan keringgaran kepada Nitisemito dalam penyelesaian tunggakan pajaknya. Keringgaran tersebut diberikan dengan mempertimbangkan jasa Nitisemito kepada pemerintah, terutama besarnya kontribusi pajak yang telah diberikan selama menjalankan usahanya, serta banyaknya tenaga kerja yang bergantung pada keberlangsungan perusahaan (Wibawa, 2025). Budiman dan Onghokham (2016), dengan mengutip Parada Harahap (1952), menjelaskan bahwa pemerintah sebenarnya memiliki kemungkinan untuk melelang harta benda Nitisemito guna melunasi seluruh utang yang telah jatuh tempo. Namun, pemerintah memilih memberikan keringanan berupa pembayaran secara bertahap setiap bulan agar pabrik tetap dapat beroperasi dan ribuan buruh tidak kehilangan sumber penghasilan (Budiman & Onghokham, 2016). Pertimbangan tersebut menunjukkan bahwa pemerintah tidak hanya berupaya menyelesaikan kewajiban pajak Nitisemito, tetapi juga mempertimbangkan dampak penghentian pabrik terhadap keberlangsungan produksi dan ribuan pekerja yang bergantung pada perusahaan.

Keberlangsungan produksi Tjap Bal Tiga pada 1940–1941 berlangsung dalam konteks penyelesaian persoalan perpajakan yang sebelumnya dihadapi perusahaan. Pembayaran kewajiban pajak secara angsuran memberikan ruang bagi perusahaan untuk tetap menjalankan kegiatan usaha. Hal tersebut didukung oleh catatan pembukuan internal perusahaan yang tersimpan sebagai koleksi Museum Kretek Kudus menunjukkan bahwa kegiatan produksi masih berlangsung hingga awal 1941. Pembukuan yang mencakup catatan *Nama-nama Abon, Jurnal*

Keuangan, dan *Kartu Abon* tersebut menunjukkan bahwa sistem *abon* masih digunakan hingga 1941, meskipun sebelumnya mulai dikurangi dalam kegiatan produksi. Salah satu catatan mencatat aktivitas *abon* bernama Rabinah dari Desa Poerwosarie, Onderdistrik Kota, dengan *Kartoe Abon* No. 4370. Pada 28 Desember 1940, Rabinah mengambil 9 kg tembakau dan 7 kg cengkeh yang disetorkan kembali ke pabrik pada 1 Januari 1941 setelah diolah menjadi rokok. Catatan tersebut juga mencatat adanya hasil produksi yang tidak lolos proses sortir sehingga jumlah rokok yang diperhitungkan dalam pembayaran lebih sedikit daripada hasil produksi. Keberadaan catatan pengambilan bahan baku, penyetoran hasil produksi, dan proses sortir tersebut menunjukkan bahwa kegiatan produksi Tjap Bal Tiga masih berlangsung hingga akhir 1940 dan awal 1941 (Dewi & Perwira, 2020).

Berdasarkan berbagai persoalan sepanjang 1932–1941, gangguan yang dihadapi Tjap Bal Tiga tidak langsung berujung pada penghentian operasional secara permanen. Kemampuan perusahaan didukung oleh luasnya jaringan pasar, besarnya skala usaha serta kemampuan Nitisemito menyesuaikan operasional terhadap kondisi yang dihadapi, penyesuaian tersebut terlihat dari perubahan sistem produksi dan pengaturan tenaga kerja pada 1932, pembangunan pabrik baru setelah penutupan 1934, perluasan strategi pemasaran pada akhir 1930-an, serta upaya memperoleh kelonggaran pemerintah ketika menghadapi persoalan pajak pada 1939. Dengan demikian, berbagai persoalan yang dihadapi tidak selalu menyebabkan kemunduran yang berkelanjutan, tetapi mendorong perusahaan untuk mengubah cara pengelolaan dan mempertahankan kegiatan produksinya.

Dinamika tersebut menunjukkan bahwa keberlangsungan Tjap Bal Tiga pada 1932–1941 berlangsung melalui pola yang berulang, yaitu menghadapi tekanan, melakukan penyesuaian, dan kembali menjalankan kegiatan produksi. Bahkan ketika perusahaan mengalami penutupan pada 1934 dan penghentian produksi selama sekitar dua bulan pada 1939, kegiatan usaha masih dapat diupayakan untuk berjalan kembali. Catatan pembukuan yang menunjukkan aktivitas produksi hingga awal 1941 semakin memperkuat bahwa berbagai gangguan tersebut belum melampaui kemampuan perusahaan untuk mempertahankan operasionalnya.

periode 1932-1941 merupakan fase adaptasi Tjap Bal Tiga meskipun perusahaan tersebut selalu dibayangi oleh persoalan regulasi, ketenagakerjaan, keuangan, serta hubungan dengan pemerintah. Kondisi tersebut kemudian mengalami perubahan pada periode berikutnya ketika tekanan yang dihadapi perusahaan semakin kompleks dan kemampuan untuk memulihkan kegiatan operasional semakin terbatas.

Terhentinya Operasional dan Kegagalan Upaya Penghidupan Kembali Tjap Bal Tiga 1942-1962.

Memasuki tahun 1942, keberlangsungan operasional Tjap Bal Tiga kembali menghadapi perubahan yang lebih mendasar. Pada 8 Maret 1942, Jepang secara resmi mengambil alih kekuasaan di Indonesia (Fadli & Kumalasari, 2019). Berlangsungnya perang dunia II dan kedatangan tentara Jepang menyebabkan hampir seluruh perusahaan mengalami penghentian kegiatan, termasuk perusahaan rokok Tjap Bal Tiga Nitisemito. Bagi Tjap Bal Tiga, dampak pendudukan Jepang tidak hanya berupa terhentinya kegiatan produksi, tetapi juga hilangnya berbagai sumber daya yang menjadi penunjang operasional perusahaan. Hampir seluruh kekayaan perusahaan, termasuk bahan baku seperti cengkeh, tembakau, kertas, dan bahan lainnya, dirampas oleh tentara Jepang. Sarana transportasi milik perusahaan juga turut diambil alih dan digunakan untuk mendukung kepentingan militer Jepang. Bahkan, pabrik Bal Tiga di Desa Djati, Kudus, yang berdiri di atas lahan seluas 6 hektare atau 60.000 m² dijadikan asrama tentara Jepang (Nitisemito, 1980).

Perubahan kondisi tersebut turut memengaruhi upaya Nitisemito untuk membangun kembali perusahaannya. Situasi perang yang diperkirakan masih akan berlangsung lama turut memengaruhi keputusan Nitisemito terhadap keberlangsungan perusahaannya. Perusahaan rokok

Tjap Bal Tiga kemudian dihibahkan kepada putra laki-laki tertuanya, Soemadji Nitisemito, melalui akta notaris. Namun, kondisi perang yang terus berlangsung membuat perusahaan sulit mengembangkan usahanya kembali. Keterbatasan bahan baku dan semakin sempitnya wilayah pemasaran pada masa pendudukan Jepang hingga awal kemerdekaan menjadi hambatan bagi upaya pemulihan kegiatan produksi (Nitisemito, 1980).

Peralihan kepemimpinan perusahaan kepada Soemadji kemudian menimbulkan persoalan baru dalam keberlangsungan Tjap Bal Tiga. Soemadji dipandang lebih menonjol dibandingkan dua orang kepercayaan Nitisemito lainnya, yaitu Ahwan Markum dan M. Karmain. Latar belakang pendidikan Soemadji yang pernah menempuh MULO di Belanda turut menjadi pertimbangan dalam penetapan dirinya sebagai penerima hibah perusahaan. Namun, keputusan tersebut tidak sepenuhnya diterima oleh Ahwan Markum dan M. Karmain karena Soemadji dinilai belum memiliki pengalaman yang cukup untuk mengelola perusahaan sebesar Tjap Bal Tiga. M. Karmain sendiri telah lama terlibat dalam perusahaan dan memiliki pengalaman dalam berbagai bidang, termasuk pengelolaan hadiah, pemasaran, peracikan bahan baku, serta hubungan dengan para agen rokok (Purbasari, 2010).

Setelah penghibahan perusahaan kepada Soemadji, Ahwan Markum dan M. Karmain kemudian tidak lagi terlibat dalam pengelolaan Tjap Bal Tiga. Keluarnya kedua orang yang telah berpengalaman tersebut diikuti oleh pengunduran diri sejumlah tenaga kerja, termasuk pekerja bagian promosi dan pemasaran serta beberapa agen dari berbagai daerah. Berkurangnya tenaga kerja dan jaringan pemasaran menjadi persoalan penting bagi keberlangsungan perusahaan. Kondisi tersebut semakin diperberat oleh persoalan pengawasan terhadap peredaran produk Bal Tiga, karena Soemadji dinilai belum cukup cakap dalam menangani pemalsuan produk di pasaran (Purbasari, 2010).

Peralihan pengelolaan Tjap Bal Tiga tersebut juga memperlihatkan pentingnya kesiapan generasi penerus dalam mempertahankan keberlangsungan perusahaan. Soeharso (2025) menjelaskan bahwa keberlanjutan perusahaan keluarga memerlukan proses kaderisasi kepemimpinan yang mempertimbangkan kemampuan, pendidikan, dan pengalaman penerus serta didukung oleh anggota keluarga. Dalam kasus Tjap Bal Tiga, berkurangnya keterlibatan orang-orang yang sebelumnya memiliki pengalaman dalam pengelolaan perusahaan menunjukkan bahwa proses penerusan usaha menghadapi tantangan dalam mempertahankan sumber daya manusia dan pengetahuan yang telah mendukung kegiatan perusahaan (Soeharso, 2025).

Di tengah kondisi tersebut, pada tahun 1944 pemerintah pendudukan Jepang memerintahkan Nitisemito untuk kembali membuka pabrik Tjap Bal Tiga (Budiman & Onghokham, 2016). Perintah tersebut kemudian diikuti dengan upaya pengoperasian kembali perusahaan. Setelah penghibahan pabrik kepada Soemadji pada 23 Juli 1944, Tjap Bal Tiga kembali dibuka, tetapi kegiatan produksinya hanya mampu bertahan sekitar satu bulan sebelum kembali berhenti (Nurwanti, 2009). Pada tahap ini, perusahaan sudah kehilangan sebagian besar sumber daya kunci yang sebelumnya menopang operasionalnya. Bahan baku seperti cengkeh dan tembakau banyak yang telah dirampas atau sulit diperoleh karena kebijakan ekonomi perang Jepang. Jaringan pemasaran dan tenaga kerja berpengalaman juga menyusut drastis setelah Ahwan Markum dan M. Karmain keluar, diikuti oleh pengunduran diri sejumlah pekerja promosi, pemasaran, dan agen daerah (Purbasari, 2010).

Dengan demikian, pembukaan kembali Tjap Bal Tiga pada 1944 tidak dapat dipandang sebagai pemulihan perusahaan secara penuh. Pabrik memang kembali dibuka, tetapi kondisi yang mendukung kegiatan produksinya telah berubah akibat kehilangan aset, terganggunya jaringan pemasaran, serta peralihan pengelolaan perusahaan. Pembukaan tersebut akhirnya tidak mampu menghasilkan kegiatan produksi yang berkelanjutan, sehingga Tjap Bal Tiga hanya dapat beroperasi selama sekitar satu bulan sebelum kembali berhenti.

Upaya untuk menghidupkan kembali Tjap Bal Tiga dilakukan pada tahun 1947. Setelah sebelumnya pabrik hanya mampu beroperasi selama sekitar satu bulan pada 1944, Nitisemito

kembali berusaha menjalankan kegiatan produksinya. Namun, usaha tersebut kembali mengalami hambatan dan akhirnya terhenti. Sejak tahun 1947 hingga 1961, pabrik rokok kretek Nitisemito tercatat tidak lagi beroperasi (Nurwanti, 2009). Salah satu persoalan yang dihadapi Tjap Bal Tiga pada masa setelah kemerdekaan adalah kesulitan memperoleh bahan baku cengkeh. Perkebunan tembakau belum sepenuhnya pulih, sementara akses terhadap cengkeh impor semakin terbatas. Kondisi ini berbeda dengan wilayah yang berada di bawah kekuasaan Belanda, seperti Surabaya, Malang, dan Semarang, yang relatif lebih mudah memperoleh cengkeh impor, termasuk dari Zanzibar pada 1947-1948. Sebaliknya, Kudus mengalami kesulitan memperoleh cengkeh impor sehingga industri kretek kembali menggunakan bahan pengganti seperti pada masa pendudukan Jepang. Penggunaan bahan tersebut memengaruhi kualitas produk dan turut menjadi kendala bagi Tjap Bal Tiga (DM et al., 2011).

Selain persoalan ketersediaan bahan baku, kenaikan biaya bahan baku juga menjadi tekanan bagi keberlangsungan produksi. Penutupan untuk kedua kalinya terutama disebabkan oleh kenaikan harga bahan baku yang sangat tinggi, sementara harga jual rokok sulit dinaikkan (Nitisemito, 1980). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa Tjap Bal Tiga menghadapi tekanan dari sisi biaya produksi. Kenaikan harga bahan baku tidak dapat dengan mudah diteruskan kepada konsumen melalui kenaikan harga rokok, sehingga ruang perusahaan untuk mempertahankan produksi menjadi semakin terbatas.

Adanya upaya untuk menjalankan kembali kegiatan produksi pada 1947 dapat dilihat dari surat perusahaan Tjap Bal Tiga Nitisemito yang ditujukan kepada Kepala Cukai Kudus pada 17 September 1947. Dalam surat tersebut, perusahaan menerangkan bahwa telah membeli sekitar 8 ton tembakau di Temanggung, tetapi tembakau tersebut belum dapat dibawa ke Kudus karena memerlukan izin dari kantor cukai setempat. Perusahaan kemudian mengajukan permohonan agar tembakau tersebut dapat dibawa ke Kudus (Dewi & Perwira, 2021). Surat tersebut menunjukkan bahwa pada 1947 perusahaan masih berupaya untuk menyediakan bahan baku untuk produksi. Namun, tertahannya tembakau di Temanggung juga memperlihatkan adanya hambatan administratif yang harus dihadapi perusahaan dalam proses pengadaan bahan baku.

Setelah upaya pembukaan kembali pada tahun 1947 tidak berhasil mempertahankan kegiatan produksi, Tjap Bal Tiga kemudian berada dalam kondisi tidak beroperasi hingga beberapa tahun berikutnya. Kondisi tersebut terus berlangsung hingga Nitisemito meninggal dunia di Kudus pada 7 Maret 1953 dalam usia sekitar 90 tahun (Budiman & Onghokham, 2016). Meskipun sosok utama Tjap Bal Tiga Nitisemito telah wafat, perjuangan memulihkan Perusahaan Tjap Bal Tiga belum berakhir.

Pada tahun 1962, muncul usaha dari kalangan keturunan Nitisemito untuk meneruskan kembali perusahaan tersebut. Upaya tersebut menjadi percobaan terakhir untuk menghidupkan kembali kegiatan produksi Tjap Bal Tiga, tetapi hanya berlangsung kurang lebih satu tahun. Setelah usaha tersebut kembali berhenti, tidak terdapat lagi upaya dari pihak keluarga untuk mengoperasikan Tjap Bal Tiga dan memasarkannya kembali kepada masyarakat (Budiman & Onghokham, 2016). Tidak berlanjutnya usaha tersebut juga berkaitan dengan sikap sebagian penerus Perusahaan. Salah seorang putra Nitisemito, Soemadji, yang sebelumnya pernah terlibat dalam perusahaan sebagai kasir, menyatakan kepada pers bahwa dirinya tidak berencana membuka kembali pabrik tersebut karena usianya sudah terlalu tua dan dirinya merasa tidak lagi mampu menangani keseluruhan pekerjaan perusahaan. (Budiman & Onghokham, 2016).

Di buku *Hikayat Kretek*, Nusjirwan Soemadji Nitisemito salah satu putra Nitisemito, menjelaskan bahwa keputusan untuk tidak meneruskan perusahaan berkaitan dengan nasihat seorang ulama terkenal di Bangil, yang menganjurkan agar Nitisemito tidak melanjutkan kembali perusahaan kretek yang sebelumnya telah mencapai kejayaan. Keterangan ini memberikan gambaran bahwa keputusan untuk tidak meneruskan Tjap Bal Tiga tidak hanya berkaitan dengan kondisi perusahaan, tetapi juga dipengaruhi oleh pertimbangan pribadi dan lingkungan sosial keluarga Nitisemito (Budiman & Onghokham, 2016). Dengan demikian, berakhir pula perjalanan

Tjap Bal Tiga sebagai salah satu simbol kejayaan bisnis Nitisemito yang pernah membesarkan nama Kudus sebagai pusat industri kretek.

PENUTUP

Penelitian ini menunjukkan bahwa keberlangsungan operasional Tjap Bal Tiga mengalami perubahan antara periode 1932–1941 dan 1942–1962. Pada 1932–1941, berbagai tekanan cukai, regulasi, ketenagakerjaan, gangguan produksi, dan kewajiban pajak masih dapat dihadapi melalui penyesuaian operasional, yang didukung oleh skala perusahaan, jaringan pemasaran, tenaga kerja, serta keterlibatan Nitisemito. Sebaliknya, setelah 1942, kehilangan aset akibat pendudukan Jepang, berkurangnya tenaga kerja dan jaringan usaha, keterbatasan bahan baku, perubahan pasar, serta persoalan pengelolaan menyebabkan upaya penghidupan kembali pada 1944, 1947, dan 1962 tidak menghasilkan keberlangsungan usaha. Temuan ini menunjukkan bahwa kemunduran Tjap Bal Tiga berlangsung secara bertahap melalui perubahan kemampuan perusahaan dalam menghadapi tekanan dan memulihkan kegiatan usaha.

Secara historis, temuan ini menunjukkan bahwa keberlangsungan perusahaan tidak hanya dipengaruhi kondisi eksternal, tetapi juga kekuatan internal, terutama kemampuan mempertahankan sumber daya, jaringan usaha, dan pengelolaan ketika terjadi perubahan generasi. Pengalaman Tjap Bal Tiga juga memperlihatkan kerentanan perusahaan keluarga pada masa transisi kepemimpinan, sekaligus mencerminkan perubahan dalam pola keberlangsungan industri rokok kretek di Kudus.

Penelitian selanjutnya dapat membandingkan Tjap Bal Tiga dengan perusahaan kretek lain yang mampu bertahan hingga masa kemerdekaan, serta memanfaatkan arsip dan sejarah lisan untuk memperdalam kajian mengenai tenaga kerja dan jaringan usaha. Selain itu, kajian dari perspektif ekonomi dapat dilakukan untuk melihat pengaruh kebijakan cukai, kondisi pasar, ketersediaan bahan baku, dan kebijakan ekonomi pada masa kolonial, pendudukan Jepang, hingga awal kemerdekaan terhadap kemampuan perusahaan dalam mempertahankan dan memulihkan usahanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Albar, M. W. (2011). Sejarah Perkembangan Pengusaha Pribumi dan Non-Pribumi Industri Rokok Kretek di Kudus 1908 - 1975. *International Conference on Indonesian Studies*, 246–281.
- Algemeen Handelsblad voor Nederlandsch-Indië. (1932, November 16). *De grootste Kretefabrikant*.
- Algemeen Handelsblad voor Nederlandsch-Indië. (1933, April 3). *Ikomstenbelasting*.
- Algemeen Handelsblad voor Nederlandsch-Indië. (1934, November 2). *Conflict met regentschapsraad*.
- Basjir, W. W., Salim, I., Hendrocahyono, D., & Setiawan, R. H. (2010). *Kretek Kajian Ekonomi & Budaya 4 Kota* (R. Topatimasang, P. E.A., & H. Ary (eds.); 1st ed.). Indonesia Berdikari & Spasimedia.
- Bataviaasch Nieuwsblad. (1934a, November 9). *Nitisemito en het Bestuur*.
- Bataviaasch Nieuwsblad. (1934b, November 12). *De Nitisemito Werdt de zaak in der minne geschikt?*
- Bataviaasch Nieuwsblad. (1939, November 15). *Belastingsschuld van 1½ ton*.
- Budiman, A., & Onghokham. (2016). *hikayat kretek* (1st ed.). Kepustakaan Populer Gramedia.
- De Indische Courant. (1936, May 28). *Laatste berichten. Verboden nachtarbeid voor vrouwen. Bij strootjesfabriek Nitisemito*.
- De Indische Courant. (1939, October 10). *Strootjesfabriek "Nitisemito". Weer in werking*.
- De Locomotief. (1932a, November 24). *De Kretefabrieken in Koedoes. Nitisemito sluit waarschijnlijk niet. Zijne plannen*.
- De Locomotief. (1932b, November 29). *Nitisemito*.

- De Locomotief. (1932c, December 13). *De Kretek-Industrie. Fatale datum van massa-ontslag reeds voorbij. Wat er in werkelijkheid gebeurd is.*
- De Locomotief. (1934, November 2). *Nitisemito's Strootjesfabriek. Wederom gerucht rondom een sluitingsbericht. Onhygiënische toestanden in tijdelijke fabriek.*
- De Locomotief. (1935a, April 18). *Nieuwbouw rokokfabrieken.*
- De Locomotief. (1935b, October 30). *Snelle Groei van Koedoes. Huizen en goedangs, geheele kampongs verrijzen uit den grond.*
- De Locomotief. (1936a, March 12). *Koedoes. Nitisemito opent.*
- De Locomotief. (1936b, April 18). *Kinderarbeid.*
- De Locomotief. (1936c, May 22). *Koedoes Alweer.*
- De Locomotief. (1939, October 2). *Goedang brand te Koedoes.*
- Dewi, L. N., & Perwira, L. Y. (2020). *Kajian Tiga Buku keuangan Nitisemito (Nama-Nama Abon, Jurnal Keuangan, dan Kartu Abon).*
https://museum.kemenbud.go.id/kajian/detail/kajian+koleksi+tiga+buku+keuangan+nitisemito_120
- Dewi, L. N., & Perwira, L. Y. (2021). *Pesan yang ditinggalkan (Koleksi Nitisemito).*
https://museum.kemenbud.go.id/kajian/detail/pesan+yang+ditinggalkan_121
- DM, A., Ary, H., & Harlan, M. (2011). *Membunuh Indonesia Konspirasi Global Penghancuran Kretek* (1st ed.). kata-kata.
- Fadli, M. R., & Kumalasari, D. (2019). Sistem Ketatanegaraan Indonesia Pada Masa Pendudukan Jepang. *Sejarah Dan Budaya : Jurnal Sejarah, Budaya, Dan Pengajarannya*, 13(2), 189.
<https://doi.org/10.17977/um020v13i22019p189-205>
- Habsari, L., Basri, M., & Ekwandari, Y. S. (2021). Promosi Rokok di Hindia-Belanda Tahun 1930-1942. *PESAGI (Jurnal Pendidikan Dan Penelitian Sejarah)*, 9(2), 44–54.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23960/pesagi>
- Het Nieuws van den Dag voor Nederlandsch-Indië. (1932, December 13). *De Kretek-Industrie.*
- Het Nieuws van den Dag voor Nederlandsch-Indië. (1934a, November 1). *De gesloten strootjes-fabriek. Gevaar voor Gezondheid de Oorzaak.*
- Het Nieuws van den Dag voor Nederlandsch-Indië. (1934b, November 6). *8 Duizend Arbeiders Werkloos.*
- Het Nieuws van den Dag voor Nederlandsch-Indië. (1934c, November 12). *Strootjes-fabrikant in Moeilijkheden.*
- Het Nieuws van den Dag voor Nederlandsch-Indië. (1939, November 30). *Koedoes. (Van onzen correspondent) M. Nitisemito. Vendutié gaat niet door.*
- Kartodirdjo, S. (1992). *Pendekatan Ilmu Sosial dan Metodologi Sejarah* (Sarwono Pusposaputro (ed.)). PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kuntowijoyo. (2013). *pengantar ilmu sejarah*. Tiara Wacana.
- Nitisemito, A. S. (1980). *Raja Kretek Nitisemito.*
- Nurwanti, Y. H. (2009). Eksistensi Industri Rokok Kretek Kudus: Tjap Bal Tiga HM. Nitisemito Dalam Lintasan Sejarah. *Jantra*, Vol. IV, N.
https://www.academia.edu/93910221/Jantra_jurnal_sejarah_dan_budaya_Vol_IV_No_8
- Prayoga, K., Mariyono, J., & Firdauzi, A. (2025). De kretek konning from Kudus: H. M. Nitisemito's business mindset and strategy against foreign business hegemony in the Dutch East Indies. *Multidisciplinary Science Journal*, 7(8), 2025359.
<https://doi.org/10.31893/multiscience.2025359>
- Purbasari, I. (2010). *Perkembangan Industri Rokok Kretek (1908-1964)*. Universitas Sebelas Maret Surakarta.
- Soeharso, R. (2025). Kewirausahaan Pribumi dan Kegagalan Suksesi: Pelajaran dari Perusahaan Rokok Keluarga Nitisemito di Kudus. *Jurnal Sejarah Citra Lekha*, 10(1), 30–48.
<https://doi.org/10.14710/jscl.v10i1.73489>



Wibawa, D. S. (2025). Industri Rokok Kretek di Kudus Tahun 1914-1950. *Historia Madania: Jurnal Ilmu Sejarah*, 9(1), 25–37. <https://journal.uinsgd.ac.id/index.php/historia/article/view/41459>