

# Minimalisasi Pengembalian Produk Pada Perusahaan Rokok

Alvin Agustinus Gondo<sup>1</sup>, I Gede Agus Widyadana<sup>2</sup>

---

**Abstract:** Companies always strive to manage their operations efficiently to ensure business continuity. One area identified as inefficient by a tobacco company was the return rate of unsellable or expired products. In 2023, the return rate was 83% higher than the company's target. Therefore, this study aims to reduce the return rate of tobacco products. In this research, the researcher uses a fishbone diagram as the method which is also supported by depletion week calculations. The application of the fishbone diagram analysis produced four proposals; which are depletion plan alerts, stock transfer recommendations between warehouses and markets, and the creation of a notification system using VBA macros in Microsoft Excel, which have been implemented by the company. The implementation of these proposals resulted in a reduction of old excise stock before massive withdrawals and successfully transferred at least 31.25 units of tobacco products. The notification system successfully helped the sales team manage stock levels, check store inventories, and guide store owners to sell products. As a result, product returns decreased by 60% compared to the previous year and were 50% lower than the maximum return target for 2024.

**Keywords:** product returns; depletion week; fishbone diagram; stock mutations; notification systems

---

## Pendahuluan

Perusahaan rokok ini merupakan perusahaan industri rokok konvensional dan elektrik yang mempekerjakan lebih dari 20.700 karyawan tetap di perusahaan dan anak-anak perusahaannya. Menurut data Indonesia.id, Perusahaan rokok tersebut memimpin pasar penjualan rokok dengan penjualan sebanyak 89,79 miliar batang rokok pada 2020 (Lintang[1]). Hal ini dipengaruhi oleh proses distribusi perusahaan ke jutaan gerai yang tersebar di seluruh Indonesia yang terdiri dari 38 Mitra Produksi Sigaret dengan pabrik yang tersebar di pulau Jawa yang memiliki lebih dari 45.600 karyawan dalam memproduksi produk-produk Sigaret Kretek Tangan. Selain itu, terdapat 109 kantor penjualan dan kantor distribusi di seluruh pelosok Indonesia, yang dapat melakukan proses penjualan dan distribusi rokok. Dalam penjualan produk, perusahaan mendistribusikan barang ke Channel terkait yaitu *Wholesaler*, *General Trade*, *Modern Trade*, *Lamp/HOP*, dan *Agent* pada *East Java Zone*. *East Java Zone* dibagi menjadi 2 region yaitu Java 4 dan Bali NT. Pada 2 region terdapat berbagai area yaitu SK, MR, LG, JK, MK, BL, DA, BY, PS. Sebagai perusahaan yang menerapkan *continuous*

*improvement*, perusahaan berupaya menurunkan angka pengembalian produk karena di tahun 2023 angka pengembalian berjumlah lebih tinggi dari angka yang diekspektasikan perusahaan. Pengembalian produk di perusahaan diakibatkan oleh dua faktor. Pertama adalah produk yang melebihi jarak waktu aman pemakaian yang ditetapkan perusahaan (X bulan dari tanggal produksi). Perusahaan akan melakukan tindakan preventif mencegah hal tersebut dengan *product freshness*. *Product Freshness* adalah usaha yang dilakukan perusahaan untuk menukarkan produk di toko dengan produk yang sama/berbeda dengan masa waktu penggunaan yang lebih panjang. Kemungkinan terjadinya pengembalian produk kedua adalah produk yang kadaluarsa dari sisi pita cukai. Untuk mengurangi produk yang kadaluarsa dari pita cukai, perusahaan melaksanakan *Massive Withdrawal*. *Massive Withdrawal* merupakan penarikan massal pada produk yang memiliki pita cukai kadaluarsa pada periode waktu tertentu. Pada umumnya, periode *Massive Withdrawal* dilaksanakan sekitar bulan Maret hingga April. Perusahaan juga melakukan pengisian stok dengan kuantitas yang sama dengan pita cukai yang baru. Misalnya, *Massive Withdrawal* tahun 2023 berarti merupakan

penarikan pita cukai rokok tahun 2022. Perusahaan mengirimkan *stok* yang sesuai dengan pita cukai tahun 2023 secara bertahap. Produk yang mengalami pengembalian dalam kondisi kadaluarsa baik secara tanggal produksi ataupun pita cukai (*pengembalian pada saat Massive Withdrawal*) akan menimbulkan berbagai kerugian bagi perusahaan. Pada tahun 2023, jumlah pengembalian produk lebih besar 83% dibandingkan dengan target maksimal pengembalian produk yang sudah ditetapkan perusahaan baik secara tanggal kadaluarsa maupun pita cukai. Oleh karena itu, perusahaan berupaya untuk menurunkan jumlah pengembalian produk di tahun 2024.

### Pengertian dan Karakteristik Cukai

(Preece[2]) menyimpulkan bahwa pengertian cukai berdasarkan definisi adalah pajak yang bersifat diskriminasi terhadap barang atau jasa yang memiliki dampak eksternal tertentu dan/atau memiliki sifat yang mewah. Sementara (Suro[3]) menjelaskan bahwa sasaran pengenaan cukai sendiri dipergunakan pemerintah untuk pendapatan negara, sebagai cerminan eksternalitas, untuk membatasi konsumsi produk tertentu dan sebagai bentuk kompensasi publik atas pelayanan yang disediakan oleh pemerintah. Sesuai pasal 1 Undang-undang Nomor 39 Tahun 2007 adalah pungutan negara yang dikenakan terhadap barang-barang tertentu yang mempunyai sifat atau karakteristik yang ditetapkan dalam Undang-undang tentang cukai. Sifat atau karakteristik yang dimaksud adalah sebagaimana diatur dalam pasal 2 undang-undang tentang Cukai, yaitu barang yang konsumsinya perlu dikendalikan, peredarannya perlu diawasi, pemakaiannya dapat menimbulkan dampak negatif bagi masyarakat atau lingkungan hidup, serta pemakaiannya perlu pembebanan pungutan negara demi keadilan dan keseimbangan. Penerapan pita cukai diberlakukan pada produk olahan etil alkohol maupun tembakau. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Pasal 1 dinyatakan bahwa pita cukai adalah dokumen sekuriti sebagai tanda pelunasan cukai. Menurut Peraturan Menteri Keuangan Pasal 1 nomor 5, 6, 7, dan 9 tertulis bahwa sigaret jenis SKM, SPM, SKT, dan SPT adalah sigaret yang pembuatannya dicampur cengkeh, kelembak, atau kemenyan yang dalam proses pembuatannya mulai dari pelinting, pengemasan dalam kemasan untuk penjualan eceran, sampai dengan pelekatan pita cukai, tanpa menggunakan mesin. Maka, setiap jenis

rokok wajib memiliki pita cukai dan membayar cukai. Pita cukai memiliki masa berlaku, sesuai dengan anjuran pemerintah di Peraturan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor Per-15/BC/2020 tentang peletakan cukai pada pasal 7 nomor 1 menyatakan bahwa pergantian tahun anggaran dan/atau desain, harus dilakukan paling lambat tanggal 1 (satu) bulan berikutnya setelah pergantian tahun anggaran dan/atau desain yang baru. Hal ini mengindikasikan bahwa cukai yang ada di masing-masing pak rokok tersebut hanya memiliki masa penggunaan sepanjang 1 tahun. Dimana ketika tahun tersebut berganti, produk yang belum dikonsumsi konsumen dan berada di pasar harus ditarik kembali untuk penggantian pita cukai sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 113/PMK.04/2008 tentang Tarif Cukai dan/atau Sanksi Administrasi Berupa Denda menyatakan pada pasal 3 nomor 2 bahwa pengembalian cukai kepada pengusaha pabrik atau importir barang kena cukai yang pelunasan cukainya dilakukan dengan cara pelekatan pita cukai dan tidak memiliki utang cukai, dilakukan dengan penerbitan SPMKC atau atas permintaannya diperhitungkan dengan pemesanan cukai berikutnya. Dalam menjamin kualitas produk perusahaan, perusahaan memastikan produk yang kadaluarsa secara tanggal produksi maupun tahun pada pita cukai akan dimusnahkan. Hal ini mengacu pada Peraturan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor Per-34/BC/2013 tentang Pengolahan Kembali atau Pemusnahan Barang Kena Cukai yang Dibuat di Indonesia dalam Rangka Pengembalian Cukai pada pasal 11 nomor 2 menyatakan pengolahan kembali atau pemusnahan barang sebagaimana berasal dari peredaran bebas dapat dilakukan lebih dari 4 kali dalam satu tahun anggaran, setelah mendapatkan persetujuan tertulis dari Kepala Kantor Wilayah.

---

<sup>1,2</sup> Fakultas Teknologi Industri, Program Studi Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: c13200060@john.petra.ac.id, gede@petra.ac.id

## Metode Penelitian

Metode yang digunakan untuk menyelesaikan permasalahan dalam penelitian ini melalui tahap observasi proses bisnis, pengumpulan data, analisis data, *fishbone diagram*, dan verifikasi untuk mendapatkan akar permasalahan.

### Observasi Proses Bisnis

Langkah yang dilakukan adalah melakukan observasi pada proses bisnis dari dekat. Observasi dilakukan terhadap tim *sales* dengan bertandem bersama untuk melihat proses bisnis pada *channel* yang berkaitan seperti *Wholesaler*, *General Trade*, dan *Modern Trade*. Observasi ini dilakukan dengan tujuan meningkatkan *awareness* akan brand, memahami sistem kerja tim sales, kebiasaan yang ada di lapangan, dan kondisi *market* secara *real*.

### Pengumpulan Data

Pengumpulan data mencakup tren pengembalian produk di tahun sebelumnya, asal pengembalian, dan produk dengan pengembalian tertinggi di tahun sebelumnya. Pengumpulan data dilakukan dengan menghubungi berbagai divisi terkait pada masing-masing *channel* untuk mendapatkan data, melakukan tanya-jawab pada pegawai maupun *manager* di divisi terkait untuk mendapatkan *insight* pada kondisi *real* di lapangan dan ikut bersama tim *sales* mengunjungi toko-toko untuk melihat penerapan *product freshness*. Selain wawancara, data pengembalian produk dan penjualan produk diambil dari periode Januari 2023 hingga Juli 2024 juga digunakan dalam penelitian ini.

### Analisis Data

Langkah berikutnya adalah melihat topik dari data yang ada. Hal ini penting sebagai indikator dan membandingkan kondisi dengan tahun sebelumnya. Analisis data berperan melihat signifikansi dari pengembalian produk yang ada di perusahaan. Analisis data berperan menunjukkan tren dan fluktuasi pasar dari tahun sebelumnya. Objektif yang dilihat adalah permasalahan dari berbagai sudut pandang untuk mendapatkan akar permasalahan yang aktual dan tepat sasaran selain dapat

mencerminkan langkah berikutnya untuk memecahkan permasalahan.

### Fishbone Diagram

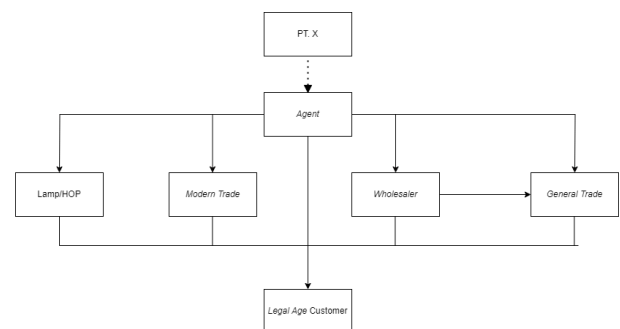
Diagram fishbone merupakan salah satu alat dari *seven quality tools*. Diagram ini merupakan alat untuk membantu melakukan analisa akar masalah dari sebuah situasi ketika pemikiran kelompok cenderung jatuh dalam pemikiran berulang. Diagram fishbone berguna dalam pengembangan produk dan proses penyelesaian masalah dengan metode kualitatif atau melakukan pengambilan informasi ke pihak terkait. Selain itu, diagram ini juga berguna dalam melaksanakan pendekatan DMAIC (*define, measure, analyze, improve, control*) *Six Sigma* dalam pemecahan masalah. Pada penelitian ini, pembuatan *fishbone diagram* digunakan untuk menentukan akar permasalahan. Setelah tahap penentuan akar permasalahan, dilakukan penentuan solusi tindakan yang akan diambil.

### Verifikasi

Pada langkah verifikasi, penentuan tindakan solusi yang diusulkan akan dipertimbangkan berdasarkan parameter SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Reliable, and Time-Bounded*) untuk diteliti lebih lanjut. Setelah penentuan usulan perbaikan yang akan ditindaklanjuti, dilakukan presentasi pada pembimbing lapangan dan *manager regional* perusahaan untuk membahas penerapan usulan perbaikan yang akan dilakukan serta meminta saran untuk pengembangan usulan.

## Hasil dan Pembahasan

### Proses Bisnis Perusahaan

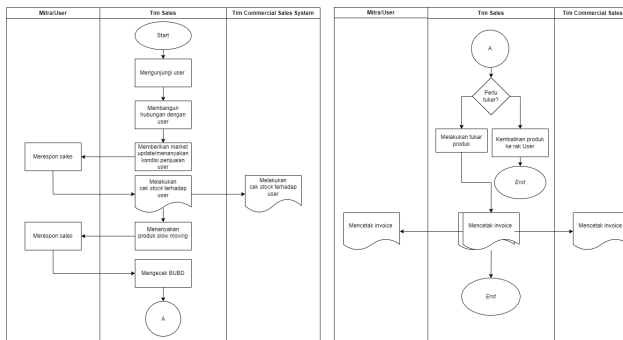


**Gambar 1. Proses Bisnis Perusahaan**

Gambar 1. menunjukkan alur distribusi produk dari perusahaan. Terdapat 2 jenis alur

distribusi bisnis pada area yaitu yang memiliki *channel Agent* maupun yang tidak memiliki *channel Agent*. Pada alur bisnis yang tidak memiliki *Agent*, alur distribusi bisnis dimulai dari perusahaan yang menjual produk mereka langsung pada *channel* yaitu *Modern Trade*, *LAMP/HOP*, *Wholesaler*, dan *General Trade*. Alur bisnis memungkinkan distribusi produk antar *channel* seperti penjualan produk dari *channel Wholesaler* menuju *channel General Trade*. Pada tahapan akhir, empat *channel* alur distribusi tersebut akan langsung bersinggungan pada *legal age customer* selaku konsumen pengguna rokok tersebut. Sementara terdapat alur distribusi yang memiliki *channel agent* bergaris putus-putus di Gambar 2, perusahaan menjual produk mereka pada *Agent* selaku mitra perusahaan dijual kembali pada *channel* lain seperti *Modern Trade*, *LAMP/HOP*, *Wholesaler*, dan *General Trade*. Kelima *channel* ini dapat bersinggungan langsung dengan *legal age customer* selaku konsumen akhir pengguna rokok tersebut.

**Alur Penerapan Product Freshness**

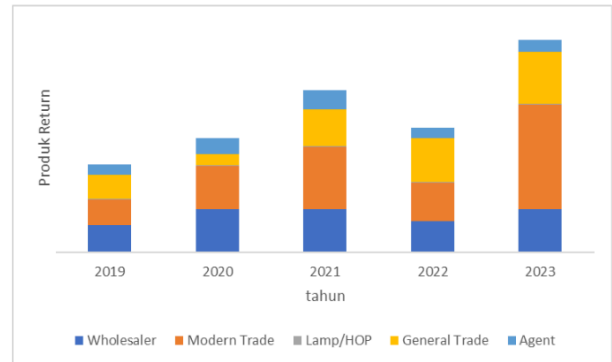


**Gambar 2.** Alur Penerapan *Product Freshness*

Gambar 2. menyatakan cara perusahaan menjaga *product freshness* mereka. Seluruh tim sales yang bersinggungan langsung dengan *channel* seperti *Wholesaler*, *General Trade*, dan *Modern Trade* menjalankan *product freshness*. Ketika *Product Freshness* rutin dilakukan, angka pengembalian produk dapat terminimalisir.

**Identifikasi Masalah**

Identifikasi masalah dimulai dengan melakukan pemantauan kembali akan jumlah pengembalian produk perusahaan dalam 5 tahun terakhir. Angka pengembalian produk yang terjadi dalam 5 tahun terakhir dapat dilihat di Gambar 3.



**Gambar 3.** Jumlah Pengembalian 5 Tahun Terakhir

Gambar 3 menunjukkan pengembalian produk di tahun 2023 tertinggi dalam 5 tahun terakhir. Pengembalian tertinggi berasal dari *channel Modern Trade*, *General Trade*, dan *Modern Trade*. Catatan penting dari grafik tersebut adalah pengembalian produk di *Modern Trade* yang mendominasi pengembalian tahun 2023. *Channel Wholesaler* yang konsisten cukup besar selama 5 tahun terakhir. Nilai pengembalian produk di *channel General Trade* memiliki kecenderungan meningkat sejak tahun 2021. Daftar *brand* yang menyumbang pengembalian dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1. 10 Brand Penyumbang Pengembalian Terbesar 2023**

Rank	Brand	% Produk return terhadap keseluruhan	% Pengaruh Massive Withdrawal pada Produk
1	RKK1	9%	97.50%
2	RKK2	7%	89.70%
3	RKK3	5%	82.90%
4	RKK4	5%	96.20%
5	RKK5	5%	98.90%
6	RKK6	5%	86.10%
7	RKK7	4%	71.80%
8	RKK8	4%	91.40%
9	RKK9	3%	87.20%
10	RKK10	3%	98.90%

Tabel 1. memaparkan temuan 10 *brand* dengan angka pengembalian tertinggi pada tahun 2023. Angka tertinggi dimiliki oleh RKK1 yang memiliki persentase sebesar 9% diikuti oleh *brand* RKK2 dan RKK3. Bila dilihat periode pengembalian, pengembalian didominasi pada periode *massive withdrawal* dengan rata-rata 90%. Alat yang menjadi tolak ukur dari perhitungan dan penentuan produk akan mengalami pengembalian atau tidak adalah *depletion week*. *Depletion week* adalah ketahanan stok produk yang dimiliki perusahaan terhadap penjualan yang ada di *market*. Perhitungan *depletion week* dapat menggambarkan kondisi stok yang ada maupun

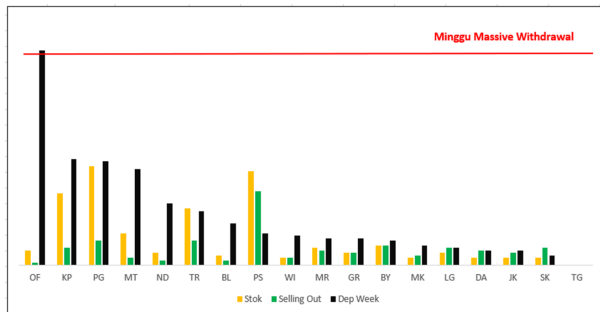
yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan. *Depletion Week* memiliki formula sebagai berikut.

$$Depletion\ Week = \frac{Stock}{Selling\ Out} \quad (4.1)$$

$$Week - n + Depletion\ Week < Week\ x + 18 \quad (4.2)$$

$n$  = minggu pengambilan data

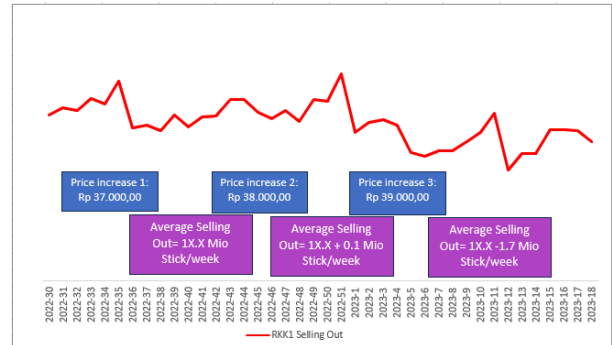
Persamaan 4.1 menjelaskan bahwa *depletion week* didapat dari jumlah stok yang dibagikan dengan *selling out* penjualan. Sementara pada Persamaan 4.2, minggu perhitungan ditambahkan dengan *depletion week* hasil perhitungan tidak boleh lebih dari 18. Minggu ke  $x+18$  menjadi periode terakhir dari *Massive Withdrawal*. Maka, penurunan angka pengembalian produk dapat terminimalisir bila stok produk habis sebelum *massive withdrawal*. Langkah berikutnya, dilakukan perhitungan *depletion week* dengan data *week x+9* 2023. Pengamatan dilakukan pada *week x+9* karena *week x+9* merupakan satu minggu sebelum periode *massive withdrawal* dilangsungkan. Data dituliskan sesuai Gambar 4.



**Gambar 4.** *Depletion Week* RKK1 Week  $x+9$  2023

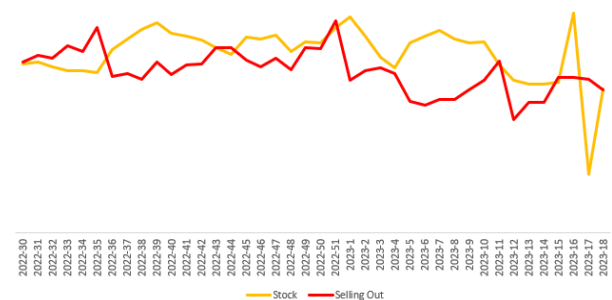
Gambar 4 menunjukkan nilai stok, *selling out*, dan *depletion week* seluruh area pada RKK1. Area OF memiliki *depletion week* diatas  $x+9$  yang mengartikan akan ada sisa stok ketika periode *Massive Withdrawal* sudah selesai. Sementara area seperti KP hingga BY yang memiliki *depletion week* yang lebih dari 1 minggu mengindikasikan bahwa RKK1 di area KP hingga BY akan habis saat periode *Massive Withdrawal* dengan kondisi produk-produk tidak dilakukan penarikan. Selanjutnya, MK hingga TG memiliki *depletion week* yang bernilai dibawah 1 minggu mengindikasikan bahwa saat *week x+10*, stok di area tersebut akan habis. Langkah berikutnya, dilakukan pemantauan stok, pemantauan penjualan secara mingguan setelah periode *Massive Withdrawal 2022* dilanjutkan hingga setelah

periode *Massive Withdrawal* 2023 terhadap RKK 1. Keadaan stok RKK1 pada Gambar 4.



**Gambar 5.** Dampak Penjualan RKK1 Ketika Terjadi *Price Increase*

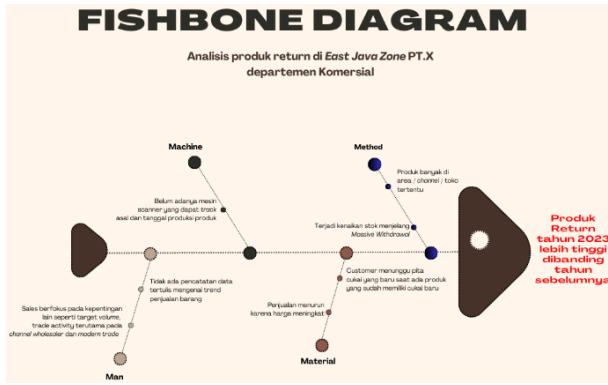
Gambar 5. memaparkan dampak yang dihasilkan dari *price break* yang terjadi. Keadaan setelah *price increase 1* hingga *price increase 2* terdapat penjualan rata-rata sebesar 1X.X juta stick per batang. Sementara itu, keadaan setelah *price increase 2* hingga *price increase 3* terdapat kenaikan penjualan sebesar 0.1 juta batang . Hal tersebut tidak berlangsung lama karena terdapat *price increase 3* yang menghasilkan penurunan 1.7 juta batang pada penjualan produk. Sehingga dapat disimpulkan bahwa meningkatnya harga berpengaruh terhadap penurunan penjualan. Setelah melihat dari sisi penjualan produk, jumlah stok yang ada di pasar juga berperan penting terhadap pengembalian produk. Gambar 6. menjelaskan kondisi stok bila dibandingkan dengan penjualan pada RKK1.



**Gambar 6.** Perbandingan Stok dengan *Selling Out* RKK1

Gambar 6. menjelaskan stok produk RKK1 memiliki kecenderungan yang stabil. Namun terjadi penurunan pada *selling out* produk seperti pemaparan sebelumnya. Perbandingan stok dan *selling out* membentuk sebuah *gap* pada rentang week 4 hingga week 10 dan week 12 hingga week 13 di tahun 2023. Gambar 7. memaparkan analisis dengan diagram *fishbone* mendapatkan akar permasalahan. Tabel 2.

Memaparkan permasalahan dan tindakan yang diambil untuk meminimalisir pengembalian.



Gambar 7. Diagram Fishbone

Tabel 2. Akar Permasalahan Pengembalian Produk beserta Solusi

Penyebab	Solusi
Produk banyak di area / channel tertentu	1. Melakukan mutasi stok secara detail pada produk dengan <i>depletion week</i> yang tinggi, pada produk yang ada di gudang dan <i>stock market</i> yang dimutasikan dengan menjalankan <i>product freshness</i> .
Terjadi kenaikan stok menjelang <i>Massive Withdrawal</i>	2. Tidak banyak yang dapat dilakukan selain melakukan <i>control supply</i> dari perusahaan terhadap pemenuhan permintaan pasar.
Belum adanya mesin scanner yang dapat tracking asal produk dan tanggal produksi produk	3. Tidak banyak yang dapat dilakukan dikarenakan pembuatan mesin atau barcode scanner memakan biaya yang besar.
Tidak ada pencatatan data tertulis mengenai trend penjualan barang	4. Membuat sistem notifikasi untuk mengingatkan tim sales melakukan <i>product freshness</i> pada produk dengan <i>depletion week</i> tinggi sesuai data yang akurat dan mencerminkan keadaan toko sesuai
Sales berfokus pada kepentingan lain seperti volume penjualan, <i>trade activity</i> terutama pada <i>wholesaler</i> dan <i>modern trade</i>	5. Perusahaan perlu melakukan usaha untuk memastikan produk pita cukai baru dijual di <i>market</i> setelah pita cukai lama dipastikan habis di <i>market</i> .
Customer menunggu pita cukai yang baru saat ada produk yang sudah memiliki cukai baru	6. Tidak banyak yang dapat dilakukan perusahaan karena harga rokok akan terus naik selain menciptakan produk baru yang bisa dijual dengan harga lebih murah.

Dari Tabel 2. diketahui bahwa permasalahan pengembalian produk cukup kompleks dan berhubungan dengan banyak pihak. Pembuatan tabel solusi bertujuan masalah dapat disederhanakan berdasarkan tindakan yang paling realistis yang dapat dilakukan oleh perusahaan. Solusi konkrit yang dapat dirumuskan adalah membuat pengingat untuk memastikan produk pita cukai lama dapat habis terlebih dahulu sebelum produk pita cukai baru dijual. Selain itu, mutasi stok gudang dan mutasi stok yang ada di pasar dapat dilakukan untuk meminimalisir kemungkinan persebaran produk yang tidak merata. Selain itu, usulan membuat sebuah sistem notifikasi untuk mengingatkan tim sales menjalankan *product freshness* secara konsisten dapat dilakukan. Sementara itu untuk beberapa solusi lain seperti yang tertera pada nomor 2,3, dan 6 belum dapat dilakukan usulan serta penerapannya dikarenakan keterbatasan dari

segi waktu, sumber daya, serta fungsi yang akan dicapai dari penerapan tersebut. Maka, usulan perbaikan yang dapat dilakukan akan dijelaskan lebih rinci pada bab berikutnya. Penerapan solusi tersebut didapatkan berdasarkan analisis data yang dilakukan sebelumnya dan melakukan wawancara dengan *supervisor wholesaler* dan *sales wholesaler*.

### Usulan Perbaikan dan Penerapannya

*Depletion plan alert* adalah metode perhitungan yang dilakukan untuk memperhatikan barang dengan pita cukai yang lama dan pita cukai baru pada gudang perusahaan. Produk pita cukai baru yang telah diproduksi akan disimpan pada gudang masing-masing area dan idealnya produk pita cukai baru tersebut akan mulai dijual ketika barang di pita cukai lama di pasar menipis ataupun pita cukai lama tidak tersisa. Untuk menerapkan *Depletion Plan Alert*, diperlukan kriteria sebagai indikator untuk menentukan langkah yang harus diambil sesuai dengan Tabel 3.

Tabel 3. Kriteria pada *Depletion Plan Alert*

LEGENDS	
	Jual hanya produk pita cukai 2023
	Stok dibawah 2 minggu, jual produk pita cukai 2023
	Jual produk pita cukai 2024

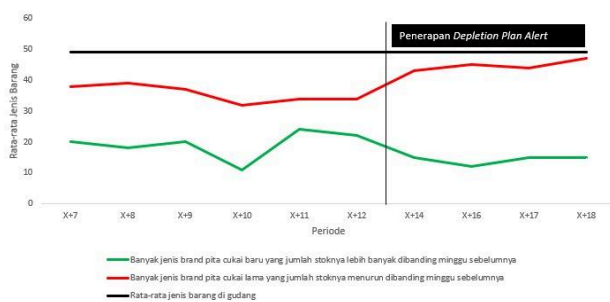
Tabel 3. menjelaskan kriteria yang digunakan, kriteria berwarna merah muda memiliki ketentuan hanya diperkenankan menjual produk yang memiliki pita cukai tahun 2023 serta tindakan penerapannya. Penerapan dari tindakan tersebut sesuai Tabel 5.

Tabel 4. Penerapan *Depletion Plan Alert*

Brand	SK	MR	WA	LG	MR	SL	JK	BY	PS	GR	TR	PG
RKK5												
RKK7												
RKK8												
RKK9												
RKK10												
RKK11												
RKK12												
RKK13												
RKK14												
RKK15												
RKK16												
RKK17												
RKK18												
RKK19												
RKK20												
RKK21												
RKK22												
RKK23												
RKK24												
RKK25												
RKK26												
RKK27												
RKK28												
RKK29												
RKK30												
RKK31												
RKK32												
RKK33												
RKK34												
RKK35												
RKK36												
RKK37												
RKK38												
RKK39												
RKK40												
RKK41												
RKK42												
RKK43												
RKK44												
RKK45												

Penerapan *depletion plan alert* dimulai pada minggu X+13 hingga periode *massive withdrawal* berakhir (x+18). Perusahaan melakukan rekapitulasi jumlah stok produk

pita cukai lama dengan pita cukai baru di gudang setiap minggunya hingga akhir periode massive withdrawal. Langkah pertama dimulai dengan perhitungan rata-rata terhadap banyak jenis barang di setiap gudang. Perhitungan menghasilkan rata-rata terdapat 49 jenis barang di gudang. Langkah berikutnya adalah perhitungan banyak jenis barang yang memiliki stok sebanyak 0 untuk produk pita cukai baru dan lama. Hasil perhitungan sendiri kembali dirata-ratakan dan dapat dilihat sesuai Gambar 8.



**Gambar 8.** Diagram Garis Barang 0 di Gudang

Dapat dilihat setelah periode X+13 pada Gambar 8., terjadi peningkatan pada jenis produk pita cukai lama yang stoknya habis di gudang. Hal ini mengartikan perusahaan berhasil menghabiskan produk pita cukai lama sebelum mengeluarkan produk pita cukai baru. Penerapan usulan berikutnya adalah melakukan mutasi stok. Pemerataan *depletion week by warehouse* adalah melakukan pemindahan produk dari gudang menuju gudang lain untuk melakukan pemerataan. Pemindahan stok berperan penting menjelang periode *Massive Withdrawal* terlebih pada produk dengan pita cukai lama. Usulan penerapan mutasi stok seperti Tabel 5.

**Tabel 5.** Rekomendasi Usulan Mutasi

Warehouse Movement Recommendation									
Brand	Stock*	Area	Channel	Depletion Channel	Depletion Channel	Mutasi*	Area	Depletion Channel	Depletion Channel
RKK14	0.1	PS	Warehouse	5.3	2.2	6	TR	0.3	0.4
RKK22	0.2	JK	Warehouse	8.2	6.5	4	MR	1.5	2
RKKS1	0.08	SK	Warehouse	13	1.7	7	LG	0.1	0.4
RKKS1	0.1	BY	Warehouse	6.9	1.6	10	LG	0.1	0.6
RKKS1	0.1	JK	Warehouse	3.4	1.8	6	LG	0.1	0.4
RKKS3	0.08	TR	Warehouse	7.1	1.3	7	PS	0.6	1.6

\* Menggunakan angka samaran / bukan angka real

Proses selanjutnya adalah melalui *filtering* pihak pihak *Staff Planning and Deployment, Regional Sales Administrator, dan Leader Logistic* untuk mutasi stok. Pada Tabel 6., *Mapping* yang telah dibuat perlu mendapatkan *approval* dari *Manager Service Delivery*. Penggunaan *Routing Internal* maupun *routing E2W* dan *W2E* akan dilihat kasus demi kasus pada eksekusinya. Pertimbangan yang diambil

oleh *leader logistic* adalah ketersediaan unit, jumlah barang, harga yang harus dibayarkan, dan jarak yang ditempuh. Proses berlanjut dengan eksekusi mutasi. Pada sampel data yang ditampilkan, terdapat 31.25 satuan barang yang berhasil dimutasikan. Sehingga, paling sedikit proses mutasi yang dilakukan tersebut adalah 31.25 satuan barang.

**Tabel 6.** Implementasi Penerapan Usulan Perbaikan

PROPOSED					
Brand	From	To	QTY	Routing	
RKK47	MR	LG	1	E2W	
RKK45	WI	MK	1.75	E2W	
RKK45	MR	MK	1.5	E2W	
RKK25	BL	LG	1	E2W	
RKK25	BL	MK	2	E2W	
RKK16	SK	BY	14	Internal	
RKK19	JK	BY	1	Internal	
RKK19	JK	BY	7	Internal	
RKK19	JK	LG	2	Internal	

Brand	From	To	Qty (in box)	Routing	Timing	Remark
RKK47	MR	LG	1	E2W	Sabtu, 23 Maret 2024	Adhoc ASSA
RKK45	WI	MK	1.75	E2W	Sabtu, 23 Maret 2024	Adhoc ASSA
RKK45	MR	MK	1.5	Internal	Selasa, 26 Maret 2024	Unit B
RKK25	BL	MK	2	E2W	Sabtu, 23 Maret 2024	Adhoc ASSA
RKK25	BL	LG	1	E2W	Sabtu, 23 Maret 2024	Adhoc ASSA

Brand	From	To	Qty (in box)	Routing	Timing	Remark
RKK45	WI	MK	1.75	Internal	Selasa, 26 Maret 2024	Unit B
RKK45	MR	MK	1.5	Internal	Selasa, 26 Maret 2024	Unit B
RKK25	BL	MK	2	Internal	Selasa, 26 Maret 2024	Unit B

Brand	From	To	Qty (in box)	Routing	Timing	Remark
RKK16	SK	BY	14	Internal	Sabtu, 23 Maret 2024	Unit G

Brand	From	To	Qty (in box)	Routing	Timing	Remark
RKK16	JK	BY	1	W2E	Sabtu, 23 Maret 2024	Adhoc ASSA
RKK19	JK	BY	7	W2E	Sabtu, 23 Maret 2024	Adhoc ASSA
RKK19	JK	LG	2	W2E	Sabtu, 23 Maret 2024	Adhoc ASSA

Penerapan usulan berikutnya adalah membuat sistem notifikasi. Sistem notifikasi akan mengirimkan pesan pada platform WhatsApp karena WhatsApp menjadi media komunikasi yang digunakan sales untuk berinteraksi dengan pimpinan maupun dalam berkoordinasi dengan pemilik *Wholesaler*. Pengerjaan bermula dengan pembuatan database tentang depletion week dan stok di *Wholesaler* pada *microsoft excel*. File tersebut dengan *form control* pada *microsoft excel* untuk dihubungkan dengan Macro VBA agar penerapannya dapat otomatis satu kali tekan. Contoh pesan yang dikirim sesuai Tabel 7.

**Tabel 7.** Contoh Pesan untuk *salesman*

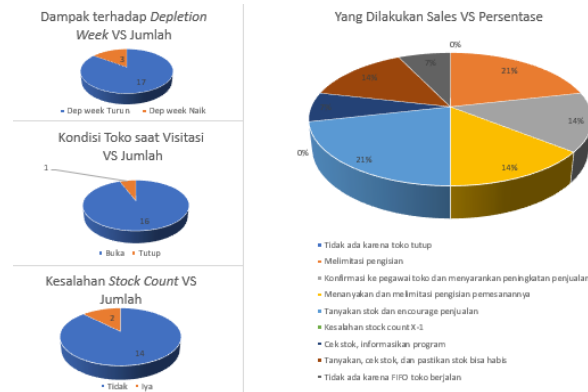
Hi Sales, Tanyakan Produk berikut ketika berkunjung pada toko untuk menjaga product freshness				
Nama Sales :	X	Threshold Slow Moving :	3.0	
Hari Kunjungan :	Senin	Threshold Fast Moving :	1.0	
Product	customerregisteredname	Stock	Selling Out	Depletion Week
RKK30	XX	192	64	3.0
RKK31	XXX	340	160	2.1
RKK16	XXXX	96	24	4.0

Pesan diintegrasikan dengan sistem sebelum diterapkan pada *sales Wholesaler*. *Flow* penerapan sistem notifikasi sesuai pada Gambar 9.



**Gambar 9.** Flow Penerapan Sistem Notifikasi

Sistem notifikasi diterapkan pada *salesman* selama 8 minggu. Selanjutnya, dilakukan pengambilan sampel terhadap dampak sistem notifikasi pada toko kunjungan *sales*.



**Gambar 10.** Flow Penerapan Sistem Notifikasi

Pada penerapannya, pesan notifikasi dikirimkan pada *sales* pagi hari sebelum rapat *wholesaler* dimulai. *Sales Wholesaler* membaca pesan notifikasi pada pagi hari. Ketika dilakukan wawancara singkat, *salesman* berfokus untuk melihat nama toko yang memiliki produk dengan *depletion week* tinggi. *Sales Wholesaler* akan kembali membuka data tersebut dan menanyakan *brand* yang tertera di pesan saat sudah berada di toko tersebut. Ketika mendapatkan umpan balik atau tanggapan dari *Wholesaler*, *sales Wholesaler* akan mengambil keputusan sesuai dengan kondisi dan jumlah stok di toko. Secara keseluruhan, jumlah pengembalian produk di tahun 2024 50% lebih rendah dari target pengembalian yang ditetapkan perusahaan untuk tahun 2024 saat massive withdrawal. Ketika dibandingkan dengan pengembalian saat massive withdrawal tahun 2023, terjadi penurunan sebesar 60% pengembalian produk seluruh East Java Zone pada saat periode massive withdrawal. Penurunan signifikan juga terjadi pada beberapa channel prioritas yaitu Modern Trade sebesar 72%, Wholesaler sebesar 40%, dan General Trade sebesar 53%.

### Simpulan

Perusahaan yang bergerak di industri rokok ini berusaha meminimalisir jumlah pengembalian produk karena jumlah pengembalian di tahun 2023 83% lebih tinggi dibandingkan target pengembalian yang perusahaan tetapkan. Hal ini berarti diperlukan tindakan lebih untuk menurunkan jumlah pengembalian di tahun 2024. Beberapa usulan perbaikan untuk

meminimalisir pengembalian produk diimplementasikan perusahaan dalam sistem kerjanya yaitu Penerapan *Depletion Plan Alert*, Mutasi stok *market* dan *warehouse*, dan penerapan sistem notifikasi. Penerapan *Depletion plan alert* terbukti efektif dalam alur keluarnya barang yaitu produk pita cukai lama terlebih dahulu dilanjutkan dengan produk pita cukai baru. Sementara pada pelaksanaan mutasi stok, terdapat minimal 31.25 satuan rokok yang berhasil dipindahkan untuk meminimalisir produk pengembalian. Pada penerapan sistem notifikasi, terbukti bahwa *salesman* terbantu pada saat melakukan kunjungan ke *Wholesaler* karena dapat mengingatkan mereka dalam menentukan kuantitas produk yang harus dijual pada toko serta mengingatkan *salesman* dalam melakukan pemeriksaan stok *Wholesaler* ataupun sekedar menanyakan stok hingga memberikan dorongan ataupun membantu pemilik *Wholesaler* dalam berstrategi untuk menjual produk tersebut. Alhasil, jumlah pengembalian di tahun 2024 50% lebih rendah dari target pengembalian yang ditetapkan perusahaan untuk tahun 2024 saat massive withdrawal. Ketika dibandingkan dengan pengembalian saat massive withdrawal tahun 2023, terjadi penurunan sebesar 60% pengembalian produk seluruh East Java Zone pada saat periode massive withdrawal. Penurunan signifikan juga terjadi pada beberapa channel prioritas yaitu Modern Trade sebesar 72%, Wholesaler sebesar 40%, dan General Trade sebesar 53%.

### Daftar Pustaka

1. Lintang, I. (2024). 5 Perusahaan Rokok Terbesar di Indonesia, Masih Sampoerna dan Gudang Garam?. inilah.com, retrieved from <https://www.inilah.com/perusahaan-rokok-terbesar-di-indonesia>, 9 Januari 2024.
2. Preece, R. (2014). *Developing an 'Excessive Working Tariff Schedule' for South East Asia : a resource for regional excise policy*. *World custom Journal*, Volume 8, Nomor 1, Halaman 179-182.
3. Surono. (2007). Pengaruh Kebijakan Cukai, Fasilitas Penundaan Dan Tingkat Produksi Terhadap Pungutan Cukai, Tesis. Medan, Universitas Sumatera Utara.