

## **Strategi Akuntansi Manajerial untuk Menghadapi Tantangan di Lingkungan Bisnis Sektor Minuman: Analisis Kasus Coca-Cola**

**Ramita Br Gultom<sup>1\*</sup>, Christine Rogate Marbun<sup>2</sup>, Hamonangan Siallagan<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas HKBP Nommensen Medan

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi akuntansi manajerial yang diterapkan oleh PT Coca-Cola Indonesia dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis sektor minuman di Indonesia. Melalui pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus deskriptif, penelitian ini menggali bagaimana perusahaan multinasional tersebut merancang dan mengimplementasikan sistem pengendalian biaya, penganggaran fleksibel, penetapan harga strategis, serta pengambilan keputusan berbasis data dalam konteks persaingan yang semakin ketat. Data diperoleh melalui studi dokumentasi, telaah laporan tahunan, serta kajian literatur akademik yang relevan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa Coca-Cola Indonesia secara konsisten menerapkan activity-based costing, balanced scorecard, dan analisis varians sebagai instrumen utama pengendalian manajerial. Selain itu, perusahaan mengintegrasikan strategi lokalisasi produk dengan manajemen biaya yang presisi untuk mempertahankan pangsa pasar di tengah tekanan regulasi, pergeseran preferensi konsumen, dan fluktuasi harga bahan baku. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dalam memperluas diskursus akuntansi manajerial pada konteks industri minuman berkarbonasi di negara berkembang.

**Kata Kunci:** *Akuntansi Manajerial; Coca-Cola Indonesia; Sektor Minuman; Pengendalian Biaya; Studi Kasus.*

### **Abstract**

This study aims to analyze the managerial accounting strategies applied by PT Coca-Cola Indonesia in addressing the dynamic challenges of the beverage industry in Indonesia. Using a qualitative approach with a descriptive case study method, this research explores how the multinational company designs and implements cost control systems, flexible budgeting, strategic pricing, and data-driven decision-making amid intensifying competition. Data were gathered through documentation studies, annual report reviews, and relevant academic literature. Findings reveal that Coca-Cola Indonesia consistently employs activity-based costing, balanced scorecards, and variance analysis as primary managerial control instruments. Furthermore, the company integrates product localization strategies with precise cost management to sustain market share amid regulatory pressures, shifting consumer preferences, and raw material price fluctuations. This study contributes theoretically to expanding the discourse on managerial accounting within the carbonated beverage industry in developing countries.

**Keywords:** *Managerial Accounting; Coca-Cola Indonesia; Beverage Sector; Cost Control; Case Study.*

---

✉ Corresponding author :

Email Address : ramita.gultom@student.uhn.ac.id

## PENDAHULUAN

Sektor industri minuman di Indonesia merupakan salah satu segmen yang paling dinamis dan kompetitif dalam lanskap bisnis nasional. Pertumbuhan populasi yang pesat, meningkatnya pendapatan per kapita, serta perubahan gaya hidup masyarakat perkotaan telah menciptakan permintaan yang terus meningkat terhadap produk minuman kemasan. Di tengah kondisi ini, perusahaan multinasional seperti Coca-Cola dituntut untuk tidak sekadar mempertahankan kualitas produk, melainkan juga memperkuat kapabilitas manajerial mereka dalam mengelola sumber daya secara efisien dan efektif.

Akuntansi manajerial menjadi salah satu pilar strategis dalam mendukung keberlangsungan operasional perusahaan di tengah persaingan yang semakin intensif. Berbeda dari akuntansi keuangan yang lebih berorientasi pada pelaporan eksternal, akuntansi manajerial difokuskan pada penyediaan informasi internal yang relevan bagi pengambilan keputusan manajerial, pengendalian biaya, serta perencanaan strategis jangka panjang. Menurut Horngren, et al (2015), akuntansi manajerial berperan sentral dalam menghubungkan data keuangan dengan strategi bisnis secara holistik.

Coca-Cola sebagai salah satu merek minuman terbesar di dunia menghadapi berbagai tantangan struktural di pasar Indonesia. Tekanan dari pesaing lokal yang berkembang pesat, regulasi pemerintah terkait kandungan gula dan pelabelan produk, serta fluktuasi harga bahan baku seperti gula dan konsentrat menjadi variabel eksternal yang secara langsung memengaruhi struktur biaya perusahaan. Dalam konteks ini, penerapan strategi akuntansi manajerial yang tepat menjadi krusial untuk menjaga profitabilitas sekaligus mempertahankan relevansi produk di pasar.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Kaplan et al.,) menegaskan pentingnya balanced scorecard sebagai alat ukur kinerja yang mengintegrasikan perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sementara itu, (Cooper & Kaplan, 1991) memperkenalkan activity-based costing (ABC) sebagai metode alokasi biaya yang lebih akurat dibandingkan pendekatan tradisional. Kedua instrumen tersebut telah banyak diadopsi oleh perusahaan-perusahaan multinasional, termasuk dalam sektor industri minuman.

Penelitian ini secara spesifik berfokus pada bagaimana strategi akuntansi manajerial diimplementasikan oleh Coca-Cola di Indonesia dalam merespons tantangan lingkungan bisnis yang multidimensional. Melalui analisis mendalam terhadap praktik pengendalian biaya, penganggaran, penetapan harga, dan evaluasi kinerja, penelitian ini berupaya mengidentifikasi pola strategis yang menjadi fondasi ketahanan bisnis perusahaan tersebut. Dengan demikian, kajian ini diharapkan memberikan kontribusi empiris yang bermakna bagi akademisi dan praktisi di bidang akuntansi manajerial, khususnya dalam konteks industri minuman di negara berkembang.

Tujuan penelitian ini adalah: (1) mengidentifikasi dan menganalisis strategi akuntansi manajerial yang diterapkan Coca-Cola Indonesia; (2) mendeskripsikan tantangan spesifik yang dihadapi perusahaan dalam lingkungan bisnis sektor minuman Indonesia; serta (3) menjelaskan keterkaitan antara penerapan instrumen akuntansi manajerial dengan kinerja bisnis perusahaan secara keseluruhan.

## METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus deskriptif (*descriptive case study*). Menurut (Yin, 2018), studi kasus merupakan pendekatan yang tepat ketika peneliti bermaksud memahami fenomena kontemporer secara mendalam dalam konteks kehidupan nyata, di mana batas antara fenomena dan konteks tidak terdefinisi secara tegas. Pilihan atas pendekatan ini didasarkan pada kebutuhan untuk menggali kompleksitas strategi akuntansi manajerial yang tidak dapat direduksi menjadi angka semata.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah PT Coca-Cola Indonesia, anak perusahaan dari The Coca-Cola Company yang beroperasi secara signifikan di pasar Indonesia. Pemilihan perusahaan ini didasarkan pada beberapa pertimbangan, yaitu: (1) Coca-Cola merupakan pemain dominan di industri minuman berkarbonasi yang memiliki sistem manajemen keuangan yang kompleks; (2) perusahaan ini menghadapi berbagai tantangan bisnis yang representatif dari kondisi industri secara umum; serta (3) tersedianya data sekunder yang memadai dari laporan tahunan dan publikasi akademik.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga sumber utama: pertama, studi dokumentasi terhadap laporan keuangan dan laporan tahunan Coca-Cola Indonesia periode 2019-2023; kedua, telaah literatur akademik yang mencakup jurnal internasional dan nasional terkemuka di bidang akuntansi manajerial; serta ketiga, kajian atas laporan industri yang diterbitkan oleh lembaga riset seperti Euromonitor International dan Frost & Sullivan.

Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*) yang dikombinasikan dengan interpretasi tematik. Melalui proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan sebagaimana diusulkan oleh (Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, 2014) peneliti mengidentifikasi tema-tema dominan terkait implementasi akuntansi manajerial dalam konteks bisnis Coca-Cola Indonesia. Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan informasi dari berbagai dokumen dan publikasi yang berbeda.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Gambaran Umum Industri Minuman di Indonesia

Industri minuman di Indonesia mengalami pertumbuhan yang cukup signifikan dalam satu dekade terakhir. Berdasarkan data (Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, 2022), kontribusi sektor industri makanan dan minuman terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) industri pengolahan non-migas mencapai 38,35% pada tahun 2021. Pertumbuhan ini didorong oleh meningkatnya kelas menengah yang memiliki daya beli lebih tinggi serta penetrasi pasar yang meluas ke wilayah-wilayah di luar Pulau Jawa.

Namun demikian, industri ini juga menghadapi berbagai tekanan yang menuntut adaptasi strategis dari para pelaku bisnis. Tren kesehatan yang berkembang pesat mendorong sebagian konsumen untuk beralih dari minuman berkarbonasi ke produk-produk minuman yang lebih alami. Selain itu, kebijakan pemerintah terkait cukai minuman berpemanis dalam kemasan (MBDK) yang mulai digaungkan pada 2023 turut menciptakan ketidakpastian regulatif yang perlu diperhitungkan dalam perencanaan bisnis jangka menengah.

Di tengah dinamika tersebut, Coca-Cola Indonesia mempertahankan posisinya sebagai pemimpin pasar dengan memanfaatkan jaringan distribusi yang luas dan portofolio merek yang beragam. Perusahaan ini tidak hanya mengandalkan produk-produk ikonik seperti Coca-Cola dan Sprite, tetapi juga mengembangkan lini produk yang lebih sehat seperti air mineral Ades dan teh kemasan Frestea untuk menjangkau segmen konsumen yang lebih luas.

### 2. Penerapan Activity-Based Costing (ABC) dalam Pengendalian Biaya

Salah satu instrumen akuntansi manajerial yang paling menonjol dalam praktik Coca-Cola Indonesia adalah penerapan activity-based costing (ABC). Metode ini memungkinkan perusahaan untuk mengalokasikan biaya overhead secara lebih akurat berdasarkan aktivitas-aktivitas yang benar-benar mengonsumsi sumber daya, berbeda dari pendekatan tradisional yang mengalokasikan biaya hanya berdasarkan volume produksi.

Dalam konteks industri minuman, implementasi ABC memberikan manfaat yang signifikan dalam mengidentifikasi produk-produk yang secara aktual menghasilkan margin yang lebih tinggi dan yang justru menjadi beban tersembunyi bagi perusahaan. Menurut (Cooper & Kaplan, 1991) metode ABC memungkinkan manajemen untuk memahami dengan lebih jelas biaya sesungguhnya dari setiap lini produk, pelanggan, dan saluran distribusi. Hal ini sangat relevan bagi Coca-Cola yang memiliki portofolio produk yang sangat beragam.

Penerapan ABC di Coca-Cola Indonesia secara khusus membantu manajemen dalam mengoptimalkan proses produksi dan distribusi. Dengan mengidentifikasi aktivitas-aktivitas bernilai tambah tinggi (value-added activities) dan yang tidak bernilai tambah (non-value-added activities), perusahaan dapat melakukan efisiensi yang terukur tanpa mengorbankan kualitas produk. Temuan analisis dokumentasi menunjukkan bahwa strategi ini berhasil menekan biaya produksi per unit secara berkelanjutan dalam periode 2019-2023.

### **3. Balanced Scorecard sebagai Sistem Evaluasi Kinerja Terpadu**

Selain pengendalian biaya, Coca-Cola Indonesia juga mengimplementasikan balanced scorecard (BSC) sebagai kerangka evaluasi kinerja yang bersifat menyeluruh. BSC yang dikembangkan oleh (Kaplan et al., n.d.) memungkinkan organisasi untuk mengukur kinerja dari empat perspektif yang saling melengkapi: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Dari perspektif keuangan, Coca-Cola Indonesia menetapkan indikator kinerja utama (KPI) yang mencakup return on investment (ROI), earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization (EBITDA), serta pertumbuhan pendapatan bersih. Penetapan target-target kuantitatif ini didasarkan pada analisis tren historis dan proyeksi pasar yang dilakukan secara periodik oleh tim keuangan perusahaan.

Dari perspektif pelanggan, perusahaan mengukur tingkat kepuasan pelanggan, pangsa pasar, dan tingkat retensi distributor. Hal ini mencerminkan pemahaman manajemen bahwa keberhasilan finansial dalam jangka panjang sangat bergantung pada kemampuan perusahaan untuk mempertahankan loyalitas pelanggan. Sementara itu, dari perspektif proses bisnis internal, Coca-Cola Indonesia memonitor efisiensi lini produksi, kecepatan siklus distribusi, serta tingkat cacat produk (defect rate).

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup investasi dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia dan adopsi teknologi informasi. Perusahaan secara konsisten mengalokasikan anggaran pelatihan yang signifikan untuk memastikan tenaga kerjanya memiliki kapabilitas yang memadai dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat.

### **4. Penganggaran Fleksibel dan Analisis Varians**

Penganggaran fleksibel (flexible budgeting) merupakan strategi akuntansi manajerial lain yang secara aktif diterapkan oleh Coca-Cola Indonesia. Berbeda dari anggaran statis yang ditetapkan berdasarkan satu tingkat aktivitas tertentu, anggaran fleksibel memungkinkan penyesuaian proyeksi biaya sesuai dengan perubahan volume produksi dan penjualan aktual. Menurut (Drury, 2018), pendekatan ini sangat efektif dalam industri dengan permintaan yang bersifat musiman dan fluktuatif, seperti industri minuman.

Coca-Cola Indonesia memanfaatkan anggaran fleksibel untuk mengantisipasi variasi permintaan yang terjadi sepanjang tahun. Pada periode-periode tertentu seperti Ramadan, Lebaran, dan musim panas, permintaan terhadap produk minuman cenderung mengalami peningkatan signifikan. Dengan anggaran yang bersifat fleksibel, perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya produksi dan distribusi secara lebih responsif tanpa harus melakukan revisi anggaran secara menyeluruh.

Analisis varians (variance analysis) dilakukan secara reguler untuk membandingkan kinerja aktual dengan target anggaran yang telah ditetapkan. Varians yang muncul, baik bersifat menguntungkan (favorable) maupun tidak menguntungkan (unfavorable), dianalisis secara mendalam untuk mengidentifikasi penyebab deviasi dan merumuskan tindakan korektif yang tepat. Proses ini mencerminkan komitmen manajemen terhadap pengendalian biaya yang disiplin dan akuntabel.

## 5. Strategi Penetapan Harga dalam Konteks Persaingan

Penetapan harga merupakan salah satu keputusan manajerial yang paling kritis dalam industri minuman. Coca-Cola Indonesia menerapkan strategi penetapan harga yang mempertimbangkan multiple faktor secara simultan, termasuk struktur biaya produksi, elastisitas harga permintaan, harga kompetitor, serta nilai persepsi merek di benak konsumen. Strategi ini secara konseptual sejalan dengan pendekatan target costing yang dibahas oleh (Monden, Y., & Hamada, 1991) di mana harga jual ditentukan berdasarkan harga pasar yang kompetitif, kemudian perusahaan bekerja mundur untuk menentukan target biaya yang harus dicapai.

Dalam praktiknya, Coca-Cola Indonesia menggunakan segmentasi harga yang cermat untuk menjangkau berbagai lapisan konsumen. Produk-produk dalam kemasan berbeda ditawarkan pada titik harga yang bervariasi, memungkinkan perusahaan untuk hadir secara kompetitif di segmen mass market maupun premium. Strategi diferensiasi harga ini didukung oleh analisis data konsumen yang komprehensif dan pemantauan harga kompetitor secara real-time.

Tekanan dari kompetitor lokal yang menawarkan produk minuman dengan harga lebih murah telah mendorong Coca-Cola Indonesia untuk mengintensifkan upaya efisiensi biaya produksi. Selain itu, perusahaan juga memanfaatkan kekuatan merek globalnya untuk mempertahankan premium pricing pada segmen tertentu, terutama di kota-kota besar di mana konsumen memiliki tingkat kesadaran merek yang lebih tinggi.

## 6. Tantangan Lingkungan Bisnis dan Respons Strategis

Coca-Cola Indonesia menghadapi sejumlah tantangan spesifik dalam lingkungan bisnis sektor minuman yang perlu direspons melalui strategi akuntansi manajerial yang adaptif. Pertama, fluktuasi harga bahan baku, terutama gula dan konsentrat impor, menciptakan ketidakpastian dalam perencanaan biaya produksi. Untuk mengantisipasi hal ini, perusahaan menerapkan strategi hedging dan kontrak pembelian jangka panjang dengan pemasok strategis, yang secara langsung terefleksi dalam kebijakan manajemen risiko keuangan perusahaan.

Kedua, wacana penerapan cukai minuman berpemanis dalam kemasan oleh pemerintah Indonesia berpotensi meningkatkan beban pajak perusahaan secara signifikan. Dalam menghadapi ancaman regulatif ini, Coca-Cola Indonesia secara proaktif melakukan reformulasi produk untuk mengurangi kandungan gula, serta memperluas portofolio produk rendah gula dan bebas gula. Langkah ini tidak hanya merespons tekanan regulatif, tetapi juga

mengkapitalisasi tren kesehatan yang semakin berkembang di kalangan konsumen Indonesia.

Ketiga, intensitas persaingan dari merek-merek lokal yang terus berkembang, seperti Adem Sari, Le Minerale, dan berbagai produk UMKM minuman, menuntut Coca-Cola Indonesia untuk terus berinovasi dalam strategi pemasaran dan manajemen biaya. Perusahaan merespons tantangan ini dengan memperkuat keunggulan kompetitifnya melalui investasi dalam jaringan distribusi yang lebih penetratif dan program loyalitas konsumen yang terstruktur.

## 7. Implikasi Strategis dan Kontribusi Teoritis

Temuan penelitian ini memberikan beberapa implikasi strategis yang relevan bagi pengembangan praktik akuntansi manajerial di sektor industri minuman. Pertama, integrasi antara ABC, BSC, dan anggaran fleksibel menciptakan sistem manajemen biaya yang sinergis dan komprehensif, yang mampu merespons perubahan lingkungan bisnis secara efektif. Hal ini mengonfirmasi argumen (Gabriel & Petru, 2014) bahwa sistem akuntansi manajerial yang efektif harus bersifat multidimensional dan terintegrasi.

Kedua, kasus Coca-Cola Indonesia menunjukkan bahwa strategi akuntansi manajerial yang efektif harus selalu dikontekstualisasikan dengan kondisi spesifik pasar lokal. Pendekatan lokalisasi yang diterapkan perusahaan, baik dalam hal produk maupun strategi penetapan harga, mencerminkan adaptasi cerdas terhadap karakteristik konsumen dan lingkungan regulatif Indonesia. Temuan ini memperkaya literatur yang membahas tentang adaptasi strategi bisnis multinasional di pasar negara berkembang.

Ketiga, penelitian ini menegaskan pentingnya sistem informasi manajemen yang canggih sebagai pendukung implementasi strategi akuntansi manajerial yang efektif. Kemampuan Coca-Cola Indonesia untuk mengumpulkan, menganalisis, dan memanfaatkan data bisnis secara real-time memberikan keunggulan kompetitif yang signifikan dalam pengambilan keputusan manajerial yang cepat dan akurat.

## SIMPULAN

Penelitian ini telah menganalisis secara komprehensif strategi akuntansi manajerial yang diterapkan oleh Coca-Cola Indonesia dalam menghadapi tantangan lingkungan bisnis sektor minuman di Indonesia. Melalui pendekatan kualitatif studi kasus, ditemukan bahwa perusahaan secara konsisten mengimplementasikan *activity-based costing*, *balanced scorecard*, penganggaran fleksibel, analisis varians, dan strategi penetapan harga yang adaptif sebagai instrumen utama manajemen biaya dan evaluasi kinerja.

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan Coca-Cola Indonesia dalam mempertahankan posisi kepemimpinan pasar di tengah intensitas persaingan yang tinggi tidak terlepas dari kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan berbagai instrumen akuntansi manajerial secara sinergis. Sistem pengendalian biaya yang presisi, dikombinasikan dengan fleksibilitas dalam perencanaan anggaran dan kecermatan dalam penetapan harga, memungkinkan perusahaan untuk merespons dinamika pasar secara efektif tanpa mengorbankan profitabilitas jangka panjang.

Penelitian ini juga mengungkap bahwa tantangan spesifik yang dihadapi Coca-Cola Indonesia, mulai dari fluktuasi harga bahan baku, tekanan regulatif, hingga pergeseran preferensi konsumen, telah mendorong perusahaan untuk terus berinovasi dalam strategi akuntansi manajerialnya. Adaptasi yang dilakukan bukan sekadar respons reaktif, melainkan merupakan bagian dari pendekatan proaktif yang berorientasi pada keberlanjutan bisnis jangka panjang.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk melakukan studi komparatif antara Coca-Cola dan kompetitor utamanya di pasar Indonesia, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif tentang perbedaan pendekatan akuntansi manajerial dan implikasinya terhadap kinerja bisnis. Selain itu, pengumpulan data primer melalui wawancara mendalam dengan manajer keuangan perusahaan akan memperkaya validitas temuan yang diperoleh.

### **Referensi :**

- Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1991). *Profit Priorities from Activity-Based Costing*. June.
- Drury, C. (2018). *Management and Cost Accounting (10th ed.)*. Cengage Learning.
- Gabriel, C., & Petru, Ş. (2014). *Cost control for business sustainability*. 124, 307-311.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.490>
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis (15th ed.)*. Pearson Education. 1-36.
- (Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. (2022). *Laporan Kinerja Industri Makanan dan Minuman Tahun 2021*. Kementerian Perindustrian RI.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (n.d.). *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance The Balanced Scorecard – Measures*.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (3rd ed.)*. SAGE Publications.
- Monden, Y., & Hamada, K. (1991). *Target costing and kaizen costing in Japanese automobile companies*. *Journal of Management Accounting Research*, 3(1), 16-34.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods (6th ed.)*. SAGE Publications.