

## ANALISIS MANAJEMEN KEUANGAN DI PT TOBA PULP LESTARI, TBK

Lokot Muda Harahap<sup>1</sup>, Endang Sriwahyuni Sitompul<sup>2</sup>, Iren Moulina Samosir<sup>3</sup>, Zsevt Samuel<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup>Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Medan

E-mail: [lokotmuda14@gmail.com](mailto:lokotmuda14@gmail.com)<sup>1</sup>, [sitompulendangs@gmail.com](mailto:sitompulendangs@gmail.com)<sup>2</sup>, [irensamosir932@gmail.com](mailto:irensamosir932@gmail.com)<sup>3</sup>,  
[zsevtasamuel@gmail.com](mailto:zsevtasamuel@gmail.com)<sup>4</sup>

### Abstrak

Jurnal ini menganalisis manajemen keuangan di departemen pembibitan di PT Toba Pulp Lestari, Tbk. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas manajemen keuangan di departemen pembibitan dan untuk mengidentifikasi area yang dapat ditingkatkan. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan tinjauan dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen keuangan di departemen pembibitan umumnya efektif. Namun, ada beberapa area yang dapat ditingkatkan, seperti proses penganggaran, sistem pelaporan keuangan, dan kontrol internal.

**Kata Kunci:** Manajemen Keuangan, Departemen Pembibitan, PT Toba Pulp Lestari

## PENDAHULUAN

PT Toba Pulp Lestari, Tbk, sebagai perusahaan pulp dan kertas terkemuka di Indonesia, memiliki peran penting dalam menjaga kelestarian hutan dan memenuhi kebutuhan kertas nasional. Salah satu kunci utama dalam mencapai tujuan tersebut adalah efektivitas pengelolaan di setiap departemen, termasuk departemen pembibitan. Departemen ini bertanggung jawab atas produksi bibit pohon berkualitas tinggi yang ditanam di area hutan perusahaan. Oleh karena itu, manajemen keuangan yang efektif di departemen pembibitan menjadi krusial untuk memastikan kelancaran operasi, mencapai target produksi bibit, dan berkontribusi pada profitabilitas perusahaan secara keseluruhan.

Manajemen keuangan yang handal di departemen pembibitan mencakup berbagai aspek, mulai dari penyusunan anggaran yang tepat, pengendalian biaya produksi bibit, hingga sistem pelaporan keuangan yang transparan dan akuntabel. Anggaran yang disusun secara cermat harus mencerminkan kebutuhan riil departemen pembibitan dalam mencapai target produksi bibit. Pengendalian biaya produksi bibit perlu dilakukan secara optimal dengan meminimalisir pemborosan dan memaksimalkan efisiensi penggunaan sumber daya. Sistem pelaporan keuangan yang memadai memungkinkan manajemen perusahaan untuk memantau kinerja keuangan departemen pembibitan secara berkala dan mengambil keputusan strategis yang tepat.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas manajemen keuangan di departemen pembibitan PT Toba Pulp Lestari, Tbk. Melalui penelitian ini diharapkan dapat diperoleh gambaran menyeluruh mengenai strengths dan weaknesses dalam pengelolaan keuangan di departemen pembibitan, serta mengidentifikasi area-area yang perlu ditingkatkan untuk mencapai efektivitas yang lebih optimal. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja keuangan departemen pembibitan dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan tinjauan dokumen. Wawancara dilakukan dengan staf departemen pembibitan untuk menggali informasi mengenai proses penyusunan anggaran, pengendalian biaya, dan sistem pelaporan keuangan. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung kegiatan operasional di departemen pembibitan dan bagaimana manajemen keuangan diterapkan dalam praktik. Tinjauan dokumen dilakukan untuk mempelajari dokumen-dokumen terkait anggaran, laporan keuangan, dan peraturan perusahaan yang berkaitan dengan manajemen keuangan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Definisi Manajemen Keuangan**

Beberapa ahli memiliki pendapat yang berbeda mengenai konsep dasar manajemen keuangan dalam agribisnis. Berikut adalah beberapa pendapat ahli tentang konsep dasar manajemen keuangan dalam agribisnis:

- **Soekartawi (2009)**

Menurut Soekartawi, manajemen keuangan dalam agribisnis adalah suatu proses yang dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan keuangan dalam usaha agribisnis. Tujuan utama manajemen keuangan dalam agribisnis adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan dana, sehingga meningkatkan profitabilitas usaha dan mencapai tujuan keuangan yang telah ditetapkan.

- **Meijers (2006)**

Menurut Meijers, manajemen keuangan dalam agribisnis adalah suatu proses yang bertujuan untuk memastikan bahwa usaha agribisnis memiliki sumber daya keuangan yang cukup untuk mencapai tujuannya. Manajemen keuangan dalam agribisnis meliputi perencanaan keuangan, penganggaran, pengendalian keuangan, pengambilan keputusan keuangan, dan pengelolaan risiko keuangan.

- **Brigham dan Daves (2008)**

Menurut Brigham dan Daves, manajemen keuangan dalam agribisnis adalah suatu proses yang bertujuan untuk memaksimalkan nilai perusahaan bagi para pemegang saham. Manajemen keuangan dalam agribisnis meliputi perencanaan keuangan, penganggaran, analisis investasi, pendanaan, dan pengelolaan modal kerja.

- **Gittinger (2010)**

Menurut Gittinger, manajemen keuangan dalam agribisnis adalah suatu proses yang bertujuan untuk memastikan bahwa usaha agribisnis memiliki sumber daya keuangan yang cukup untuk mencapai tujuannya secara berkelanjutan. Manajemen keuangan dalam agribisnis meliputi perencanaan keuangan, penganggaran, pengendalian keuangan, pengambilan keputusan keuangan, dan pengelolaan risiko keuangan.

Manajemen keuangan dalam agribisnis adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan keuangan dalam usaha agribisnis. Tujuan utama manajemen keuangan dalam agribisnis adalah untuk meningkatkan profitabilitas usaha dan mencapai tujuan keuangan yang telah ditetapkan.

### **Konsep dasar manajemen keuangan dalam agribisnis**

- **Perencanaan Keuangan**

Perencanaan keuangan adalah proses penyusunan rencana keuangan yang bertujuan untuk mencapai tujuan keuangan yang telah ditetapkan. Rencana keuangan harus sejalan dengan strategi bisnis dan harus mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi usaha agribisnis.

- **Penganggaran**  
Penganggaran adalah proses penyusunan anggaran yang berisi perkiraan pendapatan dan pengeluaran selama periode tertentu. Anggaran harus realistis dan dapat dicapai, serta harus digunakan sebagai alat untuk mengendalikan keuangan usaha.
- **Analisis Keuangan**  
Analisis keuangan adalah proses pengumpulan, pengolahan, dan interpretasi data keuangan untuk mendapatkan informasi tentang kondisi keuangan dan kinerja usaha agribisnis. Informasi ini dapat digunakan untuk membuat keputusan keuangan yang lebih baik.
- **Pengelolaan Modal**  
Pengelolaan modal adalah proses pengalokasian modal untuk berbagai aktivitas usaha agribisnis. Modal harus dialokasikan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan keuangan yang telah ditetapkan.
- **Pengelolaan Risiko Keuangan**  
Pengelolaan risiko keuangan adalah proses identifikasi, analisis, dan pengambilan keputusan untuk meminimalkan risiko keuangan yang dihadapi oleh usaha agribisnis. Risiko keuangan dapat timbul dari berbagai sumber, seperti fluktuasi harga produk agribisnis, hama penyakit tanaman, dan perubahan iklim.
- **Pengambilan Keputusan Keuangan**  
Pengambilan keputusan keuangan adalah proses memilih alternatif terbaik untuk mencapai tujuan keuangan yang telah ditetapkan. Pengambilan keputusan keuangan harus didasarkan pada informasi yang akurat dan analisis yang mendalam.
- **Pengawasan Keuangan**  
Pengawasan keuangan adalah proses pemantauan dan evaluasi pelaksanaan rencana keuangan dan anggaran. Pengawasan keuangan bertujuan untuk memastikan bahwa keuangan usaha agribisnis dikelola dengan baik dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
- **Pelaporan Keuangan**  
Pelaporan keuangan adalah proses penyusunan laporan keuangan yang berisi informasi tentang kondisi keuangan dan kinerja usaha agribisnis. Laporan keuangan harus disusun sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku dan harus dikomunikasikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan informan kunci di perusahaan PT. Toba Pulp Lestari, Tbk., seperti Manajer departemen Learning and Development dan manajer departemen Pembibitan dimana yang terlibat dalam proses penganggaran. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan teknik analisis kualitatif.

Lokasi yang dipilih dalam pengerjaan penelitian ini ada di Areal Pabrik PT. Toba Pulp Lestari, Tbk. Desa Pangombusan, Kecamatan Parmaksian, Kabupaten Toba, Sumatera Utara. Penelitian ini dilakukan pada, Senin ,01 April 2024.

PT Toba Pulp Lestari Tbk (“Perseroan”) didirikan dalam rangka Undang-Undang Penanaman Modal Dalam Negeri No. 6 tahun 1968 jo. Undang-Undang No. 12 tahun 1970 berdasarkan akta No. 329 tanggal 26 April 1983 dari Misahardi Wilamarta, SH, notaris di Jakarta. Akta pendirian tersebut telah mendapat persetujuan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dalam surat keputusannya No. C2-5130.HT01-01 TH.83 tanggal 26 Juli 1983, serta

diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 97 tanggal 4 Desember 1984, Tambahan No. 1176.

Anggaran Dasar Perusahaan telah mengalami beberapa kali perubahan, dan yang terakhir dengan Akta Nomor 06 tanggal 19 Juni 2019 dari Gunawati, SH, notaris di Kabupaten Deli Serdang. Anggaran Dasar tersebut telah mendapat persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dalam surat keputusannya Nomor AHU.0032845.AH.01.02.Tahun 2019 tanggal 25 Juni 2019.

- Domisili Perusahaan : JL.LetJend Haryono MT No. A-1 (Uni Plaza, Gedung Timur Lantai 3), Kelurahan Gang Buntu, Kecamatan Medan Timur, Kota Medan, Sumatera Utara
- Areal Pabrik : Desa Pangombusan, Kecamatan Parmaksian, Kabupaten Toba, Sumatera Utara
- Areal Konsesi : Kabupaten Simalungun, Kabupaten Asahan, Kabupaten Toba, Kabupaten Pak-Pak Barat, Kabupaten Tapanuli Utara, Kabupaten Tapanuli Selatan, Kabupaten Tapanuli Tengah, Kabupaten Humbang Hasundutan, Kabupaten Dairi, Kabupaten Samosir, Kabupaten Padang Lawas Utara, Kota Padang Sidempuan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

PT Toba Pulp Lestari Tbk (“Perseroan”) didirikan dalam rangka Undang-Undang Penanaman Modal Dalam Negeri No. 6 tahun 1968 jo. Undang-Undang No. 12 tahun 1970 berdasarkan akta No. 329 tanggal 26 April 1983 dari Misahardi Wilamarta, SH, notaris di Jakarta. Akta pendirian tersebut telah mendapat persetujuan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dalam surat keputusannya No. C2-5130.HT01-01 TH.83 tanggal 26 Juli 1983, serta diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 97 tanggal 4 Desember 1984, Tambahan No. 1176.

Anggaran Dasar Perusahaan telah mengalami beberapa kali perubahan, dan yang terakhir dengan Akta Nomor 06 tanggal 19 Juni 2019 dari Gunawati, SH, notaris di Kabupaten Deli Serdang. Anggaran Dasar tersebut telah mendapat persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dalam surat keputusannya Nomor AHU.0032845.AH.01.02.Tahun 2019 tanggal 25 Juni 2019.

- Domisili Perusahaan : JL.LetJend Haryono MT No. A-1 (Uni Plaza, Gedung Timur Lantai 3), Kelurahan Gang Buntu, Kecamatan Medan Timur, Kota Medan, Sumatera Utara
- Areal Pabrik : Desa Pangombusan, Kecamatan Parmaksian, Kabupaten Toba, Sumatera Utara
- Areal Konsesi : Kabupaten Simalungun, Kabupaten Asahan, Kabupaten Toba, Kabupaten Pak-Pak Barat, Kabupaten Tapanuli Utara, Kabupaten Tapanuli Selatan, Kabupaten Tapanuli Tengah, Kabupaten Humbang Hasundutan, Kabupaten Dairi, Kabupaten Samosir, Kabupaten Padang Lawas Utara, Kota Padang Sidempuan.

### **a. Perizinan Perseroan**

#### **1. Izin Operasional**

- Nomor Induk Berusaha (NIB)
  - SK Nomor: 8120011192845
- Nama/Kode KBLI:
- Pengusahaan Hutan Ekaliptus 02118
  - Pengusahaan Pembibitan Tanaman Ekaliptus 02148
  - Industri Bubur Kertas (Pulp) 17011
  - Industri kimia dasar anorganik khlor dan Alkali 20111

- Industri Kimia Dasar Anorganik Lainnya 20114
- Industri pupuk buatan tunggal hara makro Primer 20122
- Industri Serat Stapel Buatan 20302
- 2. Izin Investasi
  - Penanaman Modal Asing
    - SK : Surat Pemberitahuan Tentang Keputusan Presiden RI No. 07/V/1990 tanggal 11 Mei 1990
    - Instansi : Ketua Badan Koordinasi Penanaman Modal
  - Izin Usaha Industri
    - SK Nomor : 627/T/INDUSTRI/1995
    - Instansi : Ketua Badan Koordinasi Penanaman Modal
    - Industri : Pulp
    - Produksi : Pulp
    - Kapasitas : 165.000 ton dengan toleransi melebihi 30%

### 3. Izin Kehutanan

Perizinan Berusaha Pemanfaatan Hutan (PBPH)

SK Nomor: Keputusan Menteri Kehutanan No. 493/Kpts-II/92 tanggal 1 Juni 1992 tentang Pemberian Hak Pengusahaan Hutan Tanaman Industri (HPHTI), dan telah beberapa kali mengalami perubahan, dan yang terakhir dengan Surat Keputusan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan RI Nomor SK.307/Menlhk/Setjen/HPL.0/7/2020 tentang Perubahan Kedelapan Atas Keputusan Menteri Kehutanan Nomor 493/KPTS-II/1992 tanggal 1 Juni 1992 Tentang Pemegang Hak Pengusahaan Hutan Tanaman Industri kepada PT Inti Indorayon Utama, sebagai berikut:

- Industri : Pengusahaan Hutan Tanaman
- Produksi : Kayu Eucalyptus
- Luas Areal : 167.912 hektar
- SK Tata Batas : Keputusan Menteri Kehutanan No.SK.821/Menhut-VII/KP/2004 tanggal 19 April 2004 dan Keputusan Menteri Kehutanan Republik Indonesia No. SK.704/MENHUT-II/2013 tanggal 21 Oktober 2013

### Hasil Produksi

Sesuai dengan pasal 3 Anggaran Dasar Perusahaan, ruang lingkup kegiatan Perusahaan adalah melaksanakan kegiatan usaha Industri Pulp dan Bahan Kimia untuk menunjang industri pulp tersebut (termasuk namun tidak terbatas pada klorin dioksida, klorin, asam klorida, kostik, nitrogen, oksigen, dan sulfur dioksida), Pengusahaan Hutan Tanaman (meliputi Pengusahaan Hutan Ekaliptus, Pengusahaan Pembibitan Tanaman Ekaliptus, Pengusahaan Hutan Lainnya, dan Pengusahaan Pembibitan Tanaman Kehutanan Lainnya), Industri Barang Dari Kayu (termasuk namun tidak terbatas pada industri primer hasil hutan kayu berupa pengolahan kayu bulat menjadi serpih kayu (wood chips) dan barang-barang dari kayu lainnya yang belum tercakup sebelumnya), Perdagangan Besar Bahan dan Barang Kimia Dasar, Aktivitas Bounded Warehousing atau Wilayah Kawasan Berikat, baik Kawasan Berikat yang berada dalam satu hamparan maupun Kawasan Berikat di luar hamparan, khusus untuk kegiatan Perusahaan yang berkaitan dengan usaha-usaha tersebut di atas, serta kegiatan-kegiatan lainnya untuk mendukung kegiatan usaha tersebut di atas, termasuk namun tidak terbatas pada segala kegiatan usaha lain untuk mendukung bahan baku dan operasional kegiatan usaha tersebut di atas serta pemasaran atas hasil produksi seluruh kegiatan usaha Perusahaan.

### **Pembahasan Hasil Penelitian**

Penganggaran perusahaan merupakan rencana keuangan yang digunakan untuk mengalokasikan sumber daya perusahaan dalam waktu yang akan datang. Penganggaran perusahaan juga digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan, seperti stabilitas fiskal makro, alokasi sumber daya sesuai prioritas, dan pemanfaatan anggaran secara efektif. Analisis anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya proyek pada perusahaan juga merupakan salah satu aspek penting dalam penganggaran perusahaan. Perusahaan harus melakukan perencanaan dan pengendalian yang memadai sehingga anggaran tersebut berguna sebagai pedoman untuk mencapai tujuan. Sebaiknya dilakukan analisis variance untuk menghindari terjadinya pemborosan dan untuk mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan.

Penganggaran perusahaan merupakan rencana keuangan yang digunakan untuk mengalokasikan sumber daya perusahaan dalam waktu yang akan datang. Penganggaran perusahaan juga digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan, seperti stabilitas fiskal makro, alokasi sumber daya sesuai prioritas, dan pemanfaatan anggaran secara efektif. Analisis anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya proyek pada perusahaan juga merupakan salah satu aspek penting dalam penganggaran perusahaan. Perusahaan harus melakukan perencanaan dan pengendalian yang memadai sehingga anggaran tersebut berguna sebagai pedoman untuk mencapai tujuan. Sebaiknya dilakukan analisis variance untuk menghindari terjadinya pemborosan dan untuk mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan.

#### **Anggaran di Departemen Nursery ( Pembibitan )**

Departemen Pembibitan PT TPL bertanggung jawab untuk menyediakan bibit tanaman berkualitas tinggi untuk mendukung operasi kehutanan perusahaan. Departemen ini memainkan peran penting dalam memastikan keberhasilan jangka panjang TPL dalam industri pulp dan kertas. Fungsi utama:

- **Produksi bibit:** Departemen ini bertanggung jawab untuk memproduksi bibit tanaman ekaliptus dan spesies pohon lainnya yang digunakan dalam operasi reboisasi TPL.
- **Penelitian dan pengembangan:** Departemen ini melakukan penelitian dan pengembangan untuk meningkatkan kualitas bibit dan mengembangkan teknik pembibitan baru.
- **Pengendalian hama dan penyakit:** Departemen ini bertanggung jawab untuk melindungi bibit dari hama dan penyakit.
- **Manajemen persediaan:** Departemen ini mengelola persediaan bibit dan memastikan bahwa bibit tersedia untuk ditanam ketika dibutuhkan.
- **Distribusi bibit:** Departemen ini mendistribusikan bibit ke lokasi penanaman di seluruh wilayah operasi TPL.
- **Lokasi:**

Departemen Pembibitan TPL memiliki dua lokasi utama:

- **Persemaian Porsea:** Terletak di Kabupaten Toba Samosir, Sumatera Utara, dengan kapasitas produksi 3 juta bibit per bulan.
- **Persemaian Pangombusan:** Terletak di Kabupaten Simalungun, Sumatera Utara, dengan kapasitas produksi 3 juta bibit per bulan.

Teknologi:

- Departemen Pembibitan TPL menggunakan teknologi canggih untuk memastikan kualitas bibit yang tinggi. Teknologi yang digunakan antara lain:
- **Sistem irigasi otomatis:** Sistem ini memastikan bahwa bibit mendapatkan air yang cukup dan merata.

- Pengendalian hama dan penyakit terpadu: Departemen ini menggunakan metode pengendalian hama dan penyakit yang ramah lingkungan.
- Sistem pembibitan canggih: Departemen ini menggunakan sistem pembibitan canggih seperti stek pucuk dan kultur jaringan untuk menghasilkan bibit berkualitas tinggi.

### Hasil Wawancara

Dalam pembuatan anggaran di departemen pembibitan, syarat – syarat membuat budget, berarti harus memahami apa itu proses pembibitan dari awal hingga akhir dan mengetahui targetnya. Pada departemen pembibitan jika sudah mengetahui target, maka harus mengetahui persentase keberhasilan, supaya dapat diketahui berapa banyak bibit yang diproduksi. Sebagai contohnya, target bibit pohon yaitu 100 bibit, persentase keberhasilan adalah 65%, maka dapat diketahui jumlah bibit yang dapat diproduksi.

Dari jumlah target tersebut maka yang akan diperhitungkan yaitu jumlah orang yang dibutuhkan dan produktivitas per orang. Selanjutnya yaitu material pupuk dan pestisida. Untuk mencapai keberhasilan 65%, maka akan ditargetkan berapa kali pemberian pupuk beserta dosisnya.

Selanjutnya yaitu material – material kontiniu yaitu seperti material yang harus digunakan yaitu tiup. Tiup merupakan wadah pembibitan.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
TPL FIBER-CENTRAL NURSERY BUDGET 2019															
TARGET PLANTING				15.000	ha										tambah perubahan
GROSS PROD.				43.750,00	cuttings		prod/month		3.645,83						hitung kembali
NET PROD				26.250,00	cuttings		Del/Month		2.187,00						6,90%
SURVIVAL (%)				60	%		MPH		850.000						
											1 USD		12.000		
Description	unit	Standard	Rotasi	Manpower Req/day	Manpower Req/Day	Req per Year	Price(Rp)	Unit Cost (USD)	Total Kebutuhan						
Manual	Despatch bag	kg	1kg+28 plastic+120 tubes			2.625	27.879,0	2,56	6.708						
	Bot 36	pos	96 plant/bos			3.758	78.000,00	7,15	27.154						
Sending Transp	Rental + BBM sola	Seed	36 Rpl seeding			26.250,00,00	43,7	0,003	83.608						
Nursery Maintenance									54.000						912.087,750
Sub Total						29	720		261.059						150.000
Total Variable Cost									1.320.447						
Over Head Cost									160.389						
Depreciation									73.269						
Grand Total									1.554.105						
Cost/Cutting									0						
Cost/Cutting									710						
Plastic utk Mp	25 roll					234:44:00	5.861								

Berikut adalah beberapa tantangan yang dihadapi dalam penyusunan anggaran di Departemen Pembibitan PT TPL:

- **Fluktuasi Harga Bahan Baku:** Harga bahan baku seperti benih, pupuk, dan pestisida dapat berfluktuasi secara signifikan, sehingga menyulitkan dalam memperkirakan anggaran yang tepat.
- **Cuaca dan Bencana Alam:** Cuaca dan bencana alam seperti banjir, kekeringan, dan kebakaran hutan dapat memengaruhi produksi bibit dan meningkatkan biaya produksi.
- **Permintaan Bibit yang Berubah-ubah:** Permintaan bibit dapat berubah-ubah tergantung pada rencana reboisasi perusahaan, sehingga anggaran perlu disesuaikan secara berkala.
- **Ketersediaan Tenaga Kerja:** Ketersediaan tenaga kerja yang terampil dan berpengalaman untuk kegiatan pembibitan dapat menjadi kendala, terutama di daerah terpencil.

- **Teknologi Baru:** Teknologi baru dalam pembibitan dapat muncul dan menawarkan peluang untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas, tetapi juga dapat meningkatkan biaya.
- **Regulasi Pemerintah:** Perubahan regulasi pemerintah terkait kehutanan dan lingkungan dapat memengaruhi operasi departemen pembibitan dan anggaran yang dibutuhkan.

Strategi Mengatasi Tantangan:

- Melakukan analisis pasar dan memperkirakan harga bahan baku secara berkala.
- Mengembangkan program mitigasi risiko untuk cuaca dan bencana alam.
- Membuat perkiraan permintaan bibit yang akurat berdasarkan rencana reboisasi perusahaan.
- Bekerja sama dengan lembaga pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan tenaga kerja.
- Mengevaluasi dan mengadopsi teknologi baru secara selektif.
- Memantau perubahan regulasi pemerintah dan menyesuaikan anggaran accordingly.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa penyusunan anggaran di Departemen Pembibitan PT Toba Pulp Lestari (TPL) sangat penting untuk mencapai beberapa tujuan utama.

Pertama, anggaran membantu departemen menggunakan sumber daya secara optimal, menghasilkan bibit berkualitas tinggi dengan biaya yang terkendali. Hal ini memungkinkan departemen untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam operasinya.

Kedua, anggaran memungkinkan departemen untuk merencanakan kegiatannya secara strategis, menentukan prioritas, dan mengalokasikan sumber daya secara efektif. Pengendalian anggaran membantu departemen memonitor kinerjanya dan memastikan pencapaian tujuan.

Ketiga, anggaran menjadi dasar pengambilan keputusan yang rasional dan terukur dalam departemen. Alokasi anggaran yang tepat mendukung kegiatan yang paling penting dan menguntungkan bagi TPL.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adreina, Sindy, Arti Yoesdiarti, and Apendi Arsyad. "Strategi Pengembangan Agribisnis Pembibitan Alpukat (*Persea americana*) Di Kelurahan Sukahati Kecamatan Cibinong Kabupaten Bogor." *Jurnal AgribiSains* 8.2 (2022): 42-53.
- Ilsan, Mais, Muhammad Salim, and Tsalis Kurniawan Husain. "Pelatihan teknik menyusun laporan keuangan untuk umkm agribisnis." *Jurnal Inovasi Hasil Pengabdian Masyarakat (JIPEMAS)* 3.2 (2020): 102-110.
- Nilasari, Fifit, and Ivo Novitaningtyas. "STRATEGI PENGEMBANGAN LEMBAGA KEUANGAN MIKRO AGRIBISNIS GABUNGAN KELOMPOK TANI DI KABUPATEN MAGELANG." *Jurnal Agribisnis* 22.2 (2020): 178-190.