

## ABSTRAK

Krisis ekonomi yang terjadi sejak pertengahan tahun 1997, telah membuat hancurnya sektor properti karena turunnya tingkat penjualan secara drastis. PT. Lippo Hyundai perusahaan patungan antara PT. Lippoland Development dengan PT. Hyundai Engineering yang bergerak dibidang pengembangan properti juga mengalami kesulitan untuk menjual produknya. Ancaman terbesar yang terjadi dimasa krisis ekonomi adalah menurunnya pangsa pasar akibat menurunnya pertumbuhan ekonomi dari + 7,5 % menjadi - 4 %, inflasi dari 9 % menjadi 60 % per tahun.

Dengan analisis eksternal dan internal dapat diketahui alternatif strategi terbaik yang harus diterapkan dalam menghadapi situasi yang terjadi dimasa krisis dan menarik peluang yang terjadi setelah krisis berlalu. Analisis yang dilakukan adalah ETOP dan SAP untuk memilih alternatif strategi, sedangkan untuk menentukan alternatif terbaik digunakan analisis SPACE dengan melakukan peninjauan terhadap kekuatan keuangan, kekuatan industri, stabilitas lingkungan dan keunggulan persaingan. Selain itu juga hasil analisis dievaluasi dengan Proses Hierarki Analistik ( AHP ).

Berdasarkan analisis di atas, pada masa krisis didapatkan hasil analisis ETOP terjadi peluang dan ancaman yang sama besar (  $O \approx T$  ), analisis SAP didapat kekuatan lebih besar dari kelemahan (  $S > T$  ), dan kombinasi kedua analisis ini menghasilkan **Strategi Stabilitas**. Hasil analisis SPACE menunjukkan perlunya dilakukan langkah-langkah perbaikan dalam pelaksanaan strategi perusahaan melalui pendekatan AHP didapat alternatif terbaik adalah **Strategi Stabilitas** dengan perlu dilakukan perubahan fungsi produk serta perlu melindungi pasar yang masih ada.

Pada masa setelah krisis berlalu hasil analisis ETOP menunjukkan bahwa peluang jauh lebih besar dari ancaman (  $O \gg T$  ), melalui SAP didapat kekuatan jauh lebih besar dari kelemahan (  $S \gg T$  ), kombinasi kedua analisis ini menghasilkan alternatif strategi yang perlu dilakukan perusahaan adalah **Strategi Perluasan**. Analisis SPACE menunjukkan perlunya dilakukan integrasi vertical kedepan, sedangkan AHP menghasilkan "*Strategi Perluasan Agresif*".

Selain itu juga sektor pesaing perlu diwaspadai karena dapat menjadi ancaman potensial bagi pencapaian sasaran perusahaan. Sedangkan peraturan pemerintah yang belum mengizinkan kepemilikan properti bagi WNA ( Warga Negara Asing ) menjadi ancaman yang mengurangi minat investasi properti dari sektor warga negara asing.

Rekomendasi yang dapat diberikan untuk PT. Lippo Hyundai Development dimasa krisis adalah menerapkan strategi stabilitas dengan menunda semua produk baru dan hanya memanfaatkan produk yang sudah ada dengan merubah fungsi produk tersebut menjadi *Service Apartment* dan *Transit Apartment*, sedangkan sebagian lainnya tetap dijual sebagai apartemen untuk menyerap pasar yang masih tersisa. Sedangkan setelah krisis agar dilakukan perluasan agresif dengan mengembangkan produk baik berupa gedung perkantoran maupun apartemen, hal ini dikarenakan terbukanya peluang pasar yang sangat besar seiring membaiknya sektor perekonomian