

Perancangan *Employee Value Proposition* Melalui Pendekatan *Value Proposition Canvas* (Studi Kasus Perusahaan X)

Employee Value Proposition Design Using the Value Proposition Canvas Approach (Case Study of Company X)

Auriel Luz¹, Joeliaty²

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Padjadjaran

¹auriel21001@mail.unpad.ac.id, ²joeliaty@unpad.ac.id

Abstract

Company X is a business operating in the automotive sector, particularly in the import of vehicle components, logistics distribution, and domestic vehicle assembly. In the face of intense business competition, Company X is required not only to maintain its existence but also to create added value for its employees amid growing competitive pressures. One method believed to create such value is through the development of an effective Employee Value Proposition (EVP). This study aims to develop an EVP for Company X (a pseudonym). It employs a qualitative descriptive approach with data collection techniques including in-depth interviews and literature review. Internal survey results indicate that the majority of employees fall into the "Unsupported" category (40.5%), representing engaged employees who feel they lack sufficient support from the company. This research will identify and define five main components of the EVP—financial rewards, career development, work environment, employment benefits, and company culture—tailored to the needs of Company X based on employee interview findings. The results of this study are expected to provide strategic contributions to Company X in enhancing employee engagement, retention, and performance in a sustainable manner going forward.

Keywords: *Employee Value Proposition, Value Proposition Canvas.*

Abstrak

Perusahaan X merupakan perusahaan yang bergerak di bidang otomotif, khususnya dalam kegiatan impor komponen kendaraan, distribusi logistik, dan perakitan kendaraan dalam negeri. Dalam menghadapi ketatnya persaingan bisnis, Perusahaan X dituntut untuk tidak hanya mempertahankan eksistensinya tetapi juga untuk menciptakan nilai tambah bagi karyawannya di tengah gencaran persaingan bisnis. Salah satu metode yang dipercayai dapat menciptakan nilai tambah adalah dengan pembentukan perancangan *Employee Value Proposition* yang efektif. Penelitian ini bertujuan untuk dapat membentuk *EVP* di Perusahaan X (nama samaran), Penelitian ini akan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam dan studi literatur. Hasil survei internal menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berada dalam kategori *Unsupported* (40,5%), yang mencerminkan karyawan yang terikat (*engaged*), namun merasa kurang mendapatkan dukungan dari perusahaannya. Penelitian ini akan mengidentifikasi dan menentukan lima komponen utama dalam *EVP*, yaitu *financial rewards*, *career development*, *work environment*, *employment benefit*, dan *company culture* yang disesuaikan dengan kebutuhan Perusahaan X berdasarkan hasil wawancara karyawan di internal perusahaan. Hasil dari penelitian ini bertujuan untuk dapat memberikan kontribusi strategis bagi Perusahaan X dalam meningkatkan keterikatan, retensi, dan kinerja karyawan secara berkelanjutan di masa yang akan datang.

Kata Kunci: *Employee Value Proposition, Value Proposition Canvas.*

1. Pendahuluan

Perkembangan zaman membuat dunia kian kompetitif dan dinamis. Hal ini memberikan pengaruh terhadap kondisi kompetitif yang dirasakan antar bisnis, mereka saling berlomba untuk dapat mempertahankan eksistensinya. Sumber daya manusia yang merupakan komponen krusial bagi sebuah bisnis harus dapat

memberikan ide, gagasan, fisik, pengetahuan, serta keterampilan guna mendukung berjalannya proses yang terjadi di Perusahaan X dalam mencapai visi dan misi Perusahaan X dan tentunya menjaga eksistensinya di tengah perubahan (Wicaksono & Rahmawati, 2020).

Sumber daya manusia memiliki peran sentral yang terlibat penting dan secara langsung dalam segala proses yang terjadi dalam Perusahaan X membuat Perusahaan X memiliki kewajiban untuk dapat memperhatikannya mulai dari meningkatkan kemampuan dan keterampilan sampai di tahap kesejahteraan. Keberhasilan sebuah Perusahaan X dalam mencapai keunggulan kompetitifnya di tengah gencaran perubahan dalam lingkungan global ini bergantung pada kemampuan sumber daya manusia dalam beradaptasi atas segala perubahan yang terjadi (Pretty Puji Hartati & Giovanni, 2022).

Komponen sumber daya manusia yang unggul diperlukan Perusahaan X untuk dapat mengatasi tantangan yang dihadapi seiring dengan perubahan yang ada. Maka dari itu, karakteristik dan pembentukan daya tarik eksternal dan internal Perusahaan X harus menjadi perhatian bagi perusahaan. Perusahaan X dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan memberikan lingkungan kerja dan budaya yang nyaman, mencari kandidat yang sesuai, dan mempertahankan karyawan yang ada di dalam perusahaan. Lingkungan kerja yang sesuai dengan ekspektasi karyawan merupakan hal yang penting untuk membuat karyawan bertahan dan membuat Perusahaan X menarik bagi kandidat. Hal ini dapat dilakukan dengan membentuk dan menampilkan nilai-nilai baik dalam konteks kekaryawanan yang benar-benar ada di dalam perusahaan.

Pemahaman atas kebutuhan dan ekspektasi karyawan kerap dikaitkan dengan *employee engagement* yaitu, tingkat keterlibatan emosional dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Sayangnya, tingkat *employee engagement* di wilayah Asia Tenggara, termasuk Indonesia, masih tergolong rendah. Berdasarkan laporan dari Gallup (2024), hanya 26% karyawan di Asia Tenggara yang benar-benar merasa terlibat dalam pekerjaannya, sementara sisanya mengalami *disengagement* yang dapat berdampak pada penurunan produktivitas dan peningkatan turnover (Gallup Consulting, 2024).

Karyawan yang tidak merasa terhubung dengan pekerjaannya cenderung akan menunjukkan performa yang kurang maksimal dan minim loyalitas terhadap organisasi (Zhou, 2022). Keterlibatan karyawan berperan penting dalam mendorong perilaku inovatif, yang dapat menjadi kunci dalam meningkatkan kontribusi dan nilai karyawan terhadap organisasi. Maka dari itu, Perusahaan X harus mampu mengidentifikasi kebutuhan emosional (kondisi kerja, hubungan antar rekan kerja) dan profesional karyawan (dan peluang pengembangan) sebagai bentuk langkah awal untuk merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif (Bakotić, 2016).

Dalam menghadapi tantangan tersebut, perusahaan harus mengetahui tingkat *employee engagement* di internal perusahaan. Dengan melakukan pengukuran *employee engagement*, Perusahaan X dapat mengekspektasikan performa karyawan yang baik karena pada umumnya saat engagement tinggi karyawan menunjukkan komitmen yang kuat terhadap perusahaan, hal ini diperkuat oleh pernyataan bahwa *employee engagement* secara signifikan mempengaruhi individual job performance melalui peningkatan motivasi kerja, rasa memiliki, dan kepuasan kerja (Kundu et al., 2019). *Employee engagement* berkorelasi positif dengan performa kerja, di mana

karyawan yang *engaged* akan cenderung memiliki inisiatif yang tinggi dan kualitas kerja yang lebih baik dibandingkan mereka yang *disengaged* (Shuck & Reio, 2014).

Salah satu pendekatan dalam manajemen sumber daya modern yang dianggap efektif untuk meningkatkan *employee engagement* adalah melalui pembentukan *Employee Value Proposition (EVP)*. *EVP* merujuk pada keseluruhan manfaat yang ditawarkan organisasi kepada karyawan imbalan atas keterampilan, kemampuan, dan kontribusi yang diberikan (LAIYAN, 2023). *EVP* adalah hal yang benar-benar ada di dalam lingkungan perusahaan. Konsep ini akan menjadi penting dan menarik bagi Perusahaan X untuk dapat mempertahankan talenta terbaiknya. *EVP* yang efektif akan membantu Perusahaan X untuk dapat menyelaraskan kebutuhan karyawan dengan tujuan Perusahaan X guna menciptakan kebanggaan pribadi dan loyalitas karyawan. Dengan *EVP* yang menarik, Perusahaan X akan mampu untuk meningkatkan retensi karyawan dan mendorong produktivitas dan kinerja (Pawar et al., 2023). Dalam praktiknya, organisasi yang sukses membangun *EVP* dengan menempatkan karyawan sebagai pusat strateginya. Hal ini tercermin dari praktik komunikasi internal yang dilakukan tercerminnya komponen-komponen *EVP*. Organisasi yang memiliki *EVP* yang terstruktur dengan baik mampu meningkatkan komitmen organisasi hingga empat kali lipat dibandingkan organisasi yang tidak memiliki *EVP* yang jelas (Pawar & Charak, 2014).

EVP dapat membantu Perusahaan X untuk menjelaskan kepada karyawan dan kandidat mengenai nilai-nilai yang dimiliki Perusahaan X saat dibandingkan dengan Perusahaan X kompetitornya. Untuk itu, *EVP* yang efektif harus dapat dirasakan seluruh karyawannya sebagai kelebihan yang dimiliki perusahaan, yang pada akhirnya akan meningkatkan *engagement* karyawan (Rifaldi, 2018). *EVP* Perusahaan X dapat digambarkan melalui beberapa aspek seperti tunjangan kesehatan, tunjangan kinerja, dana pensiun, serta kesempatan pengembangan diri lainnya. *EVP* yang baik harus dapat menjawab kebutuhan dan keinginan karyawan serta keselarasannya dengan visi dan misi Perusahaan X (Sumarni, 2020).

PT Y, sebagai salah satu Perusahaan X terkemuka di Indonesia dengan prinsip "*growth from within*" yang menekankan pengembangan internal yang didesain sedemikian rupa untuk menciptakan talenta berkualitas. Berdasarkan data survei *employee engagement* internal tahun 2024, tingkat *employee engagement* di anak-anak Perusahaan X cukup variatif. Ada beberapa anak Perusahaan X yang memiliki tingkat *engagement* yang relatif lebih rendah, jika dibandingkan dengan Perusahaan X lainnya. Perusahaan X adalah salah satu Perusahaan X yang memiliki skor *engagement* yang relatif rendah.

Perusahaan X merupakan Perusahaan X importir kendaraan roda empat. Perusahaan X menghadapi tantangan dalam mempertahankan tingkat *engagement* karyawan. Data *Employee engagement Survey (EES)* Perusahaan X menunjukkan bahwa 40,5% karyawan masuk dalam kategori "*Unsupported*", yaitu kelompok karyawan yang memiliki keterikatan yang tinggi, namun merasa tidak mendapatkan dukungan yang cukup dari perusahaan. Hal ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara ekspektasi dan pengalaman kerja yang dirasakan oleh karyawan. Berangkat dari data hasil *Employee engagement Survey 2024* yang dilakukan oleh PT Y terhadap Perusahaan X sebagai berikut,

Melihat fenomena tersebut, Perusahaan X perlu menyusun strategi *EVP* yang relevan dengan kebutuhan dan harapan karyawannya untuk dapat menjawab harapan karyawan terhadap perusahaannya. Agar *EVP* yang dirancang relevan dan mampu

menjawab tantangan yang ada, Perusahaan X menggunakan pendekatan *Value Proposition Canvas* dalam mengembangkan *EVP* yang efektif untuk diimplementasikan, dengan menetapkan karyawan dan kandidat sebagai pelanggan. dengan pendekatan ini, Perusahaan X dapat menyusun strategi *EVP* yang berorientasi pada nilai, mampu meningkatkan keterlibatan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung performa dan produktivitas. Oleh karena itu, penelitian ini akan fokus pada bagaimana perancangan strategi *EVP* melalui pendekatan *Value Proposition Canvas* dapat menjawab permasalahan keterlibatan karyawan di Perusahaan X secara strategis dan terukur (Gillet et al., 2022).

Pendekatan *Value Proposition Canvas* dikembangkan untuk alat visual dalam memahami secara mendalam bagaimana nilai yang ditawarkan oleh organisasi dapat selaras dengan kebutuhan, keinginan, dan permasalahan pelanggan atau pengguna dalam hal ini adalah karyawan. *VPC* terdiri dari dua komponen utama yaitu *Customer Profile* dan *Value Proposition*. Dalam konteks SDM, pendekatan ini digunakan untuk mengeksplorasi kebutuhan karyawan, hambatan atau rasa frustrasi mereka, dan apa yang mereka harapkan di dunia kerja, lalu akan dicocokkan dengan nilai atau pengalaman kerja yang ditawarkan oleh organisasi (Osterwalder et al., 2015).

Berdasarkan identifikasi dan rumusan masalah yang ada maka penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis informasi sebagai berikut,

1. Mengidentifikasi dan memahami kebutuhan, ekspektasi, dan tantangan yang dirasakan karyawan terhadap Perusahaan X yang dapat mendukung perancangan *Employee Value Proposition*.
2. Menyusun *Employee Value Proposition (EVP)* yang sesuai bagi Perusahaan X dan berbasis pada pendekatan *Value Proposition Canvas (VPC)*.

2. Kajian Pustaka

Employee Value Proposition

Employee Value Proposition (EVP) adalah salah satu strategi yang dapat dimanfaatkan untuk membantu Perusahaan X agar karyawan menjadi lebih terikat dengan Perusahaan X dan mau melakukan yang terbaik bagi perusahaan. dengan memuat definisi bahwa Perusahaan X menawarkan manfaat dan keuntungan yang unik kepada karyawannya atau calon karyawannya (Minchington, 2010).

Employee Engagement

Employee Engagement adalah perasaan emosional karyawan terhadap organisasi dan tindakan yang mereka ambil untuk memastikan organisasi mencapai keberhasilannya, hal ini mengacu kepada rasa keterikatan karyawan terhadap Perusahaan X dengan output berupa kepedulian, dedikasi, semangat, akuntabilitas, dan fokus (Baktia, 2024).

Value Proposition Canvas

Value Proposition Canvas adalah alat yang digunakan untuk dapat merancang dan mengembangkan proposisi nilai yang jelas dan menarik bagi pelanggan, alat ini dapat membantu sebuah usaha untuk dapat memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan lebih baik serta bagaimana hasil dari produk dan layanan mereka dapat memenuhi kebutuhan tersebut (Osterwalder et al., 2015).

3. Metode

Dalam studi ini, penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan menggunakan metode pendekatan kualitatif, hal ini berkaitan dengan peolahan data yang akan digunakan memiliki sifat deskriptif (Satori & Komariah, 2011). Penelitian ini akan berfokus pada data dalam bentuk kata-kata dalam proses pengumpulan datanya. Metode kualitatif ini merupakan metode yang melibatkan interpretasi dan pemahaman akan fenomena yang ada mengenai subjek yang menjadi tujuan pembahasan. Dengan adanya interpretasi yang terjadi metode ini dipercaya tepat dengan sifatnya yang memiliki fleksibilitas dalam penyesuaian teori dengan subjek yang terjadi. Proses penggalan data dilakukan dengan wawancara narasumber dengan menyajikan pertanyaan yang eksploratif guna menjawab tujuan dari penelitian yang ada guna mendapatkan hasil yang sesuai dan mendalam dengan kondisi aktual yang terjadi dalam subjek yang diteliti. Berdasarkan analisis studi kasus yang ada, tentunya akan berfokus pada objek penelitian dan ruang lingkupnya berdasarkan konsep isu yang diambil. Pengukuran keberhasilan penelitian dipaparkan melalui penjelasan dan pemahaman yang mendalam, yang didasari dari hasil cerita naratif individu.

Populasi Penelitian

Populasi merupakan keseluruhan dari objek penelitian yang menjadi sasaran penelitian dan memiliki karakteristik tertentu yang akan di pelajari (Creswell & Creswell, 2018). Dalam penelitian ini, populasi adalah seluruh karyawan Perusahaan X dari golongan 3 dan 4 yang berjumlah 46 orang. Secara spesifik, penelitian ini memfokuskan perhatian pada kelompok "*critical talent*" di dalam populasi tersebut. Kelompok *critical talent* ini diidentifikasi oleh manajemen Perusahaan X sebagai individu-individu yang memiliki potensi tinggi, kinerja unggul, dan kontribusi strategis yang signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pemahaman mendalam mengenai kebutuhan, ekspektasi, serta pengalaman dari kelompok ini sangat esensial karena merupakan aset utama yang perlu di pertahankan dan dikembangkan melalui *Employee Value Proposition* yang relevan dan efektif.

Sampel Penelitian

Sampel adalah bagian dari populasi yang dipilih untuk dianalisis dengan tujuan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam dan komprehensif, serta mengeksplorasi variasi atau keunikan dalam pengalaman masing masing informan (Miles et al., 2014). Dalam penelitian kualitatif, pemilihan sampel tidak bertujuan untuk generalisasi statistik ke seluruh populasi, melainkan untuk menggali informasi yang kaya dan kontekstual

Berdasarkan karakteristik penelitian kualitatif yang menekankan kedalaman daripada keluasan, penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik ini melibatkan pemilihan subjek secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu yang ditentukan yang dianggap relevan dengan peneliti untuk menjawab pertanyaan yang tersedia (Patton, 2002). Dalam hal ini, pemilihan kriteria didasari oleh,

1. Karyawan yang secara resmi dikategorikan sebagai *critical talent* hal ini akan mengacu pada tujuan Perusahaan X kedepannya.
2. Karyawan dari golongan 3 dan 4, kedua golongan ini secara strategis menjadi fokus yang akan di pertahankan perusahaan. Dengan golongan 3 yang berfokus pada stabilitas dan jalur karir yang jelas, sementara golongan 4 adalah individu dengan

kepemimpinan lebih tinggi. Pemilihan kedua golongan ini bertujuan untuk mendapatkan perspektif beragam dari talent Perusahaan X.

Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini nantinya akan menggunakan beberapa teknik pengumpulan data yang diyakini dapat mendapatkan data untuk membantu penelitian ini, dengan melakukan wawancara kepada perwakilan divisi. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini guna mendapatkan data mengenai Employee Value Proposition yang ada di Perusahaan X dengan menggunakan teknik antara lain,

1. Wawancara

Teknik mengumpulkan data dengan metode secara lisan dengan adanya narasumber dengan tujuan mendapatkan informasi yang diinginkan adalah wawancara. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara secara langsung dengan metode virtual secara lisan mengenai masing masing variabel dan keterkaitannya antara satu dengan yang lainnya yang dikemas melalui pernyataan benar atau tidak, serta pertanyaan yang diajukan kepada narasumber yang bersangkutan.

2. Studi Literatur

Studi Literatur merupakan teknik yang dilakukan untuk pengumpulan data melalui pencarian akan data penelitian terdahulu, artikel, dan jurnal atau buku, yang dimana kutipan atau hasil di interpretasi atau dijadikan bukti penyongsong kebenaran akan hasil penelitian. Dalam proses penyusunan penelitian ini, seluruh identitas partisipan serta nama Perusahaan X telah disamarkan dan tidak disebutkan secara eksplisit dalam laporan ini untuk menjaga aspek etika penelitian,

4. Hasil Dan Pembahasan

Penyusunan *Employee Value Proposition (EVP)*

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai penggunaan *Value Proposition Canvas* dalam memetakan komponen di dalamnya guna membentuk strategi *Employee Value Proposition*. Pembahasan akan dimulai dengan menentukan komponen *Value Proposition Canvas* guna mengetahui bagian *Value Proposition* dan *Customer Profile*. Hal ini dilakukan guna memetakan hal-hal apa saja yang dapat dijadikan poin dalam rancangan *Employee Value Proposition*.

Penerapan *Value Proposition Canvas*

Dalam menyusun *Employee Value Proposition (EVP)*, penerapan *Value Proposition Canvas* akan dimulai dengan memetakan dua komponen utama pada bagian *Customer Profile* dan *Value Map*. *Customer Profile* digunakan untuk mengelaborasi secara detail akan kebutuhan, ekspektasi, serta permasalahan yang dialami karyawan dalam konteks kerja. Sementara itu, *Value Proposition* berfungsi untuk memetakan produk, layanan, dan manfaat yang disediakan untuk memenuhi kebutuhan karyawan. Proses diawali dengan identifikasi berdasarkan hasil wawancara pada bagian *Customer Profile* sebagai berikut,

- *Customer Jobs*, yaitu tugas, tanggung jawab, dan aktivitas utama yang dilakukan oleh karyawan dalam pekerjaannya.
- *Gains*, yaitu hasil positif atau manfaat yang diharapkan oleh karyawan dari pekerjaannya.
- *Pains*, yaitu tantangan atau hambatan yang dirasakan karyawan.

Dengan hasil yang sudah di petakan sebagai berikut:

Tabel 1. Customer Profile

| Customer Jobs | Gains | Pains |
|----------------------------------|----------------------------------|--|
| <i>Enhanced Career Path</i> | <i>Supportive Workplace</i> | <i>Employee Aspiration Ignored in Rotation</i> |
| <i>Improved self-development</i> | <i>Development Opportunities</i> | <i>Inadequate Pre-Rotation Preparation</i> |
| <i>Guaranteed Job Security</i> | <i>Competitive Salary</i> | <i>GAP Communication</i> |
| | <i>Healthcare Coverage</i> | <i>Ambiguous Career Path</i> |
| | <i>Work-life Balance</i> | <i>Supervisor-Dependent Coaching</i> |

Pada sisi *Value Proposition*:

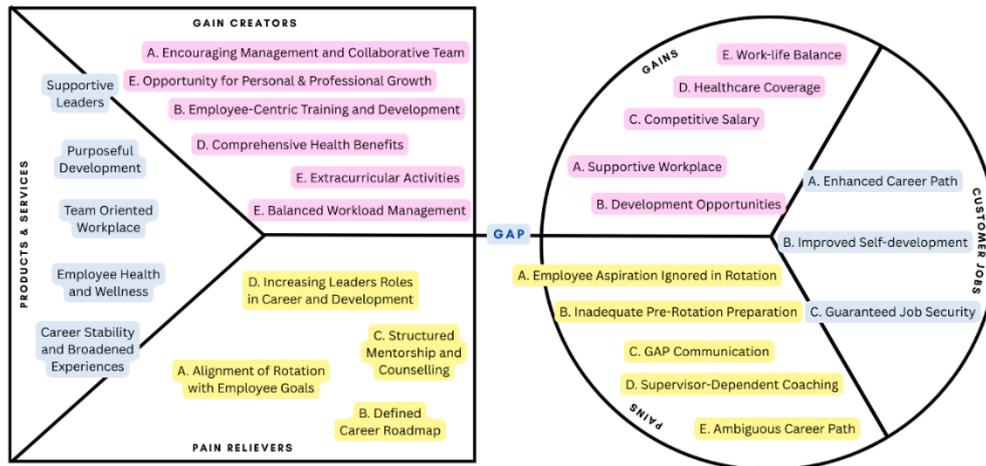
- *Product and Services*, yaitu berbagai kebijakan, program, fasilitas, dan insentif yang diberikan kepada karyawan
- *Pains Relievers*, yaitu berbagai Solusi yang diberikan Perusahaan X untuk dapat mengatasi berbagai masalah yang dihadapi karyawan.
- *Gain Creators*, yaitu aspek positif yang di tambahkan oleh Perusahaan X untuk dapat meningkatkan kepuasan karyawan.

Dengan hasil yang sudah di petakan sebagai berikut:

Tabel 2. Value Proposition

| Product and Services | Pains Relievers | Gain Creators |
|---|---|---|
| <i>Supportive Leaders</i> | <i>Alignment of Rotation with Employee Goals</i> | <i>Encouraging Management and Collaborative Team</i> |
| <i>Purposeful Development</i> | <i>Defined Career Roadmap</i> | <i>Employee-Centric Training and Development</i> |
| <i>Team Oriented Workplace</i> | <i>Structured Mentorship and Counselling</i> | <i>Comprehensive Health Benefits</i> |
| <i>Career Stability and Broadened Experiences</i> | <i>Increasing Leaders Roles in Career and Development</i> | <i>Extracurricular Activities</i> |
| <i>Employee Health and Wellness</i> | | <i>Opportunity for Personal & Professional Growth</i> |
| | | <i>Balanced Workload Management</i> |

Tahap selanjutnya terdapat pada perbandingan antara *Customer Profile* dan *Value Proposition*, saat adanya gap antara ekspektasi karyawan dan nilai yang diberikan Perusahaan, maka Perusahaan X harus melakukan penyesuaian atau menambah inisiatif strategis baru agar *EVP* yang dirancang efektif. Maka dari itu berikut penyajian data berbentuk *Canvas* sebagai berikut,



Gambar 1. Hasil Value Proposition Canvas

Hasil EVP Final

Dalam penelitian ini, kelima elemen utama *Employee Value Proposition* yang telah diidentifikasi melalui pendekatan *Value Proposition Canvas* tidak hanya bersifat empiris, tetapi juga memiliki landasaan teoritis yang kuat. Elemen tersebut dapat dipetakan secara langsung ke dalam lima dimensi utama *EVP* menurut teori yang ada, yaitu *Financial Rewards*, *Career Development*, *Work Environment*, *Employment Benefit*, dan *Company Culture*. Pemetaan ini bertujuan untuk menunjukkan bahwa setiap elemen yang dikembangkan telah mencerminkan indikator-indikator yang secara teoritis relevan dengan kebutuhan karyawan dan organisasi. Berikut penjabaran akan keterkaitan terbentuknya elemen *EVP*:

Tabel 3. Keterkaitan dengan EVP Teoritis

| No | EVP Element | Dimensi EVP Teoritis | Indikator Terkait |
|----|---|--|---|
| 1 | <i>Supportive Leaders</i> | <i>Company Culture</i> | Komunikasi dengan manajemen dan rekan kerja |
| 2 | <i>Purposeful Development</i> | <i>Career Development</i> | Pelatihan dan Pengembangan, Jenjang Karir |
| 3 | <i>Team Oriented Workplace</i> | <i>Company Culture</i> | Kesesuaian nilai perusahaan, komunikasi dalam tim |
| 4 | <i>Employee Health and Wellness</i> | <i>Employment Benefit</i> | Jaminan kesehatan, sistem cuti |
| 5 | <i>Career Stability and Broadened Experiences</i> | <i>Career Development & Employment Benefit</i> | Jenjang Karir, Sistem Rotasi, Eksposur Karir, Kejelasan Pekerjaan |

Penjelasan mengenai elemen *Employee Value Proposition* yang akan digunakan, identifikasi *EVP* dilakukan dengan alat dan pendekatan *Value Proposition Canvas* yang memetakan gain, pains, dan customer jobs dari perspectives karyawan serta disesuaikan dengan product and services, pains relievers, dan gain creators komponen yang ditawarkan Perusahaan.

1. *Supportive Leaders*

Elemen pertama yang ditemukan adalah *Supportive Leaders*, yaitu pemimpin baik level top sampai manajemen menengah memberikan ruang interaksi langsung kepada karyawan. Dalam konteks ini, pemimpin tidak hanya bersifat direktif, tetapi juga responsif terhadap ide, pertanyaan, dan saran perbaikan dari karyawan.

2. *Purposeful Development*

Elemen kedua adalah *Purposeful Development* yang menunjukkan komitmen Perusahaan X dalam menyediakan ruang untuk karyawan dapat mengembangkan diri yang berbasis kompetensi dan aspirasi. Karyawan diberikan arah yang jelas terkait pengembangan karier yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan keinginan pribadi.

3. *Team Oriented Workplace*

Elemen ketiga adalah *Team Oriented Workplace* merupakan nilai tambah tersendiri yang menjadi bagian elemen penting *EVP*. Budaya yang kolaboratif meminimalkan potensi konflik antar fungsi dan mempercepat pencapaian tujuan Perusahaan. Elemen ini juga dapat mereduksi bagian *pains* yang muncul.

4. *Employee Health and Wellness*

Elemen keempat adalah *Employee Health and Wellness* yang mencakup kesejahteraan fisik, finansial, serta emosional dan mental karyawan.

5. *Career Stability and Broadened Experiences*

Elemen terakhir adalah *Career Stability and Broadened Experiences*, pada elemen ini Perusahaan X memberikan jaminan keamanan karir jangka Panjang serta peluang rotasi dan eksplor kerja lintas fungsi. Hal ini memberikan rasa aman bagi karyawan sekaligus memperluas pengalaman kerja mereka.

Dalam pembentukan kelima elemen *Employee Value Proposition (EVP)*, analisis dilakukan dengan merujuk pada aspek gain dan *pains* yang telah dipetakan sebelumnya melalui pendekatan *Value Proposition Canvas*. Analisis ini menjadi landasan utama dalam merumuskan elemen-elemen *EVP* yang relevan dengan kebutuhan dan tantangan karyawan. Berikut disajikan tabel yang merangkum landasan gain dan *pains* dalam pembentukan masing-masing elemen *EVP*:

Tabel 4. Landasan Komponen CVP dengan Elemen EVP

| No | Element | Gain & Customer Jobs | Pains |
|----|---|--|---|
| 1 | <i>Supportive Leaders</i> | <i>Supportive Workplace, Development Opportunities</i> | <i>Employee Aspiration Ignored in Rotation, Supervisor-Dependent Coaching</i> |
| 2 | <i>Purposeful Development</i> | <i>Enhanced Career Path, Improved Self-development</i> | <i>Ambiguous Career Path, Inadequate Pre-Rotation Preparation</i> |
| 3 | <i>Team Oriented Workplace</i> | <i>Supportive Workplace</i> | <i>GAP Communication, Employee Aspiration Ignored in Rotation</i> |
| 4 | <i>Employee Health and Wellness</i> | <i>Work life balance, Healthcare Coverage</i> | - |
| 5 | <i>Career Stability and Broadened Experiences</i> | <i>Guaranteed Job Security, Enhanced Career Path</i> | <i>Ambiguous Career Path, Supervisor-Dependent Coaching</i> |

Analisis Lanjutan Elemen EVP

Setelah dilakukan pemetaan akan elemen *Employee Value Proposition* berdasarkan pendekatan *Value Proposition Canvas*, ditemukan adanya ketidaksesuaian antara harapan dan tantangan yang dialami karyawan dengan penawaran yang diberikan Perusahaan X dengan itu analisis ini terjawab dengan bagaimana *gain creators* dan *pains relievers* direkomendasikan dari hasil penelitian ini. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui area kritis yang masih butuh dikembangkan agar *EVP* dapat diimplementasikan secara relevan.

Untuk dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai kesenjangan antara harapan dan tantangan karyawan dengan penawaran yang dirbeikan oleh Perusahaan, dilakukan pemetaan secara sistematis menggunakan *VPC*. Dalam hal ini, setiap elemen *EVP* dianalisis berdasarkan tiga komponen utama, yaitu *identified gap* yang ditemukan, *gain creators*, dan *pains relievers*. Pemetaan ini bertujuan untuk mengidentifikasi sejauh mana *gain creator* dan *pains relievers* yang ditawarkan kepada Perusahaan X mampu menjawab kebutuhan dan mengatasi masalah yang dialami karyawan. Berikut akan disajikan tabel yang merangkum hasil analisis tersebut berdasarkan masing-masing *EVP*:

Tabel 5. Identified Gap in EVP Element

| No | EVP Element | Identified Gap | Gain Creator | Pains Reliever |
|----|---|--|---|--|
| 1 | <i>Supportive Leaders</i> | Aspirasi karyawan sering tidak terakomodasi dalam rotasi dan <i>coaching</i> bergantung pada inisiatif atasan. | <i>Encouraging Management, Supportive Culture</i> | <i>Increasing Leaders Roles in Career and Development, Structured Mentorship and Counselling</i> |
| 2 | <i>Purposeful Development</i> | Pengembangan karir belum terstruktur, kurang persiapan dalam rotasi. | <i>Employee-Centric Training and Development</i> | <i>Defined Career Roadmap, Alignment of Rotation with Employee Goals</i> |
| 3 | <i>Team Oriented Workplace</i> | Hambatan komunikasi antar tim dan kurangnya kolaborasi lintas fungsi. | <i>Encouraging Management and Collaborative Team</i> | <i>Structured Mentorship and Counselling</i> |
| 4 | <i>Employee Health and Wellness</i> | Kurangnya dukungan kesejahteraan, tekanan kerja tinggi. | <i>Comprehensive Health Benefits</i> | <i>Increasing Leaders Roles in Career and Development</i> |
| 5 | <i>Career Stability and Broadened Experiences</i> | Rotasi belum sesuai aspirasi individu, karir tidak jelas pascarotasi. | <i>Opportunity for Personal & Professional Growth</i> | <i>Alignment of Rotation with Employee Goals, Defined Career Roadmap</i> |

Program Perusahaan X

Perumusan elemen *EVP* yang ditentukan merujuk pada hasil program-program yang dirancang untuk pengimplementasiannya, elemen-elemen *EVP* yang sudah disepakati mencakup program-program yang sudah berjalan di Perusahaan, maupun program yang akan direkomendasikan oleh peneliti atau yang akan direkomendasikan peneliti. Oleh karena itu, berikut disajikan tabel program-program yang sedang berlangsung dan telah tersedia di Perusahaan X sebagai bentuk implementasi dari elemen elemen tersebut

Tabel 6. Program EVP Perusahaan X

| <i>EVP ELEMENT</i> | Program <i>EVP</i> Perusahaan X |
|---|--|
| <i>Supportive Leaders</i> | - <i>Leadership Openness Sessions</i> - <i>Internal Dialogue with the Board of Directors</i> |
| <i>Purposeful Development</i> | - <i>Suggestion and Innovation Forum</i> - <i>Competency-Based Development Program</i> |
| <i>Team Oriented Workplace</i> | - <i>Internal Tournaments</i> - <i>"Trust Me" Culture Program</i> |
| <i>Employee Health and Wellness</i> | - <i>Financial Literacy Education Program</i> - <i>Co-curricular Activities (Gym, Mini Soccer, Badminton, Bowling, etc.)</i> - <i>Healthy Employee Recognition Program</i> |
| <i>Career Stability and Broadened Experiences</i> | - <i>Internal Rotation for Skill Enhancement</i> |

Seluruh inisiatif yang dijalankan oleh Perusahaan X mencerminkan komitmen Perusahaan X untuk menciptakan lingkungan kerja yang bermakna, mendukung, dan relevan dengan kebutuhan serta harapan karyawannya. Melalui elemen *Supportive Leaders*, Perusahaan X telah mengimplementasikan dua program yang bertujuan untuk meningkatkan komunikasi dua arah yang transparan. Pendekatan ini di percaya tidak hanya akan meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap kepemimpinan, tetapi juga memberikan ruang bagi mereka untuk merasa didengar dan dihargai. Pada elemen *Purposeful Development*, program yang telah ada mendorong keterlibatan karyawan melalui perspektif aktif dalam pengembangan ide dan meningkatkan kapasitas individu. Karyawan tidak hanya menjalankan pekerjaannya, tetapi juga memberikan kontribusi akan inovasi dan pertumbuhan Perusahaan.

Elemen ketiga yaitu *Team Oriented Workplace*, program yang telah ada difokuskan untuk membangun interaksi positif antarkaryawan serta memperkuat rasa kebersamaan, pada elemen ini pemfokusan pada pembentukan lingkungan kerja yang menyenangkan dan kolaboratif, menjadi faktor penting dalam menjaga motivasi dan semangat karyawan. Elemen selanjutnya adalah *Employee Health and Wellness*, program yang ada memberikan fokus pada keseimbangan hidup dan apresiasi terhadap gaya hidup sehat dan menjadi bentuk Perusahaan X yang berdampak pada loyalitas dan rasa kepemilikan pada organisasi. Terakhir, pada elemen *Career Stability and Broadened Experiences*, program yang ada membuka peluang pengembangan karir yang fleksibel dengan itu program tersebut akan mendorong keterlibatan dalam jangka waktu yang panjang melalui pertumbuhan yang berkesinambungan.

Seluruh program yang ada dipercaya dapat memfasilitasi kebutuhan intrinsik dan ekstrinsik karyawan, Perusahaan X berupaya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan keterlibatan, produktivitas, dan retensi karyawan secara berkelanjutan.

Perencanaan Implementasi EVP

Dengan perumusan elemen-elemen EVP yang sudah dilakukan, peneliti memberikan alur implementasi elemen EVP yang sedang dan akan dilakukan oleh Perusahaan X yaitu, sebagai berikut:

Tabel 7. Perencanaan Implementasi EVP

| Activity | 2025 | | | | 2026 | | | |
|--|------|----|----|----|------|----|----|----|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| <i>Planning: Menentukan Talent Criteria</i> | | | | | | | | |
| <i>Analysis: Melakukan Interview dengan Talent</i> | | | | | | | | |
| <i>Development: Memformulasikan EVP: EVP Element</i> | | | | | | | | |
| <i>Implementation Stage</i> | | | | | | | | |
| <i>Evaluation Stage</i> | | | | | | | | |

Done
 Not Started Yet

5. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut,

1. Rendahnya tingkat *employee engagement* di Perusahaan X sebesar 40,5% yang memasuki kategori *Unsupported*, hal ini menunjukkan kesenjangan yang signifikan antara ekspektasi karyawan dengan pengalaman aktual di tempat kerja. Dengan kondisi ini adanya indikasi bahwa Perusahaan X perlu segera merancang dan mengimplementasikan strategi *Employee Value Proposition*. Melalui pendekatan *Value Proposition Canvas*, penelitian berhasil mengidentifikasi kebutuhan utama karyawan di Perusahaan X, meliputi jenjang karir yang jelas, peluang pengembangan yang bersifat pribadi maupun profesional, lingkungan kerja yang suportyif, keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi, serta manfaat kesehatan yang kompetitif. Hasil wawancara yang dilakukan mengungkapkan adanya perbedaan kebutuhan dan ekspektasi antar golongan 3 dan 4. Golongan 4 lebih berorientasi pada pengembangan karir yang progresif dan pendidikan lanjutan, sementara di golongan 3 lebih mengutamakan stabilitas kerja dan kejelasan jalur promosi.
2. Dari hasil analisis yang dilakukan, ditentukannya lima elemen EVP yang direkomendasikan bagi Perusahaan X yaitu, *Supportive Leaders, Purposeful Development, Team Oriented Workplace, Employee Health and Wellness, serta Career Stability and Broadened Experiences*. Elemen-elemen ini telah disusun berdasarkan analisis mendalam dan menyeluruh berdasarkan kebutuhan aktual karyawan dan tantangan yang mereka alami. Perusahaan X telah menjalankan berbagai program yang dapat mendukung implementasi elemen-elemen EVP.

6. Daftar Pustaka

- Ariyanto, R. (2021). Employer branding and employee value proposition: The key success of startup companies in attracting potential employee candidates. *Annals of Human Resource Management Research*, 1(2), 113–125. <https://doi.org/10.35912/ahrmr.v1i2.728>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. In *Career Development International* (Vol. 9, Issue 5). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakotić, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 29(1), 118–130. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1163946>
- Baktia, R. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Provinsi Jawa Barat. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(1), 589–598. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i1.2056>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Qualitative Research in Psychology Using thematic analysis in psychology Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <http://www.tandfonline.com/action/journalInformation?journalCode=uqrp20>
<http://www.tandfonline.com/action/journalInformation?journalCode=uqrp20>
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. In *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (Vol. 67, Issue 3, pp. 294–311). Elsevier Science. <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0081>
- Charity, I., Innocent, C., & Sonna, H. (2024). *Strategic Alignment and Organizational Responsiveness: A Process-Orientated Perspective*. March. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.16548.69764>
- Creswell, J. W. J., & Creswell, J. D. (2018). Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (Fifth Edition). In *Sage Publication*. <https://doi.org/10.4324/9780429469237-3>
- Daher, W. (2023). Saturation in Qualitative Educational Technology Research. *Education Sciences*, 13(2), 1–14. <https://doi.org/10.3390/educsci13020098>
- Deloitte. (2022). *2022 Global Automotive Consumer Study - Key findings: Global focus countries To learn more about the Global Automotive Consumer Study*. January. www.deloitte.com/autoconsumers
- Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Gallup Consulting. (2024). State of the Global Workplace. *Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide*, 1–122. [http://www.gallup.com/file/services/176735/State of the Global Workplace Report 2013.pdf](http://www.gallup.com/file/services/176735/State%20of%20the%20Global%20Workplace%20Report%202013.pdf)
[http://www.gallup.com/file/services/176735/State of the Global Workplace Report 2013.pdf](http://www.gallup.com/file/services/176735/State%20of%20the%20Global%20Workplace%20Report%202013.pdf)
- Gary Dessler, & Varrkey, B. (2013). *Human Resource Management by Gary Dessler 15th-ed*. <http://www.pearsonmylabandmastering.com>

- Gillet, D., Voneche-Cardia, I., & Scala, J. La. (2022). Introducing Alternative *Value Proposition Canvases* for Collaborative and Blended Design Thinking Activities in Science and Engineering Education. *Proceedings - 2022 IEEE International Conference on Teaching, Assessment and Learning for Engineering, TALE 2022, September*, 252–257. <https://doi.org/10.1109/TALE54877.2022.00049>
- Kompaso, S. M., & Sridevi, M. S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89–96. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p89>
- Kundu, S. C., Kumar, S., & Gahlawat, N. (2019). Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*, 42(5), 605–624. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2018-0183>
- Kusuma, T. C., & Prasetya, A. (2017). PENERAPAN STRATEGI EMPLOYER BRANDING DAN EMPLOYEE VALUE PROPOSITION UNTUK MENCIPTAKAN EMPLOYEE ENGAGEMENT (Studi Pada PT Bank Central Asia Tbk). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)/Vol*, 50(5), 143–151.
- LAIYAN, Y. A. (2023). The Effect of Employee Value Proposition (EVP) and Positive Well-being on Indonesian Retail Company Employees' Intention to Stay: Moderating Role of Psychological Contract and Social Identity. *International Journal of Environmental, Sustainability, and Social Science*, 4(2), 534–542. <https://doi.org/10.38142/ijesss.v4i2.442>
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407–440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- LinkedIn Talent Trends*. (2023). <https://business.linkedin.com/talent-solutions/global-talent-trends>
- Malterud, K. (2001). *Qualitative research : standards , challenges , and guidelines*. 358.
- McKinsey & Company. (2023). <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/autonomous-drivings-future-convenient-and-connected>.
- Mighfar, S. (2015). SOCIAL EXCHANGE THEORY : Telaah Konsep George C. Homans Tentang Teori Pertukaran Sosial. *LISAN AL-HAL: Jurnal Pengembangan Pemikiran Dan Kebudayaan*, 9(2), 259–282. <https://doi.org/10.35316/lisanalhal.v9i2.98>
- Miles, M. B., Saldaña, A. M., & Johnny, H. (2014). Qualitative Data Analysis. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 1). http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI
- Minchington, B. (2010). *Employer Brand Leadership- A Global Perspective*. https://issuu.com/brettminchington/docs/employer_brand_leadership_a_global_perspective/5
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Value Proposition Canvas: How to create products and services customers want*. *Journal of Business Models*, 3(1), 81–92.
- Panneerselvam, S., & Balaraman, K. (2022). Employee experience: the new employee value proposition. *Strategic HR Review*, 21(6), 201–207.

- <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2022-0047>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3rd ed.). In *Sage Publication* (Vol. 3, Issue 2). <https://doi.org/10.1177/1035719X0300300213>
- Pawar, A., Nuradhawati, R., Rochaeni, A., & Kristian, I. (2023). Business Significance of Employee Value Proposition Towards Effective Workforce Management. *Jurnal Academia Praja*, 6(1), 1–20. <https://doi.org/10.36859/jap.v6i1.1421>
- Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2015). Multilevel and Strategic Recruiting: Where Have We Been, Where Can We Go From Here? *Journal of Management*, 41(5), 1416–1445. <https://doi.org/10.1177/0149206315582248>
- Phungula, N., Dhanpat, N., & Braine, R. de. (2022). The effect of employee value proposition on normative commitment. *EUREKA: Social and Humanities*, 2, 46–57. <https://doi.org/10.21303/2504-5571.2022.002322>
- Pokorná, J., Pilař, L., Balcarová, T., & Sergeeva, I. (2015). *Value Proposition Canvas: Identification of Pains, Gains and Customer Jobs at Farmers' Markets*. *Agris On-Line Papers in Economics and Informatics*, 7(4), 123–130. <https://doi.org/10.7160/aol.2015.070412>
- Pretty Puji Hartati, V. N., & Giovanni, A. (2022). Perspektif Pengembangan Digital Talent Era Industri 4.0. *Akmenika: Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 19(1), 614–621. <https://doi.org/10.31316/akmenika.v19i1.2637>
- Rifaldi, A. (2018). *Penerapan Strategi Dimensi Employer Branding dan Employee Value Proposition Untuk Menciptakan Employee Engagement (Studi Pada Kantor Direksi PT 50*(5), 143–151. <http://repository.ub.ac.id/id/eprint/165507>
- Satori, D., & Komariah, A. (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif*.
- Saunders, B., Sim, J., Kingston, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Clare Jinks. (2017). Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *Spinger*. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>
- SHRM. (2022). *SHRM Releases 2022 Employee Benefits Survey*. <https://www.shrm.org/about/press-room/shrm-releases-2022-employee-benefits-survey#:~:text=SHRM 2022 Employee Benefits Report,and beyond regular sick leave>.
- Shuck, B., & Reio, T. G. (2014). Employee Engagement and Well-Being: A Moderation Model and Implications for Practice. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21(1), 43–58. <https://doi.org/10.1177/1548051813494240>
- Subhaktiyasa, P. G. (2024). *Menentukan Populasi dan Sampel : Pendekatan Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. 9, 2721–2731.
- Sumarni, M. (2020). Pengaruh Employee Engagement dan Employee Value Proposition terhadap Kinerja. *Akmenika: Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 13(2), 775–786. <https://doi.org/10.31316/akmenika.v13i2.1019>
- Towers Watson. (2014). *Global Workforce Study At a glance Overview*.
- Wicaksono, B. D., & Rahmawati, S. (2020). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Direktorat Sistem Informasi dan Transformasi Digital Institut Pertanian Bogor. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 10(2), 133–146. <https://doi.org/10.29244/jmo.v10i2.30132>
- Zhou, J. (2022). *Employee engagement and open service innovation: The roles of creative self-efficacy and employee innovative behaviour*. *September*, 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.921687>