BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Pustaka terkait Permasalahan

1. Kepuasan Kerja

a. Definisi Kepuasan Kerja

Menurut Kotler dalam (Tantriana, 2023), kepuasan kerja adalah kondisi emosional karyawan, baik yang menyenangkan maupun tidak, terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, yang dapat dilihat dari sikap karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja juga merupakan sikap pegawai dalam menyesuaikan diri dengan berbagai aspek pekerjaan. Lebih lanjut, kepuasan kerja adalah perasaan suka atau tidak suka yang muncul dari perbandingan antara harapan dan kenyataan, baik secara keseluruhan maupun terhadap berbagai aspek dalam pekerjaan.

Ada perbedaan yang signifikan antara karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan yang rendah. Herzberg dalam (Tantriana, 2023) menyatakan bahwa karyawan yang puas cenderung lebih termotivasi dan menikmati pekerjaan mereka. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas cenderung malas untuk berangkat kerja dan kurang antusias dengan pekerjaannya. Perilaku malas ini dapat menimbulkan masalah bagi perusahaan, seperti tingkat absensi yang tinggi, keterlambatan, dan

pelanggaran disiplin lainnya. Di sisi lain, karyawan yang puas akan memberikan keuntungan bagi perusahaan. Tingkat kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi jika semakin banyak aspek dalam pekerjaannya yang sesuai dengan keinginan dan sistem nilai individu. Sebaliknya, ketidakpuasan akan meningkat jika banyak aspek pekerjaan yang tidak sesuai dengan harapan dan nilai-nilai individu.

b. Teori Kepuasan Kerja

Menurut penelitian Tantriana (2023), ada beberapa teori yang menjelaskan mengapa orang menyukai pekerjaan mereka, meskipun setiap teori memiliki prinsip yang berbeda. Secara umum, ada tiga teori yang sering dibahas:

1) Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja dengan membandingkan apa yang seharusnya terjadi dengan kenyataan yang ada. Jika kepuasan yang diperoleh melebihi harapan, maka orang tersebut akan merasa lebih puas. Dengan kata lain, terdapat ketidaksesuaian positif. Kepuasan kerja seseorang bergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang dicapai.

2) Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori Keadilan menyatakan bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi, terutama dalam lingkungan kerja.

3) Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory*)

Prinsipnya adalah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori: *dissatisfier* (faktor yang menyebabkan ketidakpuasan) dan *satisfier* (faktor yang menyebabkan kepuasan). *Satisfier* disebut juga sebagai motivator.

c. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Menurut (Hastuti, 2021), kepuasan kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor utama:

1) Keseimbangan kehidupan kerja (*Work-Life Balance*). Ini dipandang sebagai kemampuan efektif seorang karyawan dalam mengelola tuntutan pekerjaan dan berbagai aktivitas penting lainnya di luar pekerjaan, seperti waktu bersama keluarga, keterlibatan dalam komunitas, atau partisipasi dalam kegiatan sukarela. Ketika karyawan merasa memiliki keseimbangan yang baik antara kehidupan profesional dan personal, hal ini berkontribusi signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja mereka.
2) Budaya perusahaan. Ini didefinisikan sebagai persepsi bersama yang diyakini dan dijalankan oleh seluruh anggota perusahaan. Budaya perusahaan memiliki potensi besar untuk memengaruhi perilaku karyawan karena menciptakan suasana kerja yang dapat berdampak positif maupun negatif terhadap sikap dan tindakan mereka. Budaya perusahaan yang positif cenderung meningkatkan motivasi dan

kepuasan kerja karyawan, sementara budaya yang negatif dapat menghambatnya.

3) Gaya kepemimpinan. Ini merujuk pada pola perilaku dan pendekatan yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi bawahannya di perusahaan. Cara seorang pemimpin berinteraksi, memberikan arahan, dan memotivasi timnya secara langsung memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang suportif dan efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan kepuasan karyawan.

Secara keseluruhan, hal ini menggarisbawahi bahwa keseimbangan kehidupan kerja, budaya perusahaan, dan gaya kepemimpinan adalah faktor-faktor penting yang saling terkait dan berkontribusi terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Dampak Kepuasan Kerja dan Ketidakpuasan Kerja

Sutrisno dalam (Tantriana, 2023) mengemukakan tiga dampak utama dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja:

1) Dampak terhadap produktivitas, kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas. Peningkatan kepuasan kerja dapat meningkatkan produktivitas jika karyawan menerima imbalan intrinsik (seperti perasaan senang setelah mencapai sesuatu) dan ekstrinsik (seperti gaji dan upah) yang adil dan sesuai, serta dikaitkan dengan kinerja yang baik.

2) Dampak terhadap ketidakhadiran dan keluarnya tenaga kerja, ketidakhadiran tidak selalu mencerminkan ketidakpuasan kerja, tetapi berhenti atau keluar dari pekerjaan memiliki dampak yang lebih besar dan cenderung berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Ada dua faktor yang mempengaruhi perilaku kehadiran, yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir. Motivasi untuk hadir dipengaruhi oleh kepuasan kerja, tekanan internal dan eksternal, serta karakteristik pekerjaan.

3) Dampak terhadap perilaku perusahaan, kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku perusahaan seperti loyalitas, keterlibatan kerja, kinerja, perilaku kewargaanegaraan perusahaan (*organizational citizenship behavior*), dan perilaku kontraproduktif. Karyawan yang puas cenderung lebih loyal, terlibat dalam pekerjaan, berkinerja baik, dan melakukan perilaku positif yang bermanfaat bagi perusahaan. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan perilaku kontraproduktif seperti pencurian, sabotase, dan perilaku negatif lainnya.

d. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja

Robbins dan Judge dalam (Tantriana, 2023) mengidentifikasi lima aspek utama dalam kepuasan kerja:

1) Pekerjaan itu sendiri yaitu tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan.

2) Gaji yaitu kepuasan terhadap tingkat gaji yang diterima.

3) Promosi yaitu kepuasan terhadap peluang promosi yang tersedia.

4) Pengawasan yaitu kepuasan terhadap gaya pengawasan yang diterapkan oleh atasan.

5) Rekan kerja yaitu kepuasan terhadap hubungan dengan rekan kerja.

Sementara itu, (Luthans, 2011) menambahkan satu aspek lagi, yaitu kondisi lingkungan kerja, sehingga total ada enam aspek kepuasan kerja meliputi:

1) Pekerjaan itu Sendiri

Pekerjaan itu sendiri adalah salah satu faktor yang paling kuat dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Karyawan cenderung lebih puas jika pekerjaan yang mereka lakukan menarik, menantang, memberikan peluang untuk belajar dan berkembang, serta memungkinkan mereka untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka. Pekerjaan yang monoton, berulang, atau tidak memberikan makna dapat menyebabkan ketidakpuasan.

2) Gaji

Kompensasi atau gaji memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain memenuhi kebutuhan dasar, gaji juga merupakan sarana untuk mencapai kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Meskipun bukan satu-satunya penentu, gaji yang adil dan kompetitif memiliki dampak signifikan pada kepuasan kerja. Karyawan membandingkan gaji mereka dengan orang lain di posisi serupa, baik di dalam maupun di luar organisasi. Persepsi ketidakadilan dalam

kompensasi dapat menyebabkan ketidakpuasan. Namun, setelah tingkat gaji mencapai titik yang memadai, peningkatan gaji selanjutnya mungkin tidak menghasilkan peningkatan kepuasan yang sebanding.

3) Promosi

Promosi, yang melibatkan perubahan jabatan ke tingkat yang lebih tinggi, berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja. Peluang untuk maju dalam karier sangat penting bagi kepuasan kerja jangka panjang. Karyawan yang melihat jalur yang jelas untuk promosi dan pengembangan diri cenderung lebih termotivasi dan puas. Kurangnya kesempatan promosi dapat menyebabkan stagnasi dan ketidakpuasan.

4) Pengawasan

Pengawasan oleh atasan, termasuk dukungan, nasihat, dan komunikasi, mempengaruhi kepuasan kerja. Atasan yang baik memberikan evaluasi dan apresiasi terhadap kinerja karyawan, meskipun penilaian subjektif dapat menimbulkan konflik. Kualitas hubungan dengan atasan langsung sangat mempengaruhi kepuasan kerja. Supervisor yang suportif, adil, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan memberikan otonomi yang memadai cenderung meningkatkan kepuasan karyawan. Sebaliknya, pengawasan yang otoriter, tidak adil, atau tidak mendukung dapat menurunkan kepuasan.

5) Rekan Kerja

Hubungan dengan rekan kerja, yang melibatkan kerja sama, keakraban, dan komunikasi yang baik, berperan penting dalam

meningkatkan kepuasan kerja. Hubungan positif dengan rekan kerja sangat penting untuk kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang kolaboratif, di mana karyawan merasa didukung dan dihormati oleh rekan-rekan mereka, dapat meningkatkan kepuasan. Konflik antarpribadi atau kurangnya dukungan sosial dari rekan kerja dapat berdampak negatif.

6) Lingkungan Kerja

Lingkungan fisik tempat kerja, seperti suhu, pencahayaan, kebisingan, dan keamanan, juga mempengaruhi kepuasan kerja. Kondisi kerja yang nyaman, aman, dan memfasilitasi produktivitas cenderung meningkatkan kepuasan.

2. *Work-Life Balance*

a. Definisi *Work-Life Balance*

Keseimbangan kehidupan kerja (*Work-Life Balance*) secara singkat dapat dikatakan sebagai keseimbangan antara tanggung jawab profesional seseorang dan kehidupan pribadinya, yang mencakup keluarga, waktu luang, kesehatan, dan kegiatan non-kerja lainnya. Berbagai perspektif mengenai definisi ini mengakui sifat subjektifnya dan ketergantungannya pada prioritas individu. Definisi keseimbangan kehidupan kerja tidak statis dan berkembang seiring dengan perubahan sosial, kemajuan teknologi, dan tahap kehidupan individu. Apa yang merupakan keseimbangan yang sehat bagi satu orang mungkin sangat berbeda bagi orang lain. Faktor-faktor seperti norma budaya, tuntutan industri, nilai-nilai pribadi, dan

struktur keluarga semuanya berperan dalam membentuk persepsi dan upaya individu untuk mencapai keseimbangan kehidupan kerja.

Mengutip dari artikel web kompasiana (2023) ada beberapa langkah-langkah yang perusahaan dapat untuk mengimplementasikan kebijakan kerja fleksibel yang efektif dalam mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan karyawan, perusahaan dapat melakukan langkah-langkah berikut:

1) Memberikan fleksibilitas waktu kerja kepada karyawan, termasuk pilihan jam kerja yang fleksibel, jam kerja yang lebih pendek, atau jadwal kerja yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan pribadi.

2) Mengimplementasikan program kesejahteraan karyawan yang komprehensif, termasuk akses ke fasilitas kebugaran, program kesehatan, dan seminar tentang manajemen stres dan keseimbangan hidup.

3) Menciptakan budaya kerja yang mendukung keseimbangan hidup karyawan, dengan mempromosikan kesadaran akan pentingnya keseimbangan hidup, memberikan peran model bagi manajer dalam menjaga keseimbangan hidup mereka sendiri, dan menghormati batas waktu karyawan.

4) Menjaga komunikasi terbuka antara manajemen dan karyawan, menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa nyaman untuk berbagi masalah atau kekhawatiran mereka terkait keseimbangan hidup.

Definisi lain menurut Hasanah (2022) menyatakan bahwa *Work-Life Balance* dibagi atas dua, yaitu dalam pandangan perusahaan dan dalam pandangan karyawan. Dalam pandangan perusahaan *Work-Life Balance* adalah sebuah tantangan untuk menciptakan budaya yang mendukung di perusahaan dimana karyawan yang bekerja dalam perusahaan dapat fokus pada pekerjaan mereka di tempat kerja. Sedangkan, dalam pandangan karyawan *Work-Life Balance* adalah kebebasan dalam mengelola kewajiban kerja dan pribadi atau tanggung jawab terhadap keluarga.

Menurut Bloombury dalam (Sarikit, 2021) *Work-Life Balance* adalah

> *"Work-Life Balance is a feeling of being in control of your life, being able to exercise choice, and about finding an equilibrium between your own needs and those of others, whether at work or at home"*.

Artinya, *Work-Life Balance* adalah perasaan dimana seseorang dapat mengontrol hidupnya, dapat membuat pilihan dan mendapat keseimbangan terhadap keduanya (kerja dan kehidupan). Dengan definisi ini kita mengetahui bahwa konsep *Work-Life Balance* telah berkembang dari studi tentang konflik peran ganda menjadi studi tentang hubungan dua arah, yang mempertimbangkan konflik antara pekerjaan dan keluarga. Dalam penafsiran yang lain keseimbangan kehidupan kerja dikatakan bahkan dapat membantu pimpinan dan karyawan untuk menjadi lebih produktif dan sehat dalam kehidupan pribadi maupun profesional.

b. Aspek-Aspek *Work-Life Balance*

Menurut McDonald dan Bradley dalam (Tantriana, 2023) terdapat tiga aspek *Work-Life Balance*:

1) Keseimbangan Waktu

Artinya, kemampuan untuk menyeimbangkan waktu antara pekerjaan, bersantai, dan beristirahat secara efektif. Keseimbangan waktu diharapkan dapat meningkatkan konsentrasi, produktivitas, kepuasan kerja, manajemen waktu, dan mengurangi stres.

2) Keseimbangan Keterlibatan

Memungkinkan karyawan untuk merasa setara dalam keterlibatan psikologis, dalam keterlibatan pekerjaan dan keterlibatan peran-peran di luar pekerjaan, sehingga individu dapat menikmati waktu yang ada dan terlibat secara fisik maupun emosional dalam kegiatan sosial. Contohnya, seorang karyawan yang menghabiskan 9 jam di kantor dan 5 jam dengan keluarga serta kegiatan sosial lainnya, dapat menikmati dan terlibat secara fisik dan emosional dalam 5 jam tersebut.

3) Keseimbangan Kepuasan

Berfokus pada tingkat keseimbangan kepuasan yang sama antara peran pekerjaan dan peran di luar pekerjaan, hal tersebut dapat terjadi karena adanya akomodasi kebutuhan pekerjaan dan di luar pekerjaan dengan baik.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Work-Life Balance*

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Allen *et. al.* (2021), faktor-faktor yang mempengaruhi *Work-Life Balance* dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori:

1) Faktor Individu, karakteristik pribadi seperti jenis kelamin, usia, status perkawinan, jumlah anak, dan kepribadian.

2) Faktor Keluarga, dukungan keluarga, tanggung jawab keluarga, dan konflik keluarga-pekerjaan.

3) Faktor Pekerjaan, dukungan perusahaan, fleksibilitas kerja, tuntutan pekerjaan, dan budaya perusahaan.

d. Manfaat *Work-Life Balance*

Terdapat beberapa manfaat kebijakan *Work-Life Balance* yang dirancang untuk membantu karyawan menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Lazar dalam (Pangemanan *et. al.*, 2017) mengidentifikasi sejumlah keuntungan *Work-Life Balance* bagi perusahaan, termasuk penurunan angka absensi dan keterlambatan, peningkatan produktivitas dan reputasi perusahaan, penguatan komitmen dan loyalitas karyawan, serta pengurangan tingkat turnover staf.

Selain menguntungkan perusahaan, *Work-Life Balance* juga memberikan dampak positif bagi karyawan. Manfaat tersebut meliputi peningkatan keamanan kerja, kepuasan kerja yang lebih tinggi, kontrol yang lebih besar terhadap lingkungan kerja dan kehidupan pribadi, serta penurunan tingkat stres kerja.

Penerapan *Work-Life Balance* di sebuah instansi dapat menghasilkan berbagai keuntungan, antara lain peningkatan kedisiplinan dan produktivitas pegawai, tumbuhnya loyalitas dan komitmen, serta berkurangnya *turnover* pegawai. Sementara itu, bagi individu atau pegawai, *Work-Life Balance* memberikan manfaat seperti kepuasan kerja, keamanan kerja yang lebih terjamin, peningkatan kendali atas lingkungan

kerja dan kehidupan, penurunan tingkat stres, serta peningkatan kesehatan fisik dan mental.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa manfaat utama dari *Work-Life Balance* adalah terciptanya kepuasan kerja, meningkatnya keamanan kerja (*job security*), adanya kontrol yang lebih baik terhadap lingkungan kerja dan kehidupan pribadi, berkurangnya stres kerja, serta meningkatnya kesehatan fisik dan mental pegawai.

e. Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan akan meningkat seiring dengan implementasi *Work-Life Balance*. Moore dalam (Ganapati, 2024) mendefinisikan *Work-Life Balance* sebagai kondisi di mana individu merasa bertanggung jawab untuk menyeimbangkan pekerjaan, kehidupan pribadi, dan komitmen lainnya. Esensi dari konsep ini adalah kecerdasan moral dan motivasi yang mendorong keseimbangan dalam bekerja, manajemen diri, motivasi diri, dan tanggung jawab. Namun, perusahaan perlu memberikan perhatian khusus pada keseimbangan waktu antara keluarga dan kegiatan sosial, yang seringkali mendapatkan skor rendah dari responden.

Dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan perlu menyadari bahwa karyawan memiliki peran dan masalah di luar pekerjaan. Singh dalam (Ganapati, 2024) menjelaskan bahwa *Work-Life Balance* adalah konsep luas tentang penetapan prioritas yang tepat antara karir dan ambisi di satu sisi, dengan kebahagiaan, waktu luang, keluarga, dan pengembangan spiritual di sisi lain. Banyak individu yang bekerja kehilangan keseimbangan hidup, terutama dengan meningkatnya karir

yang dapat menguras waktu untuk keluarga dan diri sendiri, menyebabkan emosi tidak terkontrol dan penurunan kesehatan.

Penelitian Sukur dan Susanty (2022) menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan di unit Divisi Sosial Media dan Media Manajemen PT MNC Investama Tbk. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien regresi positif dan koefisien determinasi sebesar 61,7%, yang berarti *Work-Life Balance* menyumbang 61,7% terhadap variasi kepuasan kerja karyawan. Sisanya, 38,3%, dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam studi ini.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Ganapati (2024) yang juga menemukan adanya pengaruh *Work-Life Balance* terhadap kepuasan kerja. Adanya *Work-Life Balance* dalam perusahaan memungkinkan karyawan untuk menyeimbangkan antara pekerjaan dan komitmen di luar pekerjaan, seperti keluarga, hobi, seni, rekreasi, pendidikan, dan lain-lain, sehingga tidak hanya berfokus pada pekerjaan semata. Hal ini mengarah pada aktivitas yang lebih sehat dan memuaskan bagi karyawan.

B. Tinjauan Pustaka terkait Karya

White Paper

a. Definisi *White Paper*

Tahap awal munculnya istilah *"White Paper"*, yaitu berakar dari dokumen yang dikeluarkan oleh pemerintah Inggris, dengan contoh terkenal adalah *Churchill White Paper* pada tahun 1922 (Meltzer, 2023). Dari perspektif pemerintahan, *White Paper* adalah dokumen kebijakan

informatif yang digunakan untuk mengedukasi publik *(George Mason University Writing Center*, 2024). Dokumen ini menjadi alat bagi pemerintah untuk menyajikan preferensi kebijakan sebelum memperkenalkan legislasi, menguji opini publik terhadap isu kebijakan kontroversial, dan membantu pemerintah mengukur dampak yang mungkin terjadi. Kemudian *White Paper* akhirnya bergeser dan di adaptasi ke sektor bisnis khususnya pada pemasaran bisnis berjenis *(Business to Business)* B2B, *White Paper* telah menjadi alat pemasaran atau penjualan yang populer sejak awal tahun 1990-an (Meltzer, 2023). Dokumen-dokumen ini merupakan konten berformat panjang yang dirancang untuk mempromosikan produk atau layanan spesifik dari perusahaan tertentu. Sebagai alat pemasaran, *White Paper* menggunakan fakta terpilih dan argumen logis untuk membangun kasus yang menguntungkan perusahaan sponsor. Manfaatnya meliputi generasi prospek penjualan, pembangunan kepemimpinan pemikiran, penyusunan kasus bisnis, perluasan daftar email, peningkatan penjualan, serta informasi dan persuasi pembaca. Dokumen ini dianggap sebagai bentuk *content marketing* atau *inbound marketing.*

Sementara itu, dalam perspektif akademis, *White Paper* berfungsi untuk menunjukkan otoritas dan keahlian seseorang atau perusahaan mengenai industri mereka. Tujuannya adalah membujuk pembaca, melalui analisis mendalam terhadap bukti dan informasi, bahwa solusi tertentu untuk suatu masalah adalah yang terbaik *(University of Arizona Global Campus Writing Center, 2025)*. *White Paper* akademis cenderung lebih

formal dan profesional, dengan persyaratan riset yang lebih tinggi dibandingkan blog industri.

Pergeseran penggunaannya dari ranah kebijakan publik ke sektor bisnis dan akademis menunjukkan adaptasi yang dinamis terhadap kebutuhan informasi dan persuasi yang berkembang di berbagai domain. Evolusi ini mencerminkan pengakuan akan nilai konten yang mendalam dan otoritatif dalam mempengaruhi pemahaman dan keputusan di luar ranah pemerintahan. Secara umum, *White Paper* didefinisikan sebagai laporan atau panduan mendalam yang bertujuan menginformasikan pembaca secara ringkas tentang isu kompleks dan menyajikan filosofi atau pandangan lembaga penerbit mengenai masalah tersebut. Tujuannya adalah membantu pembaca memahami suatu isu, memecahkan masalah, atau membuat keputusan. Dalam tahap perkembangannya *White Paper* akhirnya berevolusi dengan memiliki model baru. Pada permulaan era 1980-an model terbaru dari *White Paper* di perkenalkan melalui sebuah model yang di kemukakan oleh Petty dan Cacioppo, (1986) yang diberi nama *Elaboration Likelihood Model (ELM).* Model ini menjelaskan bagaimana sikap di bentuk atau di ubah melalui dua jalur persuasi, yaitu jalur sentral (berdasarkan argumen logis, relevan dengan *White Paper*) dan jalur periferal (berdasarkan petunjuk-petunjuk atau isyarat-isyarat di sekitar pesan yang tidak berhubungan langsung dengan kualitas argumen itu sendiri). *White Paper* yang baik menargetkan jalur sentral dengan menyajikan argumen yang kuat dan didukung data. .

Secara keseluruhan, *White Paper* berfungsi sebagai jembatan esensial antara riset kompleks dan aplikasi praktis. Definisi-definisi yang

ada secara konsisten menunjukkan *White Paper* sebagai dokumen yang menginformasikan pembaca secara ringkas tentang isu kompleks dan menyajikan filosofi lembaga penerbit mengenai masalah tersebut untuk membantu pembaca memahami masalah, memecahkan masalah, atau membuat keputusan. Dalam bisnis, mereka menawarkan panduan pemecahan masalah yang mendalam. Dalam akademis, mereka memberikan keahlian, pengalaman, dan panduan yang terpercaya melalui riset dan penalaran yang kredibel. Hal ini menunjukkan bahwa *White Paper*, terlepas dari konteksnya, berfungsi sebagai jembatan antara informasi kompleks (seringkali berasal dari penelitian) dan aplikasi praktis atau pengambilan keputusan. Mereka menerjemahkan pengetahuan yang rumit menjadi wawasan yang dapat ditindaklanjuti. Bagi mahasiswa skripsi, hal ini berarti *White Paper* dapat menjadi format yang sangat baik untuk menyebarkan temuan penelitian dengan cara yang mudah diakses dan dapat ditindaklanjuti oleh praktisi atau pembuat kebijakan. Ini bukan hanya tentang menyajikan data, tetapi tentang menafsirkannya dan membimbing audiens menuju solusi atau pemahaman, memposisikan *White Paper* sebagai alat untuk transfer pengetahuan dan dampak.

b. Jenis-Jenis *White Paper*

White Paper hadir dalam berbagai jenis, masing-masing disesuaikan untuk tujuan dan audiens yang berbeda. Keberadaan berbagai jenis *White Paper* ini menunjukkan bahwa "isu kompleks" yang mereka tangani bermanifestasi dalam berbagai bentuk, yang memerlukan strategi komunikasi yang berbeda (Meltzer, 2023). Ini bukan hanya tentang topik yang berbeda, tetapi juga tentang kebutuhan informasi yang berbeda dari

audiens pada berbagai tahap proses pengambilan keputusan mereka. Struktur dan konten *White Paper* beradaptasi dengan kebutuhan yang beragam ini.

1) *Backgrounder* ialah jenis yang mendeskripsikan manfaat teknis atau bisnis dari penawaran vendor tertentu, baik itu produk, layanan, atau metodologi. Sangat cocok digunakan untuk melengkapi peluncuran produk, memperdebatkan kasus bisnis, atau mendukung evaluasi teknis di bagian bawah *sales funnel* atau akhir perjalanan pelanggan. Produksinya relatif tidak menantang karena sebagian besar konten seringkali sudah tersedia secara internal di perusahaan sponsor.
2) *Numbered List (Listicle)*, yaitu jenis menyajikan serangkaian tips, pertanyaan, atau poin penting tentang masalah bisnis tertentu. Jenis ini efektif untuk menarik perhatian dengan pandangan baru atau provokatif, atau untuk menyoroti kelemahan pesaing.
3) *Problem/Solution*, yaitu jenis yang merekomendasikan solusi baru yang lebih baik atau yang telah ditingkatkan untuk masalah bisnis yang mengganggu. Jenis ini paling baik digunakan untuk menghasilkan prospek di bagian atas *sales funnel* atau awal perjalanan pelanggan, membangun *mind share*, atau menginformasikan dan membujuk pemangku kepentingan, sekaligus membangun kepercayaan dan kredibilitas dalam subjek. Ini adalah jenis yang paling menantang untuk diproduksi karena memerlukan riset yang dikumpulkan dari sumber pihak ketiga sebagai bukti.
4) *Case Study*, ialah jenis yang menampilkan contoh nyata pengalaman pelanggan dengan produk, layanan, atau solusi. Dokumen ini

menceritakan kisah pelanggan, tantangan yang mereka hadapi, dan bagaimana produk atau layanan tersebut membantu mereka mengatasinya. Studi kasus biasanya mencakup informasi teknis dan memungkinkan pelanggan potensial membayangkan diri mereka menggunakan produk dengan cara yang sesuai dengan kebutuhan mereka.

5) *Trend Analysis Papers*, yaitu jenis yang mengeksplorasi perkembangan yang muncul dan perubahan regulasi dalam suatu industri atau bidang. Contohnya adalah *White Paper* yang membahas tren transformasi digital di industri asuransi (Weisman, 2025).

6) *Technical or Medical Papers*, dimana jenis ini fokus pada prosedur spesifik, teknologi, atau protokol perawatan. Dalam konteks kesehatan, ini bisa berupa panduan implementasi klinis atau analisis tren medis.

c. Struktur dan Komponen Esensial *White Paper*

Di kutip dari website resmi kampus *University of Arizona Global Campus Writing Center* (2025) *White Paper* tidak memiliki satu struktur tunggal yang pasti, ada komponen umum yang sering ditemukan untuk memastikan efektivitas dan keterbacaan:

1) Halaman Judul (*Title Page*): Menyediakan identifikasi awal dokumen.

2) Pendahuluan (*Introduction*): Bagian ini harus menarik perhatian pembaca dan memberikan gambaran singkat tentang temuan paling signifikan. Disarankan kurang dari 300 kata, fokus pada pernyataan masalah, wawasan utama, dan rekomendasi inti.

3) Pernyataan Masalah (*Problem Statement*): Menguraikan secara jelas masalah atau isu kompleks yang akan dipecahkan atau dibahas dalam *White Paper*.
4) Latar Belakang (*Background*) / Riset dan Bukti (*Research and Evidence*): Bagian yang kaya akan riset, menyajikan data, fakta, dan bukti untuk mendukung argumen yang dibangun. Ini harus didasarkan pada sumber yang kredibel dan terkini.
5) Solusi yang Diusulkan (*Proposed Solution*) / Analisis: Menyajikan solusi yang direkomendasikan, didukung oleh data dan studi kasus yang relevan, serta menjelaskan manfaat dan keunggulan dari solusi tersebut.
6) Kesimpulan (*Conclusion*): Meringkas poin-poin kunci yang telah dibahas, menawarkan rekomendasi yang dapat ditindaklanjuti, dan menyoroti kembali pentingnya solusi yang diusulkan.
7) Referensi atau Kutipan (*References or Citations*): Sangat penting untuk kredibilitas dokumen. Harus menggunakan penelitian terkini dari jurnal terkemuka dan pemimpin pemikiran di bidangnya.

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kualitas dan Keberhasilan *White Paper*

Keberhasilan *White Paper* tidak hanya bergantung pada kualitas kontennya tetapi juga sangat bergantung pada proses pembuatannya dan strategi distribusinya. Ini menunjukkan sistem yang kompleks dan saling terkait di mana setiap faktor memengaruhi yang lain.

1) Faktor Kualitas Konten

Kualitas konten adalah fondasi utama yang menentukan seberapa efektif *White Paper* dapat mencapai tujuannya (Brazzoni, 2025).

- Riset Mendalam dan Kredibilitas Data: *White Paper* harus didukung oleh riset menyeluruh dan data yang kredibel. Ini termasuk penggunaan data asli selain sumber eksternal yang terpercaya. Kredibilitas riset (kepercayaan dan keandalan temuan) sangat penting, yang dapat dicapai melalui teknik seperti keterlibatan yang berkepanjangan, observasi yang gigih, dan dokumentasi yang jelas dari proses penelitian.

- Relevansi Topik dan Pernyataan Masalah yang Jelas: Topik yang dipilih harus sangat relevan dengan audiens target dan secara langsung mengatasi *pain point* yang mendesak atau area minat yang kuat. *White Paper* juga harus memiliki judul yang jelas dan ringkasan eksekutif yang ringkas dan menarik perhatian.

- Kejelasan Bahasa dan Aksesibilitas: Penggunaan bahasa yang kompleks atau jargon yang berlebihan harus dihindari karena dapat mengasingkan pembaca yang tidak familiar dengan subjek. Sebaliknya, penggunaan bahasa yang jelas dan ringkas, serta nada yang menarik dan persuasif, akan meningkatkan pemahaman dan keterlibatan pembaca.

- Ketersediaan Solusi yang Dapat Ditindaklanjuti: *White Paper* yang efektif tidak hanya menganalisis topik secara mendalam tetapi juga harus memberikan rekomendasi atau solusi konkret yang dapat segera diterapkan oleh pembaca. Ini mengubah dokumen dari sekadar informasi menjadi panduan praktis.

2) Faktor Proses dan Manajemen Penulisan

Proses pembuatan *White Paper*, dari ide hingga penyelesaian, memerlukan manajemen yang cermat untuk memastikan kualitas dan efisiensi (Graha, 2019).

- Sponsor Internal yang Efektif: Keberadaan sponsor internal yang kuat sangat penting. Sponsor ini dapat membantu penulis menavigasi dinamika internal perusahaan, menyelesaikan konflik pendapat, dan menentukan masukan mana yang harus diakomodasi.

- Akses ke Pakar Materi (*SMEs*) dan Peninjau: Penulis membutuhkan akses yang mudah dan cepat ke Pakar Materi (*Subject Matter Experts*) yang bersedia memberikan masukan dan peninjau yang dapat mengembalikan draf dalam waktu yang wajar. Kolaborasi dengan kontributor internal atau eksternal (SMEs) tidak hanya meningkatkan kualitas konten tetapi juga dapat memperluas jangkauan audiens saat promosi.

- Pemahaman Mendalam: Penulis harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang produk, teknologi, perusahaan, dan calon pelanggan. Familiaritas ini menghemat waktu dan mengurangi frustrasi bagi semua pihak yang terlibat.

- Kepemilikan Bersama (*Joint Ownership*): Kesuksesan *White Paper* seringkali bergantung pada kepemilikan bersama di antara tim yang

terlibat (penulis, ilustrator, insinyur, manajer pemasaran, manajer produk, SME, dan peninjau).

- Rasa Urgensi yang Dibagikan: Semua peserta harus memiliki rasa urgensi yang sama terhadap proyek *White Paper*, memastikan mereka meluangkan waktu dalam jadwal sibuk mereka untuk menyelesaikannya.

3) Faktor Strategi Distribusi dan Promosi

Menurut artikel web (Turtl, 2025) *White Paper* yang sangat baik sekalipun tidak akan mencapai dampaknya tanpa strategi distribusi dan promosi yang efektif.

- Platform Publikasi: Pemilihan platform publikasi yang tepat sangat krusial. Opsi umum meliputi situs web atau blog sendiri, situs web atau forum khusus industri, saluran media sosial, dan platform berbagi konten. Penting untuk mempertimbangkan platform yang paling efektif menjangkau audiens target.

- Persiapan untuk Publikasi: Memastikan *White Paper* diformat dengan benar (misalnya, sebagai PDF) dan siap untuk publikasi adalah langkah dasar. Menggunakan *digital White Paper* interaktif dapat meningkatkan keterlibatan pembaca secara signifikan.

- Pemanfaatan Saluran:

    - *Landing Page*: Membuat *landing page* khusus dengan formulir *lead capture* adalah praktik terbaik untuk

mengumpulkan informasi kontak dari pembaca yang tertarik.

- Media Sosial: Mempromosikan *White Paper* di platform media sosial dengan postingan yang menarik, cuplikan informasi kunci, dan visual yang relevan dapat memperluas jangkauan.
- *Email Marketing*: Memanfaatkan daftar email yang ada untuk mendistribusikan *White Paper*, dengan subjek email yang menarik dan ringkasan konten yang persuasif, sangat efektif.
- Kolaborasi dengan Mitra Industri: Mengidentifikasi mitra, *influencer*, atau organisasi yang selaras dengan audiens target dan meminta mereka berbagi *White Paper* dapat memperluas jangkauan dan kredibilitas.
- Sindicasi Konten: Mengirimkan *White Paper* ke situs web, publikasi, atau agregator konten khusus industri dapat mengeksposnya ke audiens yang lebih luas.
- Promosi Berbayar: Jika anggaran memungkinkan, promosi berbayar seperti iklan media sosial (misalnya LinkedIn), penempatan konten bersponsor, atau kampanye *pay-per-click* dapat meningkatkan visibilitas dan jangkauan.

- Repurposing Konten: *White Paper* dapat berfungsi sebagai dasar untuk mengubah konten menjadi format lain, seperti postingan blog, infografis, atau webinar. Strategi ini memungkinkan penyebaran informasi ke audiens yang lebih luas di berbagai platform.

- Pengukuran Kinerja: Menetapkan dan melacak metrik seperti jumlah unduhan, tingkat keterlibatan, jumlah prospek yang dihasilkan, dan tingkat konversi sangat penting untuk menilai dampak *White Paper*. *White Paper* dikenal memiliki tingkat konversi yang tinggi untuk prospek.

e. Manfaat *White Paper*

White Paper menawarkan berbagai manfaat strategis yang melampaui sekadar penyampaian informasi, menjadikannya alat yang berharga di berbagai sektor (Turtl, 2025).

1) Pembentukan Otoritas dan Kepemimpinan Pemikiran (*Thought Leadership*)

Dengan menyajikan wawasan, analisis, dan rekomendasi yang diteliti dengan baik, bisnis dan individu membangun kredibilitas dengan memposisikan diri sebagai pemimpin pemikiran. Ini berarti mereka dianggap sebagai sumber pengetahuan yang terkemuka dan terpercaya di bidangnya. Proses ini secara langsung meningkatkan reputasi mereka dan menarik perhatian prospek, investor, serta rekan industri

(Turtl, 2025). *White Paper* membantu organisasi menjadi ahli yang diakui di bidangnya.

2) Peningkatan Kepercayaan dan Kredibilitas Organisasi/Penulis

Dengan menawarkan informasi yang berharga dan mendalam, organisasi membangun diri sebagai sumber pengetahuan yang andal. Ini adalah fondasi penting untuk hubungan jangka panjang dengan audiens.

3) Edukasi Audiens dan Dukungan Pengambilan Keputusan

White Paper melampaui konten promosi biasa untuk memberikan analisis dan informasi terperinci tentang topik kompleks. Mereka dirancang untuk mendidik audiens tentang tren industri, tantangan yang ada, dan solusi potensial yang dapat diterapkan.

4) Diferensiasi Kompetitif dan Generasi Prospek (*Lead Generation*)

White Paper yang dibuat dengan baik dapat secara signifikan membantu membedakan bisnis dari pesaingnya. Ini dicapai dengan menawarkan perspektif unik, solusi inovatif, atau riset terkemuka di industri yang tidak dimiliki oleh pihak lain. *White Paper* memiliki tingkat konversi yang tinggi karena menggabungkan konten edukasi yang mendalam dengan materi pemasaran langsung secara persuasif (Patil, 2025). Faktanya, *White Paper* adalah salah satu *lead magnet* B2B paling efektif, dengan 76% pembuat keputusan B2B masih mengandalkannya untuk keputusan pembelian.

C. Penelitian Terdahulu

Tabel 3
Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Asraf, Bakhtiar Abbas, Dwi Zulkifar Muyadi & Arfin Bagea (2023)	Kerja Fleksibel dan Kepuasan Kerja: Studi Kualitatif di Industri Teknologi	Kebijakan kerja fleksibel (*Work-Life Balance*) bukan hanya terkait dengan pilihan lokasi dan waktu kerja, namun juga melibatkan hal-hal seperti pemberian otoritas dalam pengambilan keputusan dan fleksibilitas dalam tuntutan pekerjaan.
2	Kelly-Ann Allen, Margaret L. Kern, Christopher S. Rozek, Dennis M. McInerney & George M. Slavich (2021)	*Belonging: a review of conceptual issues, an integrative framework, and directions for future research*	Keberhasilan model kerja fleksibel bergantung pada kemampuan manajemen dalam menetapkan target yang terukur serta memberikan umpan balik konstruktif secara berkala.
3	Asri Nurlaeni & Slamet Heri Winarno (2023)	Pengaruh Flexible Working dan Disiplin Kerja Terhadap Work Life Balance Pada Kaum Milenial	Flexible working memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap *Work-Life Balance*.
4	Fentrio Anggriflon Iraoth, Riane Johnly Pio, & Ventje Tatimu (2022)	Pengaruh *Work-Life Balance* Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan Grapari Telkomsel Manado	Penelitian ini menekankan pentingnya *Work-Life Balance*, menemukan bahwa *Work-Life Balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
5	Asepta, Uki Yonda,	Analisis Pengaruh *Work-Life*	*Work-Life Balance*

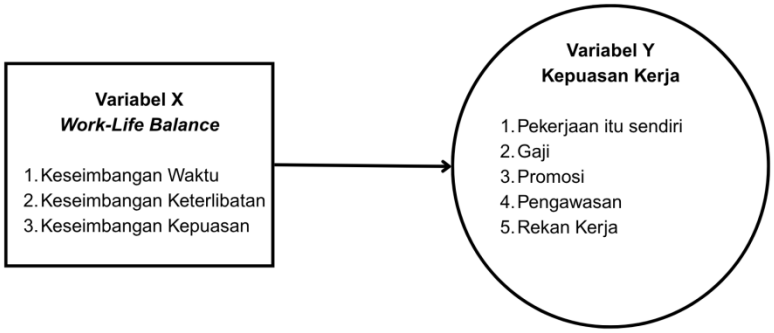
No	Nama dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
	& Sekar Harumi Putri Maruno (2018)	*Balance* Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt.Telkomsel, Tbk Branch Malang	memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini juga menemukan bahwa perusahaan seperti Telkomsel telah menerapkan inisiatif *Work-Life Balance*, termasuk penyediaan fasilitas ibadah dan ruang istirahat, untuk mendukung keseimbangan kehidupan kerja karyawan.
6	Dr. Hj. M. Enny Widyaningrum, Dra. Ec., M Si. (2020)	Evaluasi Kinerja : Untuk Meningkatkan Produktivitas Karyawan Dalam Perusahaan	Perusahaan yang berhasil cenderung menghargai peningkatan kinerja karyawan mereka dan mempertahankan semua karyawan yang ada untuk memotivasi mereka meningkatkan kinerja mereka.
7	Noor Ritawaty, Siti Umairah, Khoirul Hadziq, Fredy Sitorus & Septa Efraim Tarigan (2024)	Analisis Studi Literatur Tantangan Penerapan Flexible Working	Kebijakan kerja fleksibel telah menjadi semakin populer sebagai respons terhadap perubahan pasca pandemik *COVID-19* sebagai kebutuhan dan harapan tenaga kerja modern.
8	Anhar, Reisya Aulia, Adhila Suryaningsih, Raysha Naya, and Putri Fadillah (2025)	Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja Dan Work Life Balance Terhadap Peningkatan Produktivitas Karyawan Gen Z	Terdapat hubungan yang jelas antara kemampuan mengatur jam kerja dengan keseimbangan kehidupan kerja,

No	Nama dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			dimana seseorang yang mampu mengatur jam kerjanya cenderung memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik.
9	Nia Tantriana (2023)	Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Dinas Perhubungan Provinsi Sumatera Utara	Terdapat pengaruh signifikan antara *Work-Life Balance* terhadap kepuasan kerja.
10	Wilda Novianti (2023)	Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Tanjungpinang	Keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi yang baik akan menguntungkan setiap karyawan dan juga perusahaan.

Sumber : Data Olahan Peneliti. 2025

D. Kerangka Pikir

Gambar 1
Kerangka Pikir



Sumber : (Novianti, 2023)

Penelitian ini mengadopsi kerangka pikir metode campuran jenis eksplanasi berurutan untuk mengkaji kaitan antara *Work-Life Balance* dengan kepuasan kerja karyawan di Baruga Telkomsel Area Pamasuka. Tahap kuantitatif akan mengukur pengaruh dan dampak *Work-Life Balance* (melalui dimensi keseimbangan waktu, keterlibatan, dan kepuasan) terhadap kepuasan kerja (melalui aspek pekerjaan, gaji, promosi, pengawasan, dan rekan kerja) menggunakan survei dan analisis regresi sederhana untuk menguji hipotesis. Selanjutnya, tahap kualitatif berupa wawancara mendalam akan dilakukan untuk menjelaskan dan memperdalam temuan kuantitatif, menggali "mengapa" dan "bagaimana" *Work-Life Balance* memengaruhi kepuasan kerja. Terakhir, integrasi kedua data akan menghasilkan pemahaman komprehensif, mengonfirmasi temuan, menjelaskan anomali, serta memberikan rekomendasi praktis bagi perusahaan untuk meningkatkan *Work-Life Balance* dan kepuasan kerja karyawan.