

The Phenomenon of Grapevine Communication in the Workplace and the Role of the Human Resources Division in Maintaining Employment Relationship Stability: A Case Study at a Hospital

Fenomena Grapevine Communication di Lingkungan Kerja dan Peran Divisi SDM Sebagai Upaya Stabilitas Hubungan Kerja: Studi Kasus pada Rumah Sakit

Angger Pamungkas¹, Andriyastuti Suratman²

Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam
Indonesia

¹angger140304@gmail.com, andri_suratman@uii.ac.id²

Abstract

Informal communication, commonly referred to as grapevine communication, is an inherent phenomenon in organizational life, including in hospitals characterized by complex hierarchical structures and high work pressure. This study aims to examine how grapevine communication is formed and disseminated within hospital work environments, how the Human Resources (HR) division detects its dynamics, and how HR functions in managing this phenomenon to maintain workplace relationship stability. This study employs a qualitative approach using a phenomenological design and interpretivist paradigm. Primary data were collected through semi-structured in-depth interviews and no-participant observation involving five informants from three different hospitals in Yogyakarta, selected through purposive sampling. Data were analyzed using thematic analysis. The findings reveal that grapevine communication emerges primarily from delayed official information, sensitive financial issues such as remuneration and holiday bonuses, and organizational policies perceived as misaligned with employees' actual working conditions. HR's detection mechanisms remain heavily reliant on hierarchical and formal reporting channels, resulting in delayed awareness of emerging issues. Consequently, HR's role in managing grapevine communication tends to be reactive, addressing problems only after they surface rather than preventing them at an early stage. These findings highlight a gap between HR's ideal function as a strategic partner and employee advocate, and its actual practice, which remains predominantly administrative. This study therefore recommends strengthening HR's field-level responsiveness and developing formal written policies for managing informal communication within hospital settings.

Keywords: *Grapevine Communication, Informal Communication, Human Resources Division, Employee Relations, Workplace Relationship Stability, Hospital.*

Abstrak

Komunikasi informal atau *grapevine communication* merupakan fenomena yang selalu hadir dalam organisasi, termasuk rumah sakit yang memiliki struktur hierarki kompleks dan tekanan kerja tinggi. Penelitian ini bertujuan memahami bagaimana *grapevine communication* terbentuk dan menyebar di lingkungan kerja rumah sakit, bagaimana divisi Sumber Daya Manusia (SDM) mendeteksi dinamika tersebut, serta bagaimana peran SDM dalam mengelolanya sebagai upaya menjaga stabilitas hubungan kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi fenomenologi dan paradigma interpretivisme. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam semi terstruktur dan observasi non partisipan terhadap lima responden dari tiga rumah sakit di Yogyakarta, yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Data dianalisis menggunakan metode analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *grapevine* muncul akibat keterlambatan informasi resmi, isu finansial sensitif seperti remunerasi dan THR, serta kebijakan yang dirasa kurang sesuai dengan kondisi lapangan. Mekanisme deteksi SDM masih bergantung pada laporan formal berjenjang, sehingga SDM cenderung terlambat mengetahui suatu isu. Peran SDM dalam mengelola fenomena ini pun masih bersifat reaktif, menangani dampak setelah masalah muncul, bukan mencegah sejak dini. Temuan ini mengungkap kesenjangan antara fungsi ideal SDM sebagai mitra strategis dan praktis aktual yang masih didominasi

peran administratif, sehingga diperlukan penguatan kepekaan lapangan serta kebijakan tertulis tentang pengelolaan komunikasi informal di rumah sakit.

Kata Kunci: *Grapevine Communication*, Komunikasi Informal, Divisi Sdm, *Employee Relations*, Stabilitas Hubungan Kerja, Rumah Sakit.

1. Pendahuluan

Komunikasi memegang peran penting dalam menentukan bagaimana sebuah organisasi berjalan, termasuk di sektor kesehatan. Dalam beberapa tahun terakhir, perhatian terhadap komunikasi informal dalam organisasi semakin meningkat. Melalui analisis bibliometrik Lamba dan Jain (2025) menunjukkan bahwa publikasi tentang *grapevine communication* dan komunikasi informal melonjak setelah pandemi COVID-19. Fokus kajian juga ikut bergeser, dari sekadar rumor dan gosip menjadi topik yang lebih kompleks seperti *negative workplace gossip* dan *knowledge hiding*. Temuan ini menandakan bahwa komunikasi informal kini tidak lagi dipandang sebagai hal kecil, tetapi sudah menjadi bagian penting untuk memahami perilaku organisasi secara menyeluruh. Sejalan dengan itu, Singh dan Denner (2025) Menjelaskan bahwa komunikasi informal terjadi secara spontan antar individu dan bisa membawa dampak yang beragam, mulai dari memperkuat kolaborasi hingga memicu masalah dalam hubungan kerja.

Grapevine communication merupakan bentuk komunikasi informal di luar jalur resmi organisasi yang pertama kali diperkenalkan oleh Davis (1953). Informasi melalui *grapevine* dapat menyebar cepat melalui pola *single strand*, *gossip*, *probability*, dan *cluster*, bahkan sekitar 70% informasi organisasi mengalir melalui jalur informal (Mishra, 1990). Jain (2025) menambahkan bahwa pemimpin dapat memanfaatkan *grapevine* sebagai sumber informasi mengenai kondisi karyawan karena ketidakpuasan sering lebih jujur disampaikan melalui jalur informal.

Rumah sakit menjadi lingkungan yang rentan terhadap berkembangnya *grapevine* karena memiliki struktur dan hierarki yang kompleks. Hambatan komunikasi antarprofesi dapat memicu konflik, mengganggu koordinasi, dan berdampak pada keselamatan pasien (Kusumawati et al., 2025). Komunikasi vertikal yang buruk juga dapat memperburuk konflik individu, sedangkan komunikasi horizontal yang tidak efektif meningkatkan konflik antarkelompok (Kwon et al., 2020). Pengalaman penulis selama magang menunjukkan bahwa *grapevine* berkembang melalui pertukaran informasi pekerjaan, gosip mengenai kondisi internal dan hubungan antarpegawai, hingga persoalan personal, sehingga berpotensi memengaruhi dinamika sosial di tempat kerja.

Grapevine yang tidak dikelola dapat menimbulkan rumor, kecemasan, menurunkan kepercayaan, dan melemahkan semangat kerja. Bulduk et al. (2016) menyebutkan bahwa gosip dan rumor telah menjadi bagian dari budaya kerja organisasi kesehatan, sementara HR Acuity (2024) menunjukkan meningkatnya kompleksitas hubungan karyawan di sektor kesehatan, salah satunya akibat kegagalan mengenali masalah yang muncul melalui komunikasi informal. Oleh karena itu, peran divisi SDM melalui fungsi *employee relations* menjadi penting dalam menjaga stabilitas hubungan kerja. Praktik SDM yang baik dapat mempertahankan tenaga kerja dan menciptakan lingkungan kolaboratif (Wang et al., 2024), tetapi praktik SDM yang masih administratif dan reaktif serta lemahnya komunikasi manajerial dapat memicu sikap individualis dan mengganggu kerja sama antarprofesi (Wahyuni et al., 2021).

Kajian mengenai *grapevine* di rumah sakit, khususnya peran SDM, masih terbatas. Penelitian Lesmana et al. (2023) menunjukkan pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja perawat, tetapi lebih berfokus pada komunikasi formal, sedangkan penelitian Puigvert-Santoro et al. (2025) menunjukkan masih minimnya kajian komunikasi internal di organisasi kesehatan. Kondisi tersebut membuka peluang penelitian, terutama di Indonesia. Perubahan sistem kesehatan, pertumbuhan jumlah rumah sakit, dan meningkatnya tuntutan kualitas layanan semakin menegaskan pentingnya stabilitas hubungan kerja. Zhu et al. (2024) memproyeksikan perkembangan manajemen tenaga kerja rumah sakit secara global, sehingga SDM perlu memperhatikan aspek komunikasi selain fungsi administratif. Hal ini didukung oleh Warisman et al. (2024) yang menemukan bahwa komunikasi transparan berkaitan dengan kepuasan kerja tenaga medis dan berdampak pada kualitas layanan.

Berdasarkan keseluruhan pembahasan tersebut, terlihat bahwa penting untuk memahami bagaimana *grapevine* terbentuk dan menyebar di lingkungan rumah sakit, serta bagaimana divisi SDM merespons fenomena ini. Penelitian ini hadir untuk menjawab kebutuhan tersebut, sekaligus memberikan gambaran praktis bagi pengelolaan komunikasi di rumah sakit. Selain itu, secara teoritis, penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya kajian komunikasi organisasi di sektor kesehatan yang masih terbatas, terutama dari pendekatan kualitatif yang lebih dekat dengan kondisi nyata di lapangan. Oleh karena itu, penelitian ini dirumuskan dalam judul “Fenomena *Grapevine Communication* di Lingkungan Kerja dan Peran Divisi SDM sebagai Upaya Stabilitas Hubungan Kerja: Studi Kasus pada Rumah Sakit.”

2. Metode

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang diberikan individu atau kelompok terhadap suatu masalah sosial melalui wawancara dan ungkapan responden (Creswell dan Poth, 2018). Jenis penelitian yang digunakan adalah studi fenomenologi untuk memahami hakikat dan makna pengalaman manusia terhadap suatu fenomena (Creswell, 2009), khususnya pengalaman karyawan dan divisi SDM dalam menghadapi *grapevine communication*.

Paradigma Penelitian

Penelitian menggunakan paradigma interpretivisme yang memandang realitas sosial sebagai sesuatu yang subjektif, beragam, dan dikonstruksi berdasarkan pengalaman individu (Creswell dan Poth, 2018). Paradigma ini digunakan untuk memahami secara mendalam bagaimana karyawan dan manajer SDM memaknai kemunculan, penyebaran, dan dampak *grapevine communication* dalam lingkungan kerja rumah sakit.

Lokasi Penelitian

Penelitian dilaksanakan di beberapa rumah sakit di Yogyakarta melalui wawancara luring maupun daring menggunakan Zoom, dengan dukungan izin dari manajemen rumah sakit untuk mewawancarai informan dari berbagai divisi dan jenjang jabatan.

Responden Penelitian

Penentuan responden menggunakan *purposive sampling*, yaitu pemilihan berdasarkan pertimbangan bahwa responden memiliki pengetahuan dan pengalaman yang relevan dengan fokus penelitian (Sugiyono, 2013). Responden merupakan karyawan aktif dengan masa kerja minimal dua tahun, terdiri atas responden kunci dari manajer/staf SDM dan responden pendukung dari kepala unit, koordinator, serta staf berbagai divisi. Jumlah responden ditetapkan sebanyak 5 orang dengan mempertimbangkan kedalaman data dan prinsip saturasi data (*data saturation*) (Creswell dan Poth, 2018; Braun dan Clarke, 2006).

Jenis dan Sumber Data

Data primer diperoleh secara langsung melalui wawancara mendalam dan observasi nonpartisipan di lingkungan kerja rumah sakit (Sugiyono, 2013). Data tersebut menjadi sumber utama dalam analisis dan temuan penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Penelitian menggunakan dua teknik utama, yaitu wawancara mendalam semi-terstruktur dan observasi nonpartisipan. Wawancara dilakukan secara fleksibel berdasarkan pedoman pertanyaan, direkam atas persetujuan responden, dan ditranskripsikan untuk dianalisis (Creswell dan Poth, 2018). Sementara itu, observasi nonpartisipan dilakukan untuk mengamati interaksi informal secara alami, dengan hasil pengamatan dicatat dalam *field notes* sebagai data pendukung.

3. Hasil dan Pembahasan

Temuan Hasil Interview

Fenomena *Grapevine Communication* Terbentuk, Menyebar, dan Berkembang di Lingkungan Kerja Rumah Sakit

Hasil wawancara terhadap lima responden dari rumah sakit berbeda menunjukkan bahwa *grapevine communication* terbentuk sebagai respons terhadap kebijakan organisasi, isu finansial, tekanan kerja, dan dinamika personal. Kebijakan yang dianggap kurang sesuai, seperti aturan internal, remunerasi, THR, tunjangan kinerja, dan sistem penghargaan, menjadi pemicu utama munculnya obrolan informal (EHR, YR, J, AP, dan SLA). Selain itu, keresahan dan ketakutan karyawan turut mendorong berkembangnya gosip dan rumor, terutama ketika informasi belum tersedia secara resmi.

Grapevine menyebar melalui percakapan langsung, grup WhatsApp, serta ruang sosial seperti kantin, tempat makan, masjid, kelompok hobi, dan kegiatan bersama. Jalur informal sering kali lebih cepat dibandingkan jalur resmi. AP dan SLA menyatakan bahwa informasi dapat menyebar luas sebelum diketahui manajemen, sedangkan EHR menunjukkan bahwa informasi mengenai rotasi dan jadwal kerja bahkan diterima dari rekan kerja sebelum pengumuman resmi. Kondisi tersebut juga meningkatkan risiko distorsi informasi karena setiap individu dapat memberikan penafsiran berbeda (J).

Pola *grapevine* juga berbeda berdasarkan karakteristik kelompok dan posisi karyawan. EHR menemukan perbedaan topik antara tenaga medis dan staf nonmedis, sedangkan YR menunjukkan adanya pengaruh senioritas dan budaya lokal dalam pola komunikasi. Perbedaan persepsi antara EHR dan AP menunjukkan bahwa pengalaman terhadap *grapevine* dapat dipengaruhi posisi dan akses seseorang dalam struktur

organisasi. Selain itu, kesenjangan generasi, sistem penghargaan, dan penggajian juga dapat memicu obrolan informal karena menimbulkan persepsi ketidakadilan (YR).

Selain berpotensi menyebarkan rumor dan menimbulkan distorsi informasi, *grapevine communication* memiliki fungsi sosial sebagai sarana berbagi pengalaman dan mengurangi tekanan kerja. YR menyatakan bahwa berbicara dengan rekan dari unit lain dapat membantu mengurangi stres, sementara EHR menunjukkan bahwa tekanan kerja dan ketidaksesuaian kebijakan manajemen dapat meningkatkan intensitas gosip. Dengan demikian, *grapevine communication* di rumah sakit memiliki dua sisi, yaitu sebagai saluran penyebaran informasi yang cepat sekaligus sebagai ruang katarsis sosial, tetapi tetap berisiko menimbulkan distorsi, konflik, dan masalah privasi.

Tabel 1. Ringkasan Hasil Fenomena *Grapevine Communication* Terbentuk, Menyebar, dan Berkembang di Lingkungan Kerja Rumah Sakit

Ringkasan hasil Fenomena <i>Grapevine Communication</i> terbentuk, menyebar, dan berkembang di lingkungan kerja Rumah Sakit
Pemicu Munculnya Grapevine
Kebijakan organisasi yang dirasa memberatkan, ketidakcocokan dengan kebijakan pimpinan baru, isu finansial (THR, remunerasi, tunjangan kinerja, pinjaman online), tekanan kerja yang tinggi, serta keresahan atau ketakutan akibat informasi simpang siur
Media dan Lokasi Penyebaran
Grup <i>WhatsApp</i> , obrolan antar shift di bangsal, masjid, kantin, tempat makan, kelompok hobi, kegiatan healing dan nongkrong bersama rekan kerja
Bentuk Konten Grapevine
Isu kebijakan dan finansial organisasi (THR, remunerasi, rotasi, jadwal kerja), gosip personal (rumah tangga, hubungan antar karyawan), serta informasi instruksi dari pusat yang disampaikan melalui jalur pribadi
Perbedaan Pola Antar Kelompok
Topik berbeda antara sesama tenaga medis perempuan (cenderung personal/rumah tangga) dengan staf non-medis (cenderung profesional); pola komunikasi dipengaruhi senioritas dan tingkatan bahasa; namun ada pula responden yang tidak melihat perbedaan signifikan antar profesi
Kecepatan Penyebaran
Informasi informal secara konsisten lebih cepat dibandingkan jalur resmi, terutama melalui grup <i>WhatsApp</i> , sehingga seringkali sudah menyebar luas dan mengalami distorsi makna sebelum diklarifikasi oleh manajemen

Bagaimana Divisi SDM Mendeteksi Keberadaan dan Dinamika *Grapevine Communication* di Lingkungan Kerja?

Hasil penelitian menunjukkan bahwa divisi SDM memiliki beberapa mekanisme untuk mendeteksi keresahan dan informasi informal, seperti kunjungan rutin, forum mediasi, laporan langsung, layanan pengaduan, serta klarifikasi melalui rapat koordinasi. Namun, efektivitasnya masih berbeda antar rumah sakit. EHR menilai SDM terbuka terhadap keluhan, tetapi tindak lanjutnya belum optimal, sedangkan YR menilai SDM kurang memahami kondisi lapangan karena lebih banyak berada di kantor dan bergantung pada laporan formal.

Deteksi *grapevine* juga dipengaruhi oleh struktur komunikasi organisasi. Di lingkungan YR, keresahan lebih dahulu dibicarakan antarpegawai dan disampaikan melalui rapat, tetapi SDM jarang dilibatkan. Sebaliknya, Humas memiliki peran aktif dalam menjaring, mengklarifikasi, dan meluruskan informasi informal melalui komunikasi langsung maupun grup WhatsApp.

Dari sisi SDM, AP mengungkapkan bahwa mekanisme deteksi ketidakpuasan masih lebih banyak menggunakan saluran formal sehingga belum secara khusus menangkap informasi informal. Hambatan juga muncul karena informasi dari staf terkadang tidak diteruskan oleh atasan kepada manajemen. Sementara itu, SLA menunjukkan mekanisme yang lebih proaktif, yaitu menerima laporan langsung, mendengar informasi di lapangan, memverifikasi fakta, kemudian menyampaikan hasil klarifikasi kepada karyawan melalui rapat koordinasi.

Dengan demikian, deteksi *grapevine communication* oleh SDM belum sepenuhnya optimal dan masih menghadapi hambatan teknis, struktural, serta perilaku. SDM cenderung mengandalkan saluran formal, sementara informasi informal sering kali lebih dahulu berkembang di antara karyawan. Namun, keberadaan mekanisme verifikasi dan klarifikasi menunjukkan bahwa SDM dapat berperan dalam mengubah informasi informal menjadi informasi yang terverifikasi dan mencegah penyebaran rumor yang keliru.

Tabel 2. Ringkasan Hasil Mekanisme Deteksi Divisi SDM terhadap Keberadaan dan Dinamika *Grapevine Communication*

Ringkasan Hasil Mekanisme Deteksi Divisi SDM terhadap Keberadaan dan Dinamika Grapevine Communication
Bentuk Interaksi Karyawan dengan SDM
Kunjungan rutin SDM ke unit kerja (Keliling bangsal mingguan), forum mediasi terjadwal “Jumat rehab”, interaksi personal terkait administrasi kepegawaian (pengunduran diri, penilaian karyawan baru)
Saluran Deteksi yang Tersedia
Link pelaporan hambatan kerja melalui grup, layanan pengaduan, Hotline SDM via Whatsapp, laporan langsung dari karyawan, serta informasi yang didengar langsung oleh staf SDM dari lingkungan sekitar
Keterlibatan Divisi Lain
Divisi Humas turut menjaring dan mengklarifikasi isu yang beredar, kemudian mempertemukan pihak terkait; namun SDM jarang dilibatkan dalam forum rapat teknis pelayanan yang sering menjadi tempat keresahan kolektif disampaikan
Persepsi Pemahaman SDM terhadap Lapangan
Dua responden tenaga medis dari rumah sakit berbeda secara konsisten menilai SDM belum memahami tekanan kerja riil di lapangan karena tidak terjun langsung, dan rotasi penempatan dilakukan tanpa mempertimbangkan kondisi unit asal secara memadai
Hambatan Struktural dalam Deteksi
Informasi dari staf sering tidak diteruskan oleh atasan ke level manajerial; mekanisme deteksi yang ada lebih bersifat formal dan terstruktur, namun belum secara khusus dirancang untuk menangkap sinyal dari jalur informal
Proses Verifikasi Informasi

Baik SDM maupun Humas melakukan pembahasan internal dan pengecekan fakta terlebih dahulu sebelum menyampaikan informasi yang telah diverifikasi kepada karyawan melalui forum masing-masing

Bagaimana Peran Divisi SDM dalam Mengelola *Grapevine Communication* terhadap Stabilitas Hubungan Kerja?

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *grapevine communication* dapat memengaruhi sikap karyawan, kerja sama tim, dan hubungan antarprofesi. Informasi informal yang tidak dikelola dapat menimbulkan kehati-hatian dalam berkomunikasi, menurunkan motivasi, mengganggu kerja sama, bahkan berdampak pada pelayanan. Namun, *grapevine* juga memiliki fungsi positif sebagai sarana berbagi dan mengurangi tekanan kerja apabila digunakan secara tepat.

Peran SDM dalam mengelola *grapevine* masih menunjukkan perbedaan antar rumah sakit. Pada beberapa kasus, SDM cenderung reaktif, yaitu menangani masalah setelah berkembang menjadi konflik atau persoalan nyata. EHR menilai SDM lebih banyak menampung keluhan tanpa menyelesaikan akar masalah, sedangkan YR menemukan adanya tindak lanjut formal terhadap isu kinerja melalui teguran hingga pemutusan kontrak. SDM juga menggunakan pelatihan komunikasi, *service excellent*, dan *in-house training* untuk mengatasi ketegangan antarprofesi.

Dari sisi Humas, pengelolaan *grapevine* dilakukan melalui koordinasi dengan SDM, klarifikasi informasi, serta penggunaan grup WhatsApp untuk menyamakan pemahaman karyawan. Namun, masih terdapat kendala berupa banyaknya saluran informasi yang menyebabkan karyawan lebih mempercayai informasi dari percakapan informal dibandingkan saluran resmi. Selain itu, belum tersedia kebijakan tertulis yang secara khusus mengatur pengelolaan komunikasi informal, meskipun SDM dan Humas telah merencanakan penyusunannya.

SDM juga melakukan berbagai tindakan sesuai karakteristik masalah, seperti memanggil pihak terkait, melakukan verifikasi, memberikan teguran, menyediakan solusi, serta melakukan evaluasi terhadap kasus yang telah terjadi. SLA menjelaskan bahwa SDM telah menyediakan Hotline SDM melalui WhatsApp dan melakukan rapat koordinasi sebagai sarana pencegahan rumor. Informasi informal yang telah berkembang juga dapat dijadikan bahan evaluasi kebijakan, seperti pada kasus remunerasi, THR, dan penataan parkir.

Secara keseluruhan, stabilitas hubungan kerja dinilai relatif baik, tetapi masih terdapat kesenjangan komunikasi antara unit pelayanan dan SDM. Faktor seperti keterlambatan informasi, kurangnya keterlibatan SDM dalam forum tertentu, kompetensi PJSMD, serta perbedaan persepsi karyawan menjadi tantangan utama. AP dan SLA sama-sama menempatkan PJSMD sebagai titik penting dalam menjembatani komunikasi antara staf dan SDM pusat, sehingga diperlukan evaluasi kompetensi dan kinerja PJSMD secara berkala. Dengan demikian, pengelolaan *grapevine communication* perlu diarahkan dari pola yang dominan reaktif menuju pendekatan yang lebih proaktif, responsif, dan berbasis klarifikasi, sehingga komunikasi informal dapat dimanfaatkan sebagai sumber informasi sekaligus mencegah rumor mengganggu stabilitas hubungan kerja.

Tabel 3. Ringkasan Hasil Peran Divisi SDM dalam Mengelola *Grapevine Communication* terhadap Stabilitas Hubungan Kerja

Ringkasan Hasil Peran Divisi SDM dalam Mengelola <i>Grapevine Communication</i> terhadap Stabilitas Hubungan Kerja
Dampak Negatif terhadap Individu dan Tim
Perubahan sikap karyawan menjadi lebih berhati-hati terhadap manajemen; penurunan kinerja individu akibat tekanan psikologis dari gosip personal; terhambatnya kerja sama tim dan pelayanan kepada pasien
Dampak Negatif terhadap Antar Divisi
Tindakan menegur atau menghakimi tanpa melalui prosedur pelaporan yang benar dapat merusak hubungan antar divisi; kecemburuan sosial akibat kesenjangan kompensasi (remunerasi, sistem penggajian baru) yang muncul konsisten di rumah sakit berbeda
Dampak Positif/Fungsional <i>Grapevine</i>
Obrolan informal seputar kehidupan keluarga mempererat hubungan antar rekan kerja, terutama di kalangan karyawan perempuan (menjadi sarana mengurangi beban pikiran akibat tekanan kerja)
Bentuk Penanganan oleh SDM
Pelatihan (service excellent, pelatihan komunikasi, IHT) untuk ketegangan antar profesi; tindakan formal berjenjang (teguran lisan, SP1, SP2, pemutusan kontrak) untuk kasus kinerja; solusi praktis (pemotongan otomatis tunjangan BPJS) untuk kasus personal seperti pinjol
Ketersediaan Kebijakan Tertulis
Belum tersedia kebijakan tertulis khusus terkait pengelolaan komunikasi informal, baru sebatas rencana koordinasi dengan Humas atau penyediaan saluran alternatif seperti Hotline WhatsApp
Sifat Respons SDM
Bersifat campuran antara proaktif (rapat koordinasi rutin) dan reaktif (penanganan kasus remunerasi dan THR setelah berkembang menjadi isu besar); kasus yang sudah ditangani kemudian dijadikan bahan evaluasi untuk pencegahan di masa depan
Perbedaan Persepsi Letak Masalah
Staf operasional menilai masalah berasal dari kurangnya responsivitas SDM dalam menindaklanjuti keluhan; internal SDM menilai masalah berasal dari pegawai yang tidak segera menindaklanjuti komunikasi serta dari kompetensi PJ SDM sebagai penghubung
Harapan dan Rekomendasi Responden
SDM diharapkan lebih peka mencari akar masalah, tidak menghakimi satu pihak, mempertemukan pihak yang berkonflik secara adil, memperkuat

Pembahasan

Fenomena *Grapevine Communication* Terbentuk, Menyebar, dan Berkembang di Lingkungan Kerja Rumah Sakit

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *grapevine communication* muncul sebagai respons terhadap kondisi tertentu dalam organisasi, terutama ketika terdapat kekosongan, keterlambatan, atau ketidakjelasan informasi formal. Temuan ini sejalan dengan Davis (1953) yang menyatakan bahwa *grapevine* merupakan produk dari

situasi organisasi. Tiga pemicu utama yang ditemukan adalah keterlambatan informasi resmi, isu finansial, serta kebijakan yang dianggap tidak sesuai dengan kondisi lapangan. Kondisi tersebut sejalan dengan Crampton *et al.* (1998) yang menyebutkan bahwa ketidakjelasan komunikasi dan ketidakpastian dapat meningkatkan aktivitas *grapevine*, serta Mishra (1990) yang menjelaskan bahwa *grapevine* menjadi saluran untuk menyalurkan kekhawatiran karyawan.

Isu finansial seperti remunerasi, tunjangan kinerja, dan THR menjadi salah satu topik yang paling cepat menyebar. Ketidakpastian terkait kondisi finansial mendorong karyawan mencari informasi melalui jalur informal. Sementara itu, kebijakan organisasi yang dianggap tidak sesuai dengan kebutuhan lapangan mendorong *grapevine* berfungsi sebagai ruang evaluasi informal antarpegawai. Temuan mengenai kebijakan yang berkaitan dengan nilai spiritual juga dapat dikaitkan dengan Makarim dan Suratman (2024), yang menunjukkan bahwa religiositas berpengaruh terhadap perilaku kerja dan kepuasan karyawan.

Dalam penyebarannya, *grapevine* berkembang melalui komunikasi tatap muka maupun media digital, terutama WhatsApp. Ruang seperti masjid, kantin, dan tempat makan menjadi tempat informal untuk bertukar informasi, sementara grup WhatsApp mempercepat penyebaran informasi melampaui jalur resmi. Kondisi ini sejalan dengan Lamba dan Jain (2025) yang menunjukkan bahwa *grapevine* telah berkembang ke ruang digital, terutama setelah meningkatnya penggunaan platform komunikasi digital pascapandemi.

Pola penyebaran yang dominan adalah **cluster chain**, yaitu informasi diterima oleh seseorang kemudian diteruskan kepada beberapa orang dan berkembang melalui kelompok lain (Davis, 1953). Isu THR dan remunerasi menjadi contoh pola tersebut, dengan individu tertentu berperan sebagai penghubung atau *liaison* yang menerima dan meneruskan informasi kepada kelompok lain. Dari sisi konten, *grapevine* mencakup isu organisasional seperti kebijakan, remunerasi, rotasi, dan jadwal kerja serta isu personal seperti hubungan antarpegawai dan urusan rumah tangga. Perbedaan konten antarlingkungan kerja menunjukkan bahwa *grapevine* dipengaruhi budaya, komposisi karyawan, dan dinamika sosial masing-masing unit (Mishra, 1990).

Selain bersifat negatif, penelitian menemukan bentuk *grapevine* yang fungsional melalui praktik *japri*, yaitu penyampaian informasi awal dari instansi pusat kepada staf rumah sakit sebelum informasi resmi diterbitkan. Praktik ini berfungsi sebagai percepatan informasi dan dapat dipandang sebagai bentuk *knowledge sharing* yang didukung oleh kepercayaan antarindividu (Mishra, 1990; Hananta dan Suratman, 2023). Dengan demikian, *grapevine communication* di rumah sakit tidak sepenuhnya negatif, melainkan merupakan mekanisme adaptif terhadap keterbatasan komunikasi formal. Namun, *grapevine* dapat menjadi masalah apabila informasi mengalami distorsi makna sebelum diklarifikasi oleh manajemen.

Divisi SDM Mendeteksi Keberadaan dan Dinamika *Grapevine Communication* di Lingkungan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mekanisme deteksi *grapevine communication* di ketiga rumah sakit masih cenderung reaktif dan bergantung pada rantai pelaporan hierarkis, belum secara proaktif menangkap informasi informal. Kondisi ini sejalan dengan Crampton *et al.* (1998), yang menemukan bahwa 92,4% organisasi tidak memiliki kebijakan pengelolaan *grapevine* dan manajer umumnya belum aktif mengawasi komunikasi informal.

SDM telah menyediakan mekanisme seperti kunjungan rutin, forum mediasi, laporan melalui *link*, dan *Hotline* WhatsApp, tetapi mekanisme tersebut lebih banyak menunggu laporan formal dari karyawan. EHR dan YR juga menunjukkan bahwa SDM belum sepenuhnya memahami kondisi lapangan karena tidak selalu terlibat dalam forum tempat keresahan karyawan berkembang. Kondisi ini menciptakan *blind spot* yang membuat informasi informal berpotensi terlambat diterima SDM.

Hambatan deteksi juga muncul karena adanya penyaringan informasi pada jenjang atasan. AP menyebutkan bahwa gagasan dan keresahan staf terkadang tidak sampai ke tingkat manajerial karena atasan enggan meneruskannya. Hal ini menunjukkan bahwa ketergantungan pada hierarki dapat menyebabkan SDM pusat tidak memperoleh gambaran utuh mengenai dinamika *grapevine*. Sebaliknya, Jain (2025) menunjukkan bahwa pemimpin yang aktif memanfaatkan *grapevine* dapat memperoleh pemahaman lebih baik mengenai kondisi karyawan karena ketidakpuasan sering lebih terbuka disampaikan melalui jalur informal.

Dibandingkan SDM, Humas menunjukkan pendekatan yang lebih proaktif dengan menjangkau, memverifikasi, dan mengklarifikasi informasi informal (J). Namun, terlalu banyak saluran komunikasi resmi juga dapat menyebabkan *information overload*, sehingga karyawan justru lebih mempercayai informasi dari percakapan informal. Secara keseluruhan, temuan menunjukkan perlunya SDM beralih dari pendekatan administratif dan reaktif menuju pendekatan yang lebih proaktif, dengan meningkatkan keterlibatan di lapangan, memperkuat komunikasi lintas jenjang, serta memanfaatkan informasi informal sebagai sumber deteksi dini. Hal ini sejalan dengan Jauhar dan Suratman (2022) bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan keterikatan kerja yang mendukung kinerja organisasi.

Peran Divisi SDM dalam Mengelola *Grapevine Communication* terhadap Stabilitas Hubungan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *grapevine communication* memiliki dampak pada tiga tingkat, yaitu individu, hubungan antar divisi, dan iklim organisasi. Pada tingkat individu, gosip dapat menurunkan kondisi psikologis dan kinerja karyawan hingga memengaruhi pelayanan. Pada tingkat antar divisi, informasi informal dapat memicu tindakan tanpa mengikuti prosedur sehingga mengganggu hubungan kerja. Sementara itu, pada tingkat organisasi, isu remunerasi dan kesenjangan kompensasi dapat menimbulkan kecemburuan serta memengaruhi rasa keadilan karyawan. Namun, *grapevine* juga dapat memberikan dampak positif sebagai sarana berbagi pengalaman, mengurangi tekanan kerja, dan mempererat hubungan antarpegawai (Mishra, 1990; PMC, 2024).

SDM memiliki berbagai bentuk respons dalam menangani permasalahan, seperti teguran lisan, SP1, SP2, pemutusan kontrak, pelatihan *service excellent*, pelatihan komunikasi, IHT, serta pendampingan dan pemberian solusi terhadap masalah personal. Pelatihan dan pengembangan juga diketahui dapat meningkatkan kinerja apabila dilakukan secara terstruktur dan berkelanjutan. Namun, dalam penelitian ini, tindakan SDM cenderung dilakukan setelah masalah berkembang menjadi persoalan nyata, bukan ketika masih berupa obrolan informal.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan *grapevine* oleh SDM masih bersifat reaktif, terutama karena keterlambatan informasi dari unit pelayanan dan belum adanya kebijakan tertulis khusus mengenai pengelolaan komunikasi informal. Kondisi ini sejalan dengan Crampton *et al.* (1998), yang menemukan bahwa 92,4%

organisasi tidak memiliki kebijakan untuk mengelola *grapevine*. Akibatnya, informasi informal dapat berkembang tanpa pengendalian hingga menimbulkan masalah yang lebih besar.

Secara keseluruhan, peran SDM telah memberikan kontribusi terhadap stabilitas hubungan kerja melalui penanganan konflik, pelatihan, pendampingan, dan klarifikasi masalah. Namun, efektivitasnya masih perlu diperkuat melalui deteksi dini, kebijakan pengelolaan *grapevine*, komunikasi yang lebih terbuka, dan pendekatan yang lebih proaktif. Dengan demikian, SDM tidak hanya berperan sebagai penyelesai masalah setelah konflik muncul, tetapi juga sebagai pihak yang mampu mengidentifikasi dan mengendalikan informasi informal sebelum berdampak pada kepercayaan, hubungan kerja, kohesivitas tim, dan kualitas layanan.

Kesenjangan antara Fungsi Ideal Divisi SDM dalam Teori Manajemen SDM Strategis dengan Praktik Aktual dalam Mengelola Komunikasi Informal di Lapangan

Dalam teori manajemen SDM strategis, Ulrich (1996) menjelaskan empat peran SDM, yaitu *strategic partner*, *administrative expert*, *employee champion*, dan *change agent*. Dalam pengelolaan *grapevine communication*, peran *employee champion* dan *strategic partner* paling relevan karena SDM seharusnya memahami keresahan karyawan, mendeteksi masalah secara proaktif, dan menjadikannya dasar kebijakan komunikasi internal.

Hasil penelitian menunjukkan adanya kesenjangan antara fungsi ideal dan praktik aktual. SDM lebih dominan menjalankan peran *administrative expert*, seperti mengelola penilaian kinerja, rotasi, mediasi konflik, dan kasus disipliner, sementara peran *employee champion* dan *strategic partner* masih terbatas. Kesenjangan tersebut terlihat pada tiga aspek, yaitu pemahaman terhadap kondisi lapangan, tindak lanjut keluhan, dan fungsi penghubung melalui PJ SDM.

Pertama, SDM dinilai belum sepenuhnya memahami kondisi dan tekanan kerja di lapangan karena tidak terlibat langsung dalam aktivitas pelayanan. Kedua, terdapat kesenjangan antara menerima keluhan dan menyelesaikan akar masalah. EHR menilai SDM cenderung menampung keluhan tanpa solusi nyata, sedangkan YR menekankan pentingnya mendengar berbagai pihak secara adil sebelum mengambil keputusan. Ketiga, PJ SDM atau kepala instalasi menjadi titik penting dalam aliran informasi antara staf dan SDM pusat. AP dan SLA menunjukkan bahwa kurangnya kepekaan PJ SDM dapat menyebabkan informasi tidak diteruskan sehingga menciptakan hambatan komunikasi.

Kondisi tersebut sejalan dengan Mishra (1990) yang menunjukkan pentingnya perhatian pimpinan terhadap *grapevine* serta Crampton *et al.* (1998) yang menjelaskan bahwa posisi dalam hierarki memengaruhi pengetahuan manajer terhadap komunikasi informal. Dalam penelitian ini, SDM yang lebih jauh dari aktivitas lapangan cenderung memperoleh informasi secara tidak langsung dan terlambat dibandingkan karyawan yang mengalami *grapevine* secara langsung.

Dengan demikian, kondisi tersebut bukan menunjukkan kegagalan total, melainkan adanya proses transisi menuju manajemen SDM yang lebih strategis. Rekomendasi responden berupa evaluasi kompetensi PJ SDM (SLA), peningkatan kepekaan terhadap akar masalah (EHR), pendekatan yang lebih adil dan terbuka (YR), serta penyusunan kebijakan tertulis bersama Humas (AP) dapat menjadi langkah untuk memperkecil kesenjangan. Upaya tersebut dapat mendorong SDM dari peran

administrative expert yang cenderung reaktif menuju *employee champion* dan *strategic partner* yang lebih proaktif dalam mengelola *grapevine communication*.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil wawancara dengan lima responden dari tiga rumah sakit di Yogyakarta, dapat disimpulkan bahwa *grapevine communication* muncul sebagai respons terhadap keterlambatan informasi resmi, isu finansial seperti THR dan remunerasi, serta kebijakan yang dianggap kurang sesuai dengan kondisi karyawan. Informasi tersebut menyebar melalui percakapan langsung maupun grup WhatsApp, dengan konten yang mencakup isu organisasi dan personal. Namun, ditemukan pula *grapevine* yang bersifat fungsional, seperti penyampaian informasi awal secara pribadi sebelum informasi resmi diterbitkan.

Mekanisme SDM dalam mendeteksi *grapevine* masih bergantung pada pelaporan formal dan hierarkis, sehingga SDM sering terlambat mengetahui isu yang berkembang di lapangan. Akibatnya, informasi dapat menyebar luas dan mengalami distorsi sebelum memperoleh klarifikasi. *Grapevine* yang tidak dikelola dapat berdampak pada individu, hubungan antar divisi, hingga stabilitas organisasi melalui penurunan kinerja, konflik, dan kecemburuan terkait kompensasi. Di sisi lain, *grapevine* juga dapat membantu mengurangi tekanan kerja dan mempererat hubungan antarpegawai. Namun, SDM belum ditemukan secara aktif menangani isu sejak masih berupa obrolan informal dan belum tersedia kebijakan tertulis khusus mengenai pengelolaannya.

Temuan utama menunjukkan adanya kesenjangan antara fungsi ideal SDM dalam manajemen SDM strategis dengan praktik di lapangan. SDM masih lebih dominan menjalankan fungsi administratif, sementara peran sebagai *employee champion* dan *strategic partner* dalam mendeteksi serta merespons keresahan karyawan masih terbatas. Kesenjangan tersebut terlihat dari kurangnya pemahaman terhadap kondisi lapangan, lambatnya tindak lanjut keluhan, dan lemahnya fungsi PJ SDM sebagai penghubung antara staf dan SDM pusat.

Penelitian ini mengisi celah literatur mengenai *grapevine* di lingkungan kesehatan dengan pendekatan fenomenologi kualitatif yang menggali pengalaman langsung karyawan dan SDM di rumah sakit Indonesia. Kebaruan penelitian terletak pada fokus terhadap pengalaman informal dan peran SDM dalam mengelola *grapevine*. Secara akademis, *grapevine* dipandang bukan sekadar gangguan, melainkan sinyal penting yang perlu dipahami dan dikelola. Secara praktis, rumah sakit perlu mendorong SDM dari peran administratif yang reaktif menuju peran yang lebih proaktif dalam mendengarkan karyawan, mendeteksi isu sejak dini, dan membangun kebijakan komunikasi internal yang responsif. Stabilitas hubungan kerja pada akhirnya tidak hanya bergantung pada efektivitas komunikasi formal, tetapi juga pada kemampuan SDM memahami dan merespons dinamika komunikasi informal.

5. Daftar Pustaka

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Bulduk, S., Özel, İ., & Dinçer, Y. (2016). Informal communication in healthcare (gossip and rumour): Nurses' attitudes. *Athens Journal of Health*, 3(4), 307–318. <https://doi.org/10.30958/ajh.3-4-3>

- Crampton, S. M., Hodge, J. W., & Mishra, J. M. (1998). The informal communication network: Factors influencing grapevine activity. *Public Personnel Management*, 27(4), 569–584.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Davis, K. (1953). Management communication and the grapevine. *Harvard Business Review*, 31(5), 43–49.
- HR Acuity. (2025). *Large healthcare & hospital systems industry report*. HR Acuity. <https://www.hracity.com/resources/research/large-healthcare-hospital-systems-industry-report/>
- Jain, N. (2025). Exploring leadership engagement with informal communication networks: A study on the organizational grapevine. *Advances in Consumer Research*, 2(3), 632–641.
- Jauhar, M. F., & Suratman, A. (2022). Transformational leadership on performance: mediating role of flexible work arrangements and work engagements (Study on the Coffee Shop Industry in Yogyakarta). *Review of Management and Entrepreneurship*, 6(1), 35-50.
- Kusumawati, W., Rosa, E. M., & Listiowati, E. (2025). Communication and collaborative practices of health workers in emergency and non-emergency settings. *International Journal of Healthcare Management*. <https://doi.org/10.1080/20479700.2025.2603481>
- Kwon, S.-B., Lee, H.-K., Ahn, H.-Y., & Kim, S.-Y. (2020). Communication within hospital organizations and its impact on organizational conflict and organizational performance. *The Korean Journal of Health Service Management*, 14(1), 79–91. <https://doi.org/10.12811/kshsm.2020.14.1.079>
- Lamba, P. S., & Jain, N. (2025). Informal but influential: Bibliometric insights into grapevine communication research trends. *Advances in Consumer Research*, 2(3), 944–956. <https://acr-journal.com/article/download/pdf/1110/>
- Lesmana, A., Purwadhi, & Andriani, R. (2023). Komunikasi organisasi dan implementasi kebijakan terhadap kepuasan kerja perawat di Garut. *Jurnal Manajemen Rumah Sakit*, 1(1), 1–12. <https://ejurnal.ars.ac.id/index.php/mmars/article/view/1310>
- Makarim, M. H. A., & Suratman, A. (2024). How far religiosity, compensation, and organizational commitment impact toward employee performance at Waroeng Steak and Shake, Special Region of Yogyakarta. *Asian Journal of Management Entrepreneurship and Social Science*, 4(1), 375–396. <https://ajmesc.com/index.php/ajmesc>
- Mishra, J. (1990). Managing the grapevine. *Public Personnel Management*, 19(2), 213–228. <http://pascalfroissart.free.fr/3-cache/1990-mishra.pdf>
- Puigvert-Santoro, A., Arimany-Serrat, N., & Tarrats-Pons, E. (2025). A bibliometric analysis on the impact of internal communication in post-pandemic corporate environments. *Administrative Sciences*, 15(1), Artikel 9. <https://doi.org/10.3390/admsci15010009>
- Singh, F., & Denner, N. (2025). Illuminating informal communication in organizations: A scoping review. *Journal of Communication Management*. <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2024-0237>
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (19th ed.). Alfabeta.

- Ulrich, D. (1996). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Wahyuni, Lestari, & Syahrizal. (2021). Communication of professional caregivers in establishing interprofessional collaboration at Meuraxa Hospital, Banda Aceh. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*, 9(2), 110–123. <https://doi.org/10.20473/jaki.v9i2.2021.110-123>
- Wang, X., Wang, R. S., Qin, X., Huang, Y. N., Chiu, H. C., & Wang, B. L. (2024). Exploring human resource management in the top five global hospitals: A comparative study. *Frontiers in Public Health*, 11, Artikel 1307823. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1307823>
- Warisman, dkk. (2024). *Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kualitas pelayanan rawat inap di RSUD Kabupaten Subang* [Naskah tidak dipublikasikan]. ResearchGate.<https://www.researchgate.net/publication/383528864>
- Zhu, Z., Zheng, W., Tang, N., & Zhong, W. (2024). Review of manpower management in healthcare system: Strategies, challenges, and innovations. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 17, 5341–5351. <https://doi.org/10.2147/JMDH.S49793>