



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 18704- 18712

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Dari Eropa ke Asia Tenggara: Membandingkan Strategi SDM Polisentris Spotify terhadap Perbedaan Budaya

Mohammad Rafiiq¹, Naomi Fito², Dinar Ageng Dwi Pangestuti³, Safina Rayya Jasmin⁴, Rizka Azhara Nabiyaa⁵, Diki Putra Setianto⁶

^{1,2,3,4,5,6}Program Studi Bisnis Digital, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Negeri Surabaya

Corresponding Author : 24081494246@mhs.unesa.ac.id

Abstrak

Globalisasi mendorong perusahaan multinasional untuk mengadaptasi strategi manajemen sumber daya manusia (MSDM) lintas budaya. Penelitian ini bertujuan menganalisis secara komparatif penerapan model MSDM polisentris Spotify antara klaster pasar Eropa, yang diwakili oleh Swedia, Jerman, Belanda, dan Inggris sebagai pasar utama sekaligus pembentuk DNA korporat Spotify, dan klaster pasar Asia Tenggara (ASEAN), dengan Indonesia, Thailand, dan Singapura sebagai perwakilan klaster ASEAN. Melalui pendekatan tinjauan literatur kualitatif sistematis terhadap publikasi tahun 2019–2024, penelitian ini mengkaji dua dimensi utama: (1) sistem komunikasi internal dan evaluasi kinerja melalui lensa dimensi budaya Hofstede serta teori konteks tinggi-rendah Edward T. Hall, dan (2) strategi pemasaran lintas budaya sebagai refleksi dari nilai-nilai tempat kerja. Temuan menunjukkan adanya kesenjangan signifikan antara konsensus budaya kerja egalitarian, rendah-konteks, dan individualistik yang dominan di klaster Eropa dengan norma kolektivistis, hierarkis, dan tinggi-konteks yang dominan di klaster ASEAN, terutama Indonesia, Thailand, dan Singapura. Analisis juga mengungkap bahwa konsep lokal seperti 'paternalisme' dan 'asas kekeluargaan' menjadi mediator kultural yang belum cukup diakomodasi dalam kerangka teori Hofstede standar. Spotify menunjukkan upaya lokalisasi terbatas melalui kampanye pemasaran berbasis narasi lokal, namun struktur MSDM internalnya masih mencerminkan dominasi nilai-nilai budaya Eropa. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan kerangka MSDM polisentris hibrid yang lebih kontekstual untuk perusahaan teknologi multinasional asal Eropa yang beroperasi di pasar ASEAN berkembang.

Kata Kunci: MSDM Polisentris, Spotify, Dimensi Budaya Hofstede, Komunikasi Lintas Budaya, Pasar ASEAN, Indonesia, Singapura, Strategi Pemasaran Global

1. Latar Belakang

Ekspansi digital perusahaan teknologi multinasional seperti Spotify ke pasar berkembang di Asia Tenggara (ASEAN), khususnya Indonesia, Thailand, dan Singapura, telah memicu tantangan manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang melampaui sekadar adaptasi linguistik. Spotify, yang berakar pada DNA korporat Skandinavia yang sangat egalitarian, menghadapi dilema struktural saat mencoba mengintegrasikan model operasionalnya di tengah jurang budaya yang dalam dengan konteks ASEAN.

Berdasarkan dimensi budaya Hofstede, terdapat polarisasi ekstrem antara klaster Eropa (Swedia, Jerman, Belanda, Inggris) yang memiliki skor Power Distance (PDI) rendah dan individualisme (IDV) tinggi, dengan

negara ASEAN seperti Indonesia yang memiliki PDI sangat tinggi (78) dan IDV sangat rendah (14). Kondisi ini sering kali terjebak dalam fenomena "polisentrisisme semu" (pseudo-polycentrism), di mana perusahaan melakukan adaptasi pada lapisan permukaan seperti pemasaran, namun tetap mempertahankan sentralisasi nilai-nilai inti dan filosofi kepemimpinan Eropa pada struktur internalnya.

Ketegangan ini semakin diperumit oleh perbedaan logika komunikasi berdasarkan teori Edward T. Hall. Sebagai budaya rendah-konteks (low-context), sistem internal Spotify mengandalkan komunikasi eksplisit dan direktif, yang bertabrakan dengan budaya tinggi-konteks (high-context) di ASEAN yang mengandalkan hubungan, hierarki, dan isyarat implisit. Friksi sistemis muncul dalam mekanisme umpan balik kinerja yang transparan ala Eropa, yang berpotensi memicu disonansi kognitif dan rasa malu bagi karyawan ASEAN yang sangat menghargai prinsip "menjaga muka" (face-saving). Akumulasi dari hambatan-hambatan kecil ini menciptakan apa yang disebut sebagai cultural friction, yang bermanifestasi pada waktu pengambilan keputusan yang lebih panjang karena kebutuhan akan konsensus dan potensi turnover talenta lokal yang merasa tidak selaras dengan nilai dominan perusahaan.

Meskipun literatur MSDM lintas budaya telah berkembang, terdapat kesenjangan penelitian yang signifikan, terutama terkait integrasi variabel lokal yang tidak tertangkap oleh kerangka standar internasional. Nilai-nilai lokal Indonesia seperti paternalism di mana atasan dianggap sebagai pelindung dan asas kekeluargaan yang mengutamakan harmoni serta musyawarah, sering kali dipandang sebagai hambatan oleh manajer Eropa yang terbiasa dengan objektivitas individualistis. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menjembatani kesenjangan tersebut dengan menganalisis secara komparatif kedua klaster budaya ini dan mengidentifikasi dampak bias budaya Eropa dalam strategi pemasaran serta MSDM Spotify. Kontribusi utama dari kajian ini adalah perumusan Kerangka MSDM Polisentris Hibrid yang mengintegrasikan adaptasi nilai inti, sistem komunikasi, dan evaluasi kinerja yang lebih kontekstual bagi keberlanjutan operasional di pasar ASEAN

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Polisentrisisme Semu

Tipologi orientasi manajerial dalam perusahaan multinasional yang diperkenalkan oleh Perlmutter (1969) mengidentifikasi empat pendekatan utama Etnosentris, polisentris, regiosentris, dan geosentris. Model polisentris secara khusus memberikan otonomi substansial pada anak perusahaan lokal untuk mengadaptasi kebijakan MSDM agar selaras dengan konteks budaya setempat. Dalam era ekonomi digital, pendekatan ini menjadi krusial karena perusahaan teknologi beroperasi di pasar global yang sangat terfragmentasi secara budaya.

Namun, muncul sebuah paradoks di mana perusahaan digital seringkali mengklaim desentralisasi operasional namun tetap mempertahankan budaya organisasi yang sangat tersentralisasi di kantor pusat. Dalam konteks industri platform, Farndale et al. (2020) mengidentifikasi fenomena ‘polisentrisisme semu’ (pseudo-polycentrism). Fenomena ini terlihat ketika perusahaan seperti Spotify melakukan adaptasi pada lapisan permukaan, seperti strategi pemasaran dan penjenamaan lokal, namun tetap mempertahankan sentralisasi kuat pada lapisan dalam, termasuk nilai-nilai inti (values), metrik kinerja, dan filosofi kepemimpinan. Bagi Spotify, lapisan dalam ini sangat dipengaruhi oleh budaya Skandinavia dan Eropa yang telah terlembagakan secara global, sehingga menciptakan ketegangan struktural ketika nilai-nilai tersebut dipaksakan di pasar dengan logika budaya yang berbeda.

2.2 Dimensi Budaya Hofstede: Klaster Eropa vs. Klaster ASEAN

Kerangka Hofstede (2011) tetap menjadi instrumen fundamental dalam analisis komparatif budaya organisasi, meskipun terdapat kritik mengenai generalisasi budaya. Penelitian ini memfokuskan pada empat dimensi utama: Power Distance (PDI), Individualism vs. Collectivism (IDV), Uncertainty Avoidance (UAI), dan Long-Term Orientation (LTO). Analisis ini mengelompokkan Swedia (asal Spotify) bersama Jerman, Belanda, dan Inggris ke dalam Klaster Eropa untuk memberikan gambaran komparatif yang representatif terhadap Klaster ASEAN (Indonesia, Thailand, dan Singapura).

Tabel 1. Perbandingan Skor Dimensi Budaya Hofstede: Klaster Eropa vs. Klaster ASEAN

Negara / Kawasan	Klaster Eropa (Pasar Utama Spotify)				Klaster ASEAN (Pasar Berkembang)			Dim.
	Swedia	Jerman	Belanda	Inggris	Indonesia	Thailand	Singapura	
PDI	31	35	38	35	78	64	74	
IDV	71	67	80	89	14	20	20	
MAS	5	66	14	66	46	34	48	
UAI	29	65	53	35	48	64	8	
LTO	53	83	67	51	62	32	72	
IND	78	40	68	69	38	45	46	

Sumber: Hofstede Insights (2024); PDI=Power Distance, IDV=Individualism, MAS=Masculinity, UAI=Uncertainty Avoidance, LTO=Long-Term Orientation, IND=Indulgence. Data Singapura mencerminkan profil budaya bisnis internasional yang unik dalam kawasan ASEAN.

Data pada Tabel 1 mengkonfirmasi polarisasi struktural yang konsisten antara klaster Eropa dan klaster ASEAN. Meskipun terdapat variasi internal di dalam klaster Eropa, misalnya Jerman memiliki UAI tinggi (65) dan MAS tinggi (66) berbeda dari Swedia yang sangat rendah di kedua dimensi tersebut,

keempat negara Eropa menunjukkan kesamaan fundamental: PDI rendah (31–38) dan IDV tinggi (67–89). Pola inilah yang menjadi fondasi budaya korporat Spotify, karena kebijakan MSDM internalnya tidak hanya dibentuk oleh Swedia, tetapi juga oleh norma-norma pasar tenaga kerja Eropa yang lebih luas di mana sebagian besar manajer seniornya beroperasi.

Sebaliknya, klaster ASEAN menunjukkan PDI yang secara konsisten tinggi (64–78 untuk Indonesia dan Thailand) dan IDV yang sangat rendah (14–20). Singapura memperlihatkan profil yang unik dalam klaster ASEAN: PDI tinggi (74) dan IDV relatif rendah (20), namun UAI sangat rendah (8) yang mencerminkan budaya bisnis yang pragmatis dan berorientasi internasional. Indonesia sebagai pasar ASEAN terbesar Spotify memperlihatkan kontras paling ekstrem dengan rata-rata Eropa: PDI dua kali lipat lebih tinggi dan IDV empat hingga enam kali lebih rendah. Artinya, pekerja Indonesia dan Thailand secara budaya cenderung mengharapkan kepemimpinan direktif, menghormati hierarki formal, dan mengutamakan harmoni kelompok di atas ekspresi individual, nilai-nilai yang hampir berlawanan dengan konsensus budaya Eropa yang menjadi DNA organisasi Spotify.

Taras et al. (2022) dalam meta-analisis komprehensif mereka terhadap 598 studi dengan lebih dari 200.000 responden menegaskan validitas kerangka Hofstede dalam memprediksi perilaku organisasi, terutama di dimensi PDI dan IDV, meskipun mereka merekomendasikan penggunaan nilai-nilai lokal pelengkap untuk meningkatkan presisi analisis. Hal ini mendukung argumen penelitian ini tentang perlunya memasukkan konsep paternalisme dan asas kekeluargaan sebagai variabel pelengkap yang tidak tertangkap oleh kerangka Hofstede standar.

2.3. Teori Konteks Komunikasi Hall dan Implikasinya

Edward T. Hall (1976, 1983) mengembangkan konsep budaya rendah-konteks (low-context culture/LCC) dan tinggi-konteks (high-context culture/HCC) sebagai dua ujung kontinum komunikasi. Dalam LCC seperti Swedia, Jerman, dan Amerika Serikat, pesan disampaikan secara eksplisit, literal, dan langsung; pendengar tidak diharapkan menafsirkan makna tersirat. Sebaliknya, dalam HCC seperti Jepang, Indonesia, Thailand, dan negara-negara Arab, komunikasi bergantung pada konteks relasional, isyarat nonverbal, hierarki, dan makna implisit yang dipahami bersama.

Kim et al. (2021) menerapkan kerangka Hall dalam analisis komunikasi tempat kerja di perusahaan multinasional dan menemukan bahwa perbedaan LCC-HCC lebih signifikan memengaruhi proses kerja dibandingkan perbedaan bahasa itu sendiri. Dalam konteks Spotify, hal ini bermakna bahwa mekanisme umpan balik kinerja yang dirancang secara transparan dan langsung ala Swedia berpotensi menimbulkan dissonance kognitif dan rasa malu (malu/face-saving) bagi karyawan Indonesia, yang terbiasa dengan komunikasi tidak langsung dalam relasi atasan-bawahan.

Konsep ‘face-saving’ atau menjaga kehormatan (in Indonesian: ‘menjaga muka’) merupakan mekanisme sentral dalam komunikasi HCC ASEAN. Chen & Starosta (2021) mengidentifikasi bahwa konstruk ini berkorelasi kuat dengan dimensi PDI Hofstede dan memengaruhi secara signifikan respons karyawan terhadap kritik publik, evaluasi kinerja terbuka, dan pertemuan lintas hierarki.

2.4. Paternalisme dan Asas Kekeluargaan sebagai Konstruk Budaya Lokal

Di luar kerangka Hofstede yang bersifat universal, budaya kerja Indonesia memiliki fondasi kultural tersendiri yang bersumber dari nilai-nilai Pancasila dan tradisi komunal Nusantara. Dua konsep yang paling relevan dalam konteks organisasi adalah paternalisme dan asas kekeluargaan.

Paternalisme organisasi dalam konteks Indonesia mengacu pada hubungan atasan-bawahan yang bersifat patron-klien: atasan memberikan perlindungan, bimbingan, dan bahkan intervensi personal ke dalam kehidupan karyawan, sementara karyawan membalas dengan loyalitas, kepatuhan, dan rasa hormat (Hartono & Setiawan,

2020). Ini berbeda mendasar dari gaya kepemimpinan servant-leadership egalitarian khas Swedia yang menempatkan manajer sebagai fasilitator setara.

Asas kekeluargaan, yang secara harfiah berarti ‘prinsip kekeluargaan’, tercermin dalam Pasal 33 UUD 1945 dan merasuk ke dalam budaya organisasi Indonesia sebagai preferensi terhadap harmoni kelompok, pengambilan keputusan konsensus (musyawarah mufakat), dan keengganan terhadap konflik terbuka (Kusumastuti & Haryono, 2021). Bagi perusahaan seperti Spotify yang menerapkan OKR (Objectives and Key Results) berbasis target individual dan mendorong ‘radical transparency’, nilai-nilai ini menciptakan hambatan sistemik yang tidak teridentifikasi dalam kerangka Hofstede standar.

2.5. Strategi Pemasaran Lintas Budaya dalam Industri Streaming Digital

Strategi pemasaran merupakan cermin eksternal dari nilai-nilai internal sebuah organisasi. Keputusan tentang narasi iklan, pemilihan talent lokal, pendekatan konten budaya, dan intensitas personalisasi algoritma mencerminkan sejauh mana sebuah perusahaan benar-benar mengadopsi perspektif kultural audiens targetnya.

De Mooij & Hofstede (2019) menegaskan bahwa efektivitas kampanye pemasaran global sangat dipengaruhi oleh dimensi IDV dan PDI: masyarakat kolektivistis merespons lebih baik terhadap pesan yang menekankan harmoni keluarga, komunitas, dan kebersamaan; sementara masyarakat individualistis lebih responsif terhadap pesan tentang ekspresi diri, prestasi personal, dan kebebasan pilihan. Implikasinya bagi Spotify sangat signifikan: tagline global ‘Premium for Your Music Journey’ yang berfokus pada pengalaman individual perlu dinegosiasikan ulang untuk pasar ASEAN.

Lim et al. (2022) menganalisis kampanye digital Spotify di enam pasar Asia Pasifik dan menemukan bahwa kampanye dengan elemen lokal autentik (local influencer, bahasa daerah, referensi budaya spesifik) menghasilkan engagement rate 2,3 kali lebih tinggi dibandingkan kampanye global yang diterjemahkan. Singapura menunjukkan pola yang menarik: sebagai kota global dengan tingkat multilingualisme tinggi, kampanye berbahasa Inggris dengan sentuhan lokal (Singlish, referensi budaya multietnis) berhasil menjembatani nilai individualistis konten global dengan konteks kolektif lokal. Namun, Spotify masih menggunakan kerangka kreatif yang tersentralisasi dari Stockholm untuk sebagian besar keputusan kampanye strategis di ASEAN.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan tinjauan literatur kualitatif sistematis (Systematic Qualitative Literature Review/SQLR) sebagai metodologi utama. Pemilihan metode SQLR ini dianggap paling tepat karena memungkinkan adanya sintesis yang komprehensif dan kritis terhadap berbagai literatur yang tersebar di disiplin ilmu manajemen, komunikasi, pemasaran, dan studi budaya dalam satu kerangka pertanyaan penelitian yang terfokus. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat menarik benang merah dari berbagai studi terdahulu untuk mengidentifikasi pola-pola adaptasi budaya yang dilakukan oleh perusahaan teknologi multinasional di pasar yang berbeda secara signifikan.

3.1. Protokol Pencarian Literatur

Protokol pencarian literatur dilakukan secara ketat dan sistematis melalui platform akademik bereputasi seperti Scispace Deep Search, Google Scholar, dan Scopus. Untuk menjaga relevansi temuan dengan dinamika industri digital yang sangat cepat, periode publikasi dokumen yang dipilih dibatasi pada rentang tahun 2019 hingga 2024. Strategi pencarian ini menggunakan kombinasi kata kunci yang sangat spesifik, termasuk ‘Spotify HRM ASEAN’, ‘polycentric HRM multinational’, ‘Hofstede cultural dimensions technology companies’, serta istilah lokal seperti ‘Indonesian organizational culture paternalism’. Selain mengandalkan literatur akademik primer, penelitian ini juga menggunakan sumber sekunder berupa laporan resmi organisasi, seperti Spotify Annual Report 2023 dan laporan industri dari Statista serta IFPI, guna memvalidasi data dengan konteks empiris terbaru di lapangan.

3.2. Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Penetapan kriteria inklusi dan eksklusi merupakan langkah krusial untuk menjamin kualitas data yang dianalisis dalam paper ini. Kriteria inklusi mencakup artikel jurnal ilmiah yang telah melalui proses peer-review dan terindeks dalam database bereputasi seperti Scopus, WoS, atau Sinta (Q1-Q3), serta laporan resmi dari institusi internasional yang kredibel dan buku akademik yang diterbitkan dalam lima tahun terakhir. Secara tematik, sumber yang dipilih harus memiliki relevansi langsung dengan praktik MSDM lintas budaya, strategi pemasaran global, atau karakteristik budaya organisasi di kawasan ASEAN. Sebaliknya, kriteria eksklusi diterapkan untuk menyaring publikasi yang diterbitkan sebelum tahun 2019, sumber yang kredibilitasnya tidak dapat diverifikasi, studi yang

berfokus pada wilayah di luar ASEAN tanpa adanya relevansi komparatif, serta artikel yang bersifat opini tanpa didukung oleh basis data empiris yang kuat.

3.3. Prosedur Analisis Data

Seluruh data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis menggunakan teknik thematic synthesis yang terdiri dari tiga tahapan sistematis untuk membangun argumen yang mendalam. Tahap pertama dimulai dengan pengkodean terbuka (open coding) di mana peneliti mengidentifikasi dan memberikan label pada tema-tema utama yang muncul dari setiap sumber literatur yang telah difilter. Proses ini dilanjutkan dengan pengkodean aksial (axial coding) untuk menarik hubungan antar tema, seperti mencari keterkaitan antara skor dimensi budaya tertentu dengan efektivitas komunikasi internal di kantor cabang. Tahap puncaknya adalah sintesis selektif (selective synthesis), di mana seluruh temuan diintegrasikan ke dalam sebuah kerangka komparatif yang utuh untuk merumuskan Kerangka MSDM Polisentris Hibrid. Seluruh analisis ini dipertajam dengan menggunakan lensa teoretis utama dari Dimensi Budaya Hofstede, Teori Konteks Komunikasi Hall, serta Model MSDM Polisentris dari Perlmutter yang telah diperbarui.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Budaya Kerja Eropa: DNA Organisasi Spotify

Untuk memahami tantangan adaptasi Spotify di ASEAN, perlu terlebih dahulu memahami nilai-nilai inti yang membentuk DNA organisasinya. Model operasional Spotify yang dikenal sebagai ‘Spotify Model’ atau ‘Squad Framework’, yang dikembangkan oleh Kniberg & Ivarsson (2012) dan terus diperbarui, mencerminkan nilai-nilai egalitarian Eropa, khususnya Skandinavia, secara menyeluruh: struktur berbasis tim otonom (squad), minimnya hierarki formal, kepercayaan tinggi terhadap individu (trust-based management), dan komunikasi terbuka lintas level (Mansoori et al., 2021). Nilai-nilai ini kemudian diperkuat ketika Spotify berekspansi ke pasar Eropa lain seperti Jerman, Belanda, dan Inggris yang meski memiliki nuansa berbeda, secara fundamental berbagi orientasi low-PDI dan high-IDV yang sama.

Nilai-nilai ini bukan sekadar pilihan manajerial, melainkan cerminan konsensus budaya kerja Eropa yang lebih luas. Konsep Janteloven, yaitu norma sosial Skandinavia yang melarang seseorang merasa lebih baik dari orang lain, mewarnai gaya kepemimpinan Spotify yang menempatkan CEO Daniel Ek sebagai figur yang setara secara simbolis dengan karyawan biasa dalam komunikasi internal (Berber & Yaslioglu, 2019). Nilai ini beresonansi dengan etos kerja egalitarian di Jerman dan Belanda, di mana hierarki fungsional dihargai tetapi hierarki sosial-personal diminimalisasi. Transparansi radikal juga merupakan nilai sentral: Spotify secara internal membagikan data kinerja, keputusan strategis, dan bahkan kerugian finansial kepada seluruh karyawan. Suatu praktik yang lazim dalam budaya LCC Eropa ini dalam konteks HCC ASEAN berpotensi memicu ketidaknyamanan dan erosi kepercayaan.

Sistem evaluasi kinerja Spotify menggunakan OKR (Objectives and Key Results) dikombinasikan dengan pertemuan one-on-one yang terbuka antara manajer dan anggota tim. Dalam konteks budaya Eropa (low-context, low-PDI), sistem ini berfungsi optimal di seluruh pasar Eropa: karyawan Swedia, Jerman, Belanda, maupun Inggris pada umumnya nyaman menerima kritik langsung, mengajukan pertanyaan kepada atasan, dan mendebat keputusan yang tidak disetujui. Namun, Hartono & Setiawan (2020) menemukan bahwa penerapan sistem serupa di perusahaan-perusahaan multinasional di Indonesia sering kali menciptakan permukaan kepatuhan (surface compliance) di mana karyawan lokal tampak mengikuti protokol tetapi secara diam-diam mengadaptasinya sesuai norma lokal.

4.2. Hambatan Komunikasi Internal: Low-Context (Eropa) vs. High-Context (ASEAN)

Berdasarkan sintesis literatur, hambatan komunikasi internal Spotify di ASEAN dapat dipetakan ke dalam tiga level: struktural, relasional, dan pragmatik. Pada level struktural, penggunaan tools komunikasi asinkron seperti Slack dan Confluence, yang dirancang untuk komunikasi LCC yang eksplisit dan tertulis sebagaimana lazim di lingkungan kerja Eropa, menemui resistensi kultural di kalangan karyawan Indonesia, Thailand, dan Singapura yang lebih menyukai komunikasi tatap muka dan relasional (Kim et al., 2021). Norma ‘berkomunikasi langsung dan jelas’ yang diinternalisasi oleh karyawan dari konteks Eropa sering kali diinterpretasikan sebagai konfrontatif oleh kolega ASEAN yang terbiasa dengan indirect speech acts dan euphemism dalam komunikasi profesional.

Pada level relasional, ketiadaan hierarki formal dalam Squad Framework Spotify, yang mencerminkan konsensus nilai kerja egalitarian Eropa, berbenturan dengan ekspektasi kultural karyawan Indonesia yang menghargai kejelasan siapa yang berwenang mengambil keputusan. Kusumastuti & Haryono (2021) mencatat

bahwa dalam budaya kerja Indonesia, ketidakjelasan hierarki tidak diinterpretasikan sebagai pemberdayaan (empowerment) melainkan sebagai ambiguitas yang memicu ketidakamanan. Akibatnya, keputusan-keputusan yang seharusnya dibuat di level tim seringkali dieskalasi ke atas, bertentangan dengan filosofi Squad Framework.

Pada level pragmatik, mekanisme umpan balik 360 derajat yang diterapkan Spotify memerlukan kejujuran peer-to-peer yang melampaui batas hierarki. Dalam konteks budaya Indonesia dengan PDI tinggi (78) dan nilai face-saving yang kuat, memberikan umpan balik negatif kepada rekan kerja yang lebih senior merupakan tindakan yang bertentangan dengan norma sosial yang dalam (Chen & Starosta, 2021). Konsekuensinya adalah kualitas data umpan balik yang terdistorsi secara sistemis di kantor-kantor ASEAN, suatu fenomena yang jarang terjadi di pasar Eropa tempat budaya ini dikembangkan.

Luo & Shenkar (2021) memperkenalkan konsep ‘cultural friction’ untuk mendeskripsikan akumulasi hambatan kultural kecil yang secara kolektif menciptakan inefisiensi signifikan. Dalam kasus Spotify ASEAN, cultural friction termanifestasi dalam: (a) waktu rapat yang lebih panjang karena pola komunikasi tidak langsung;

(b) keputusan yang tertunda karena kebutuhan konsensus multi-lapis; dan (c) turnover yang lebih tinggi di kalangan karyawan lokal yang mengalami disonansi nilai antara norma Eropa yang dominan dan norma ASEAN yang mereka internalisasi.

4.3. Sistem Evaluasi Kinerja: OKR dalam Konteks ASEAN

Penerapan OKR sebagai sistem evaluasi kinerja universal oleh Spotify di semua pasar mencerminkan asumsi bahwa nilai-nilai seperti ambisi individual, transparansi kuantitatif, dan akuntabilitas personal bersifat universal. Asumsi ini ditantang secara fundamental oleh realitas budaya ASEAN, terutama Indonesia dan Thailand. Singapura, sebagai hub bisnis global, menunjukkan adaptasi yang lebih berhasil terhadap sistem OKR karena paparan yang lebih besar terhadap norma bisnis internasional, meskipun tetap menghadapi tegangan budaya yang serupa.

Tabel 2. Analisis Komparatif Sistem Evaluasi Kinerja: Klaster Eropa vs. Klaster ASEAN (Fokus: Indonesia)

Aspek Evaluasi	Klaster Eropa (LCC, Low-PDI, High-IDV)	Klaster ASEAN: Indonesia, Thailand, Singapura (HCC, High-PDI, Low-IDV)
Gaya Umpan Balik	Langsung, jujur, tertulis	Tidak langsung, menjaga muka, lisan
Orientasi Target	Individual OKR terukur	Kontribusi kolektif tim
Frekuensi Review	Kuartalan formal + continuous	Tahunan, cenderung seremonial
Relasi Evaluator	Setara, peer-driven	Hierarkis, top-down dominan
Respons terhadap Kritik	Konstruktif, diterima langsung	Diterima secara formal, diproses secara tidak langsung
Ukuran Keberhasilan	Metrik kuantitatif individual	Harmoni tim, relasi baik dengan atasan

Sumber: Diadaptasi dari Hofstede (2011), Hall (1976), Kim et al. (2021), Hartono & Setiawan (2020), De Mooij & Hofstede (2019)

Data pada Tabel 2 mengungkap ketidakselarasan sistemis antara desain sistem evaluasi yang berlaku di pasar Eropa Spotify dan realitas budaya karyawan ASEAN. Kolom ‘Klaster Eropa’ tidak hanya mencerminkan norma Swedia, tetapi merepresentasikan konsensus nilai kerja lintas Swedia, Jerman, Belanda, dan Inggris yang secara kolektif membentuk standar evaluasi kinerja yang Spotify terapkan secara global. Reiche et al. (2019) merekomendasikan pendekatan ‘contextual fit’ di mana sistem evaluasi dirancang dengan mempertimbangkan profil budaya lokal, namun perusahaan platform digital seringkali mengorbankan contextual fit demi konsistensi dan skalabilitas global.

Faktor paternalisme menjadi penguat kesenjangan ini. Dalam lingkungan paternalistik, evaluasi kinerja karyawan Indonesia seringkali lebih dipengaruhi oleh kualitas hubungan personal dengan atasan (patron-client relationship) daripada pencapaian metrik objektif (Hartono & Setiawan, 2020). Bagi manajer dari konteks Eropa yang terlatih untuk memisahkan penilaian personal dari evaluasi profesional, pola ini sulit dipahami dan seringkali disalahidentifikasi sebagai nepotisme atau rendahnya profesionalisme, padahal ia merupakan ekspresi rasional dari sistem nilai yang koheren dan berbeda.

4.4. Strategi Pemasaran Spotify di ASEAN: Antara Lokalisasi dan Sentralisasi

Dimensi pemasaran memberikan perspektif komplementer tentang sejauh mana Spotify benar-benar mengadopsi perspektif kultural ASEAN. Kampanye pemasaran adalah artefak yang mencerminkan nilai-nilai yang dianggap penting oleh tim kreatif. Dalam kasus perusahaan global, tim kreatif tersebut

seringkali masih didominasi oleh perspektif kultural korporat pusat.

Spotify telah menunjukkan upaya lokalisasi yang tidak dapat diabaikan. Program ‘Spotify EQUAL’ di Indonesia mengangkat artis perempuan lokal; playlist-playlist berbasis genre lokal seperti dangdut, gamelan, dan musik daerah dikurasi secara khusus; dan kampanye ‘Sound Up Indonesia’ mengakui pentingnya narasi lokal dalam ekosistem konten. Lim et al. (2022) mencatat bahwa Spotify Indonesia memiliki tingkat lokalisasi konten tertinggi di antara semua pasar ASEAN, sebagian karena besarnya pasar dan kekhasan selera musik lokal.

Namun, analisis mendalam mengungkap keterbatasan lokalisasi ini. De Mooij & Hofstede (2019) berargumen bahwa lokalisasi superfisial (*surface localization*), yakni penggunaan bahasa, wajah, dan referensi lokal tanpa perubahan pada struktur narasi dan nilai yang dikomunikasikan, tidak secara efektif menjembatani kesenjangan kultural. Kampanye global Spotify seperti ‘Wrapped’ yang sangat sukses di pasar individualistik (merayakan pilihan musik unik setiap individu) menghasilkan resonansi yang lebih rendah di pasar kolektivistis ASEAN di mana identitas musikal cenderung dikonstruksi secara komunal.

Mehr & Mehr (2023) dalam analisis komparatif 12 kampanye digital Spotify di Asia menemukan bahwa kampanye yang paling berhasil di Indonesia, Thailand, dan Singapura selalu menginkorporasi elemen-elemen komunal: musik sebagai pengikat keluarga, playlist kondivisi sebagai ekspresi solidaritas sosial, dan fitur kolaboratif sebagai representasi nilai gotong-royong. Temuan ini konsisten dengan dimensi IDV Hofstede yang rendah di ketiga negara tersebut, meskipun Singapura menunjukkan variasi yang lebih tinggi karena pengaruh budaya bisnis internasional yang kuat.

Menariknya, ada koneksi langsung antara nilai-nilai MSDM internal Spotify dan narasi pemasaran eksternalnya. Tim kreatif Spotify yang beroperasi dalam ekosistem budaya Eropa, egalitarian, low-context, dan individualistik, secara alamiah cenderung menghasilkan konten yang merayakan ekspresi individual dan kebebasan pilihan, dua nilai yang beresonansi kuat di pasar Eropa namun kurang mengena di ASEAN. Diperlukan intervensi struktural, bukan sekadar panduan kreatif lokal, untuk mengubah bias kultural ini secara sistemis. Farndale et al. (2020) menyebutnya sebagai ‘cultural pipeline problem’: ketika kepemimpinan pemasaran tidak mencerminkan keragaman kultural target audiens, produk kreatif yang dihasilkan akan selalu memiliki bias budaya asal yang tidak disadari. Dalam konteks Spotify, bias tersebut adalah bias budaya Eropa.

4.5. Menuju Kerangka MSDM Polisentris Hibrid untuk Pasar ASEAN

Berdasarkan sintesis temuan di atas, penelitian ini mengusulkan kerangka MSDM Polisentris Hibrid (*Hybrid Polycentric HRM Framework*) yang mengintegrasikan empat lapisan adaptasi: Lapisan pertama adalah adaptasi nilai-nilai inti (*core values adaptation*). Nilai-nilai seperti transparansi, kolaborasi, dan inovasi dapat dipertahankan sebagai nilai universal, namun cara pengekspresiannya harus disesuaikan dengan konteks budaya lokal. Transparansi dalam konteks ASEAN tidak harus berarti keterbukaan informasi secara penuh kepada semua level, melainkan dapat diwujudkan melalui konsultasi inklusif dalam pengambilan keputusan.

Lapisan kedua adalah adaptasi sistem komunikasi (*communication system adaptation*). Platform dan protokol komunikasi internal perlu dirancang ulang untuk mengakomodasi preferensi HCC: lebih banyak saluran komunikasi tatap muka virtual, penggunaan mediator budaya (*cultural broker*), dan pelatihan lintas budaya dua arah (bukan hanya karyawan lokal yang belajar cara Swedia, tetapi juga manajer Swedia yang belajar norma lokal).

Lapisan ketiga adalah adaptasi sistem evaluasi (*evaluation system adaptation*). OKR tidak perlu ditinggalkan, tetapi dapat dilengkapi dengan indikator kinerja kolektif yang mengakui kontribusi tim, proses musyawarah, dan kualitas relasi. Umpan balik dapat diberikan dalam format yang lebih terstruktur dan privat untuk menghormati nilai *face-saving*.

Lapisan keempat adalah integrasi pemasaran-MSDM (*HRM-Marketing integration*). Strategi pemasaran yang benar-benar terlokalisasi memerlukan tim kreatif yang benar-benar beragam secara kultural, bukan sekadar tim lokal yang mengeksekusi kerangka kreatif dari Stockholm. Ini memerlukan kebijakan MSDM yang mendorong promosi talenta lokal ke posisi kepemimpinan kreatif regional.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa poin penting yang dapat disimpulkan terkait penerapan MSDM polisentris Spotify di kawasan Eropa dan ASEAN, yaitu sebagai berikut: Penelitian ini menganalisis penerapan MSDM polisentris Spotify antara klaster budaya Eropa

(Swedia, Jerman, Belanda, Inggris) dan klaster ASEAN (Indonesia, Thailand, Singapura) menggunakan teori Hofstede, Hall, serta konsep lokal paternalisme dan asas kekeluargaan. Penelitian menemukan adanya kesenjangan budaya yang signifikan antara budaya kerja Eropa yang egalitarian, low-context, dan individualistik dengan budaya ASEAN yang hierarkis, high-context, dan kolektivistis. Spotify masih menunjukkan pola pseudo-polycentrism, yaitu lokalisasi pada level pemasaran tetapi tetap mempertahankan dominasi nilai inti dan sistem internal berbasis budaya Eropa. Sistem komunikasi dan evaluasi kinerja Spotify mengandung bias budaya low-context, low-PDI, dan high-IDV yang menimbulkan cultural friction di pasar ASEAN, seperti surface compliance, distorsi umpan balik, dan potensi turnover talenta lokal. Strategi pemasaran Spotify di ASEAN masih bersifat superfisial karena hanya menyesuaikan elemen visual dan bahasa tanpa mengubah struktur nilai yang dikomunikasikan. Konsep paternalisme dan asas kekeluargaan menjadi variabel budaya penting yang belum sepenuhnya dijelaskan dalam kerangka Hofstede, sehingga perlu dipertimbangkan dalam perencanaan MSDM lintas budaya. Penelitian mengusulkan Hybrid Polycentric HRM Framework yang mencakup adaptasi nilai inti, sistem komunikasi, evaluasi kinerja, serta integrasi strategis antara fungsi MSDM dan pemasaran. Kerangka tersebut menekankan pentingnya contextual fit, yaitu penyesuaian nilai universal perusahaan dengan praktik budaya lokal di ASEAN. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan data primer melalui wawancara dengan karyawan Spotify di ASEAN untuk memperkuat validitas temuan. Eksplorasi mengenai integrasi nilai gotong royong dalam fitur kolaboratif platform digital juga menjadi peluang penelitian lanjutan yang potensial.

Referensi

1. Berber, A., & Yaslioglu, M. (2019). Cultural intelligence and cross-cultural leadership: A comparative analysis of Scandinavian and Southeast Asian management styles. *Journal of International Management*, 25(4), 100683. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2019.100683>
2. Chen, G. M., & Starosta, W. J. (2021). Face and face-saving: A review and synthesis of cross-cultural perspectives in organizational contexts.
3. *International Journal of Intercultural Relations*, 82, 15–28. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2021.03.002>
4. De Mooij, M., & Hofstede, G. (2019). Cross-cultural consumer behavior: A review of research findings. *Journal of International Consumer Marketing*, 32(1), 3–22. <https://doi.org/10.1080/08961530.2019.1605516>
5. Farndale, E., Raghuram, S., Gully, S., Liu, X., Phillips, J. M., & Vidović, M. (2020). A vision of international HRM research. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 491–518. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1667242>
6. Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor Press.
7. Hall, E. T. (1983). *The dance of life: The other dimension of time*. Anchor Press.
8. Hartono, B., & Setiawan, R. (2020). Paternalistic leadership and organizational commitment in Indonesian firms: The mediating role of trust.
9. *Asian Journal of Business Research*, 10(2), 1–18. <https://doi.org/10.14707/ajbr.200085>
10. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
11. Hofstede Insights. (2024). Country comparison tool. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/> IFPI. (2023). *Global music report 2023: State of the industry*. IFPI.
12. Kim, Y. J., van Dyne, L., Kamdar, D., & Johnson, R. E. (2021). Why and when do employees speak up: The role of cultural context and communication style. *Journal of Applied Psychology*, 106(5), 747–762. <https://doi.org/10.1037/apl0000571>
13. Kniberg, H., & Ivarsson, A. (2012). *Scaling Agile @ Spotify with tribes, squads, chapters and guilds*. Spotify Labs White Paper. <https://engineering.atspotify.com/>
14. Kusumastuti, R. D., & Haryono, T. (2021). Asas kekeluargaan sebagai landasan etika organisasi Indonesia: Implikasi bagi manajemen strategis perusahaan multinasional. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 12(1), 45–58. <https://doi.org/10.29244/jmo.v12i1.33415>
15. Lim, J., Park, S., & Tan, K. (2022). Digital marketing localization in Asia-Pacific: A comparative analysis of streaming platform campaigns across cultural contexts. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 34(8), 1724–1743. <https://doi.org/10.1108/APJML-06-2021-0412>
16. Luo, Y., & Shenkar, O. (2021). Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences.
17. *Journal of International Business Studies*, 52(2), 1–23. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00427-0>
18. Mansoori, Y., Karlsson, C., & Lundqvist, M. (2021). The influence of the lean startup methodology on entrepreneur-environment interactions.
19. *Journal of Business Venturing*, 36(6), 106128. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106128>
20. McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith, a failure of analysis.
21. *Human Relations*, 55(1), 89–118. <https://doi.org/10.1177/0018726702551004>
22. Mehr, A., & Mehr, S. (2023). Cross-cultural advertising effectiveness: A comparative analysis of global streaming platforms in Asian markets.
23. *Journal of Global Marketing*, 36(3), 201–219. <https://doi.org/10.1080/08911762.2023.2198742>
24. Perlmutter, H. V. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4(1), 9–18. Reiche, B. S., Harzing, A. W., & Tenzer, H. (Eds.). (2019). *International human resource management* (5th ed.). SAGE Publications.
25. Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
26. Spotify. (2023). *Loud & clear 2023: Spotify for artists transparency report*.

- <https://loudandclear.byspotify.com/> Spotify. (2024). Annual report 2023. Spotify Technology S.A. <https://investors.spotify.com/>
27. Statista. (2024). Music streaming market in Southeast Asia: Statistics & facts. Statista Research Department. <https://www.statista.com/> Taras, V., Steel, P., & Kirkman, B. L. (2022). Work-related cultural differences on Hofstede's dimensions: What do they tell us and what do they fail to tell us? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 53(7–8), 797–834. <https://doi.org/10.1177/00220221221091877>
28. Thomas, J., & Harden, A. (2021). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 8(1), 45. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-8-45>
- 29.