



Inovan Publisher

## Efisiensi: Jurnal Penelitian dan Pengembangan Ilmu Manajemen

| ISSN (Online) [3089-0756](https://issn.org/3089-0756) |<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>DOI: <https://doi.org/10.63217/efisiensi.v3i1>

### Mapping Uncertainty Avoidance in Stakeholder Co-creation for Circular Economy Adoption in SMEs: A Conceptual Model from Manufacturing SMEs

**Andi Normaladewi**Universitas Islam Malang, Malang, Indonesia, [andinurma@unisma.ac.id](mailto:andinurma@unisma.ac.id)Corresponding Author: [andinurma@unisma.ac.id](mailto:andinurma@unisma.ac.id)

**Abstract:** The transition toward a Circular Economy (CE) has become a strategic priority for manufacturing small and medium-sized enterprises (SMEs) seeking to enhance resource efficiency, environmental sustainability, and long-term competitiveness. Despite increasing scholarly attention to CE adoption, existing studies have predominantly emphasized technological capability, institutional pressure, and resource availability, while relatively overlooking the influence of organizational culture on collaborative sustainability transitions. This study aims to develop a conceptual framework that explains how uncertainty avoidance, as a dimension of organizational culture, influences stakeholder co-creation in facilitating Circular Economy adoption among manufacturing SMEs. A qualitative research design was employed using a Systematic Literature Review (SLR) following the PRISMA 2020 guidelines. Relevant literature published between 2021 and 2026 was systematically identified, screened, and synthesized through thematic analysis to explore recurring concepts and theoretical relationships. The findings indicate that uncertainty avoidance shapes managerial responses to sustainability-related uncertainty by encouraging formal governance, structured decision-making, and collaborative risk management. Rather than constraining innovation, uncertainty avoidance motivates organizations to strengthen stakeholder co-creation through knowledge sharing, resource integration, trust building, and collaborative learning. These collaborative processes foster organizational learning, enhance innovation capabilities, and facilitate the adoption of Circular Economy practices, including eco-design, cleaner production, resource recovery, waste valorization, and circular business models. The proposed framework contributes to the literature by integrating Hofstede's Cultural Dimensions Theory, Stakeholder Theory, Organizational Learning Theory, and Circular Economy Theory into a unified conceptual model. This study extends previous research by positioning uncertainty avoidance as an antecedent of stakeholder co-creation and organizational learning, thereby offering a behavioral perspective on Circular Economy adoption. The framework also provides practical implications for managers and policymakers by emphasizing the importance of collaborative governance, institutional support, and organizational learning in accelerating Circular Economy implementation among manufacturing SMEs.

**Keywords:** Circular Economy Adoption, Manufacturing SMEs, Organizational Culture, Organizational Learning; Stakeholder Co-creation, Uncertainty Avoidance

**Abstrak:** Transisi menuju Ekonomi Sirkular (CE) telah menjadi prioritas strategis bagi usaha kecil dan menengah (UKM) manufaktur yang berupaya meningkatkan efisiensi sumber daya, keberlanjutan lingkungan, dan daya saing jangka panjang. Meskipun perhatian akademis terhadap adopsi CE terus meningkat, studi yang ada umumnya lebih menekankan pada kapabilitas teknologi, tekanan institusional, dan ketersediaan sumber daya, namun cenderung kurang memperhatikan pengaruh budaya organisasi terhadap transisi keberlanjutan yang bersifat kolaboratif. Studi ini bertujuan untuk mengembangkan kerangka kerja konseptual yang menjelaskan bagaimana penghindaran ketidakpastian, sebagai salah satu dimensi budaya organisasi, memengaruhi kreasi bersama dengan pemangku kepentingan dalam memfasilitasi adopsi Ekonomi Sirkular di kalangan UKM manufaktur. Desain penelitian kualitatif digunakan melalui metode *Systematic Literature Review* (SLR) yang mengikuti pedoman PRISMA 2020. Literatur relevan yang diterbitkan antara tahun 2021 dan 2026 diidentifikasi, disaring, dan disintesis secara sistematis melalui analisis tematik untuk mengeksplorasi konsep-konsep yang muncul berulang serta hubungan teoretisnya. Temuan penelitian menunjukkan bahwa penghindaran ketidakpastian membentuk respons manajerial terhadap ketidakpastian terkait keberlanjutan dengan mendorong tata kelola formal, pengambilan keputusan yang terstruktur, dan manajemen risiko kolaboratif. Alih-alih menghambat inovasi, penghindaran ketidakpastian justru memotivasi organisasi untuk memperkuat kreasi bersama dengan pemangku kepentingan melalui pertukaran pengetahuan, integrasi sumber daya, pembangunan kepercayaan, dan pembelajaran kolaboratif. Proses kolaboratif ini mendorong pembelajaran organisasi, meningkatkan kapabilitas inovasi, serta memfasilitasi adopsi praktik Ekonomi Sirkular, termasuk desain ramah lingkungan, produksi bersih, pemulihan sumber daya, valorisasi limbah, dan model bisnis sirkular. Kerangka kerja yang diusulkan memberikan kontribusi pada literatur dengan mengintegrasikan Teori Dimensi Budaya Hofstede, Teori Pemangku Kepentingan, Teori Pembelajaran Organisasi, dan Teori Ekonomi Sirkular ke dalam satu model konseptual yang terpadu. Studi ini memperluas penelitian sebelumnya dengan menempatkan penghindaran ketidakpastian sebagai anteseden bagi kreasi bersama dengan pemangku kepentingan dan pembelajaran organisasi, sehingga menawarkan perspektif perilaku terhadap adopsi Ekonomi Sirkular. Kerangka kerja ini juga memberikan implikasi praktis bagi para manajer dan pembuat kebijakan dengan menekankan pentingnya tata kelola kolaboratif, dukungan institusional, dan pembelajaran organisasi dalam mempercepat implementasi Ekonomi Sirkular di kalangan UKM manufaktur.

**Kata Kunci:** Adopsi Ekonomi Sirkular, UKM Manufaktur, Budaya Organisasi, Pembelajaran Organisasi, Kreasi Bersama Pemangku Kepentingan, Penghindaran Ketidakpastian

---

## PENDAHULUAN

Transisi dari model ekonomi linear tradisional yang berorientasi pada pola *take–make–dispose* menuju Ekonomi Sirkular (Circular Economy/CE) telah menjadi salah satu strategi global yang paling penting dalam mewujudkan pembangunan berkelanjutan. Meningkatnya kekhawatiran terhadap kelangkaan sumber daya alam, perubahan iklim, degradasi lingkungan, hilangnya keanekaragaman hayati, serta meningkatnya volume limbah industri telah mendorong pemerintah, dunia usaha, dan berbagai organisasi internasional untuk mentransformasi sistem produksi dan konsumsi menuju pola yang lebih berkelanjutan. Transformasi tersebut menekankan efisiensi penggunaan sumber daya, pengurangan limbah, serta optimalisasi nilai produk dan material sepanjang siklus hidupnya (United Nations Environment Programme [UNEP], 2024; European Commission, 2023). Berbeda dengan paradigma ekonomi linear yang bergantung pada eksploitasi sumber daya dan pembuangan limbah, Ekonomi Sirkular mengedepankan prinsip restoratif dan regeneratif melalui perpanjangan umur produk, pemulihan material, pengurangan limbah, serta optimalisasi pemanfaatan sumber daya melalui penggunaan kembali (*reuse*), manufaktur ulang (*remanufacturing*), daur ulang (*recycling*), dan simbiosis industri (*industrial symbiosis*) (Bocken et al., 2022; Kirchherr & van Santen, 2023).

Dengan demikian, Ekonomi Sirkular tidak lagi dipandang hanya sebagai pendekatan pengelolaan lingkungan, melainkan telah berkembang menjadi strategi pembangunan ekonomi yang mampu menciptakan nilai ekonomi, sosial, dan lingkungan secara simultan.

Urgensi implementasi Ekonomi Sirkular juga semakin menguat seiring dengan upaya pencapaian Sustainable Development Goals (SDGs), khususnya Tujuan 9 (*Industry, Innovation and Infrastructure*), Tujuan 12 (*Responsible Consumption and Production*), dan Tujuan 13 (*Climate Action*). Berbagai laporan internasional menunjukkan bahwa sektor manufaktur masih menjadi salah satu kontributor utama emisi gas rumah kaca, eksploitasi material secara berlebihan, serta peningkatan limbah industri di tingkat global, meskipun perkembangan teknologi terus mengalami kemajuan (UNEP, 2024). Kondisi tersebut mendorong para pembuat kebijakan untuk menjadikan adopsi Ekonomi Sirkular sebagai salah satu strategi utama dalam menurunkan emisi karbon, meningkatkan produktivitas sumber daya, memperkuat ketahanan industri, serta mendorong pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan (European Commission, 2023). Dalam konteks ini, Ekonomi Sirkular tidak hanya berorientasi pada pengurangan limbah, tetapi juga mendorong transformasi sistemik melalui perubahan model bisnis, sistem produksi, dan pola hubungan antaraktor untuk menciptakan nilai jangka panjang yang berkelanjutan (Kristoffersen et al., 2024).

Dalam proses transformasi tersebut, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) sektor manufaktur memegang peranan yang sangat strategis. Secara global, UMKM mencakup sekitar 90% dari seluruh unit usaha dan memberikan kontribusi yang besar terhadap penciptaan lapangan kerja, pertumbuhan industri, serta pembangunan ekonomi, baik di negara maju maupun negara berkembang (OECD, 2023). Namun demikian, besarnya kontribusi ekonomi tersebut belum diikuti dengan kemampuan yang memadai dalam mengimplementasikan praktik-praktik Ekonomi Sirkular. Dibandingkan perusahaan berskala besar, UMKM manufaktur umumnya menghadapi keterbatasan sumber daya finansial, kemampuan teknologi, kapasitas penelitian dan pengembangan, serta kompetensi manajerial yang diperlukan untuk mendukung inovasi berkelanjutan (Centobelli et al., 2021; Luthra et al., 2022). Keterbatasan tersebut menghambat kemampuan UMKM dalam mendesain ulang proses produksi, mengembangkan model bisnis sirkular, maupun mengadopsi teknologi yang lebih ramah lingkungan.

Di samping keterbatasan internal, UMKM manufaktur juga menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan penuh ketidakpastian. Perubahan preferensi konsumen yang berlangsung cepat, dinamika regulasi lingkungan, disrupsi teknologi, fluktuasi harga bahan baku, serta meningkatnya tuntutan keberlanjutan dari berbagai pemangku kepentingan menjadi tantangan yang harus dihadapi secara bersamaan (Ahmadov et al., 2025). Berbagai bentuk ketidakpastian tersebut menyebabkan proses pengambilan keputusan terkait investasi dalam implementasi Ekonomi Sirkular menjadi semakin kompleks, karena manfaat ekonomi, kelayakan teknologi, maupun tingkat penerimaan pasar sering kali belum dapat dipastikan pada tahap awal implementasi. Akibatnya, sebagian besar UMKM masih cenderung berfokus pada pencapaian efisiensi operasional jangka pendek dibandingkan melakukan transformasi menuju praktik bisnis yang lebih berkelanjutan, meskipun mereka telah menyadari potensi manfaat yang ditawarkan oleh Ekonomi Sirkular (Luthra et al., 2022).

Sejalan dengan perkembangan literatur, keberhasilan implementasi Ekonomi Sirkular tidak lagi dipandang semata-mata ditentukan oleh kemampuan teknologi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa inovasi teknologi, digitalisasi, dan efisiensi operasional memang merupakan faktor penting, namun tidak cukup untuk menjamin keberhasilan transformasi menuju sistem ekonomi yang sirkular. Implementasi Ekonomi Sirkular memerlukan tata kelola kolaboratif yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan, seperti pemasok, pelanggan, pemerintah, perguruan tinggi, lembaga keuangan, serta asosiasi industri (Rincón-Moreno et al., 2022; Re & Magnani, 2023). Kolaborasi tersebut memungkinkan terjadinya pertukaran pengetahuan, integrasi sumber daya yang saling melengkapi, koordinasi dalam rantai pasok, serta pengembangan inovasi berkelanjutan secara bersama-sama. Oleh karena itu, kolaborasi pemangku kepentingan telah berkembang menjadi salah satu tema utama dalam kajian Ekonomi

Sirkular kontemporer dan dipandang sebagai faktor kunci dalam mempercepat transformasi menuju sistem produksi yang lebih berkelanjutan.

Meskipun demikian, penelitian-penelitian yang ada masih didominasi oleh penjelasan mengenai keterlibatan pemangku kepentingan dari perspektif tekanan institusional, kolaborasi eksternal, atau integrasi rantai pasok, sementara mekanisme organisasi dan perilaku yang membentuk proses pengambilan keputusan kolaboratif di dalam perusahaan masih memperoleh perhatian yang relatif terbatas (Matarazzo et al., 2025). Dalam praktiknya, para manajer yang beroperasi pada kondisi institusional yang sama sering kali menunjukkan respons yang sangat berbeda terhadap implementasi Ekonomi Sirkular. Sebagian organisasi secara proaktif membangun kemitraan kolaboratif dan mempercepat inovasi berkelanjutan, sedangkan organisasi lainnya tetap enggan melakukan perubahan meskipun menghadapi peluang pasar dan lingkungan regulasi yang serupa. Perbedaan tersebut mengindikasikan bahwa respons organisasi terhadap adopsi Ekonomi Sirkular tidak hanya ditentukan oleh faktor-faktor eksternal, tetapi juga dipengaruhi oleh persepsi manajerial, budaya organisasi, serta karakteristik perilaku yang membentuk cara organisasi memaknai dan mengelola ketidakpastian. Oleh karena itu, pemahaman mengenai mekanisme organisasi yang mendasari proses kolaborasi dalam transisi menuju keberlanjutan menjadi salah satu agenda penelitian yang penting untuk memperkaya pengembangan kajian Ekonomi Sirkular.

Sejumlah penelitian terkini juga menegaskan bahwa keberhasilan implementasi Ekonomi Sirkular tidak hanya bergantung pada inovasi teknologi dan efisiensi sumber daya, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam membangun hubungan kolaboratif dengan berbagai pemangku kepentingan. Kompleksitas model bisnis sirkular menuntut koordinasi yang melibatkan berbagai aktor di sepanjang rantai nilai, termasuk pemasok, pelanggan, pemerintah, perguruan tinggi, lembaga keuangan, dan asosiasi industri. Kolaborasi tersebut memungkinkan perusahaan untuk saling berbagi pengetahuan, mengintegrasikan sumber daya yang saling melengkapi, mengembangkan solusi inovatif secara bersama, serta mengurangi berbagai risiko yang muncul selama proses transisi menuju keberlanjutan (Rincón-Moreno et al., 2022; Re & Magnani, 2023). Oleh sebab itu, kolaborasi antarpemangku kepentingan telah berkembang menjadi salah satu determinan utama keberhasilan implementasi Ekonomi Sirkular, terutama pada UMKM manufaktur yang umumnya menghadapi keterbatasan sumber daya keuangan, teknologi, maupun sumber daya manusia (Centobelli et al., 2021).

Meskipun peran pemangku kepentingan semakin diakui, sebagian besar literatur masih mengonseptualisasikan keterlibatan mereka melalui perspektif *stakeholder engagement*, *stakeholder management*, kolaborasi antarorganisasi, maupun integrasi rantai pasok berkelanjutan (Matarazzo et al., 2025; Rincón-Moreno et al., 2022). Pendekatan-pendekatan tersebut pada umumnya lebih menekankan koordinasi kepentingan organisasi, mekanisme komunikasi, serta hubungan kelembagaan yang diperlukan untuk mendukung implementasi inisiatif keberlanjutan. Namun demikian, perspektif tersebut cenderung memandang pemangku kepentingan sebagai pihak yang berkontribusi melalui penyediaan sumber daya atau sebagai respons terhadap tekanan eksternal, bukan sebagai mitra strategis yang secara aktif menciptakan nilai berkelanjutan bersama. Akibatnya, pendekatan tersebut masih belum mampu menjelaskan secara memadai bagaimana para pemangku kepentingan secara kolektif menghasilkan pengetahuan baru, mengembangkan solusi inovatif, dan merancang praktik bisnis berkelanjutan selama implementasi Ekonomi Sirkular.

Untuk mengatasi keterbatasan tersebut, penelitian-penelitian terbaru di bidang keberlanjutan mulai mengadopsi konsep *stakeholder co-creation*, yang memperluas makna keterlibatan pemangku kepentingan melampaui konsep *stakeholder engagement* konvensional. Konsep ini menekankan penciptaan nilai bersama (*collaborative value creation*) melalui interaksi yang berkelanjutan, berbagi pengetahuan, serta inovasi yang dikembangkan secara kolektif (Matarazzo et al., 2025). Dalam perspektif *stakeholder co-creation*, nilai keberlanjutan tidak dihasilkan oleh satu organisasi secara individual, melainkan muncul melalui integrasi sumber daya, pengetahuan, dan kompetensi yang dimiliki oleh berbagai pemangku kepentingan. Dalam konteks Ekonomi Sirkular, mekanisme kolaboratif tersebut memungkinkan UMKM manufaktur

memperoleh akses terhadap pengetahuan teknologi, meningkatkan kemampuan *eco-design*, mengembangkan model bisnis sirkular, mengoptimalkan pemulihan sumber daya (*resource recovery*), serta mempercepat proses inovasi yang sulit dicapai apabila hanya mengandalkan kemampuan internal perusahaan (Santos et al., 2026).

Dari perspektif berbasis pengetahuan (*knowledge-based perspective*), *stakeholder co-creation* juga berfungsi sebagai mekanisme pembelajaran organisasi (*organizational learning*). UMKM manufaktur sering kali menghadapi keterbatasan pengetahuan mengenai *eco-design*, teknologi *remanufacturing*, sistem produksi bersih (*cleaner production*), simbiosis industri (*industrial symbiosis*), valorisasi limbah (*waste valorization*), serta pengelolaan rantai pasok sirkular. Mengingat keterbatasan kapasitas penelitian dan pengembangan yang dimiliki sebagian besar UMKM, kolaborasi dengan pihak eksternal menjadi strategi yang sangat penting untuk memperoleh keahlian khusus dan sumber daya pengetahuan yang saling melengkapi (Centobelli et al., 2021). Interaksi yang berlangsung secara berkelanjutan antarpemangku kepentingan mendorong terjadinya proses pembelajaran organisasi melalui pertukaran pengetahuan, berbagi pengalaman, eksperimen bersama, serta penyelesaian masalah secara kolektif. Proses pembelajaran tersebut tidak hanya meningkatkan kemampuan inovasi organisasi, tetapi juga memperkuat kapasitas adaptasi organisasi dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan dan berbagai tantangan keberlanjutan (Bilal & Lin, 2026).

Meskipun konsep *stakeholder co-creation* semakin banyak mendapat perhatian dalam berbagai penelitian, sebagian besar studi yang ada masih berfokus pada kontribusi langsungnya terhadap kinerja inovasi, keunggulan kompetitif berkelanjutan, maupun integrasi rantai pasok (Santos et al., 2026). Sebaliknya, masih relatif sedikit penelitian yang berupaya menjelaskan kondisi organisasi yang menyebabkan sebagian perusahaan secara aktif berpartisipasi dalam inisiatif kolaboratif menuju keberlanjutan, sementara perusahaan lain tetap enggan melakukannya meskipun menghadapi tekanan institusional yang serupa. Temuan tersebut menunjukkan bahwa *stakeholder co-creation* tidak semestinya dipandang hanya sebagai aktivitas kolaborasi eksternal, tetapi juga sebagai hasil dari mekanisme perilaku organisasi yang dipengaruhi oleh karakteristik internal perusahaan.

Salah satu faktor internal yang diperkirakan memiliki peran penting dalam konteks tersebut adalah budaya organisasi. Budaya organisasi memengaruhi cara manajer memahami berbagai situasi, mengambil keputusan, menetapkan prioritas strategis, serta merespons perubahan lingkungan bisnis. Namun demikian, dalam literatur mengenai keberlanjutan, dimensi budaya organisasi masih memperoleh perhatian yang relatif terbatas dibandingkan dengan faktor-faktor lain seperti kemampuan teknologi, tekanan institusional, regulasi lingkungan, maupun ketersediaan sumber daya (Luthra et al., 2022). Sebagian besar penelitian mengenai Ekonomi Sirkular masih secara implisit mengasumsikan bahwa organisasi akan memberikan respons yang relatif sama ketika menghadapi kondisi eksternal yang identik. Padahal, karakteristik budaya organisasi dapat menjadi faktor yang menentukan sejauh mana organisasi bersedia membangun kolaborasi yang berorientasi pada keberlanjutan.

Di antara berbagai dimensi budaya organisasi, *uncertainty avoidance* dipandang sebagai salah satu dimensi yang paling relevan dalam menjelaskan adopsi Ekonomi Sirkular. Berdasarkan kerangka budaya yang dikembangkan oleh Hofstede, *uncertainty avoidance* menggambarkan sejauh mana organisasi berupaya mengurangi ketidakpastian melalui penerapan aturan formal, prosedur kerja yang terstruktur, perencanaan yang sistematis, serta proses pengambilan keputusan yang dapat diprediksi. Meskipun konsep ini telah banyak digunakan untuk menjelaskan perilaku bisnis internasional, manajemen inovasi, dan pengambilan keputusan strategis, perannya dalam implementasi Ekonomi Sirkular masih relatif belum banyak dieksplorasi, khususnya pada konteks UMKM manufaktur (Arsawan et al., 2026).

Urgensi pembahasan mengenai *uncertainty avoidance* semakin meningkat mengingat implementasi Ekonomi Sirkular pada dasarnya sarat dengan berbagai bentuk ketidakpastian. Perusahaan manufaktur dituntut untuk mendesain ulang produk, mengubah proses produksi, berinvestasi pada teknologi baru, membangun sistem *reverse logistics*, menjalin kolaborasi dengan mitra baru, serta menyesuaikan diri terhadap perkembangan regulasi lingkungan. Pada

saat yang sama, para manajer juga harus menghadapi ketidakpastian terkait tingkat penerimaan konsumen, manfaat ekonomi yang akan diperoleh, kesesuaian teknologi, serta dampaknya terhadap daya saing perusahaan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, keputusan organisasi untuk mengadopsi Ekonomi Sirkular tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sumber daya finansial maupun teknologi, tetapi juga oleh bagaimana organisasi memandang, menafsirkan, dan mengelola berbagai bentuk ketidakpastian tersebut (Luthra et al., 2022).

Organisasi yang memiliki tingkat *uncertainty avoidance* tinggi umumnya menunjukkan preferensi yang lebih kuat terhadap mekanisme tata kelola yang terstruktur, proses penilaian risiko yang komprehensif, prosedur operasional yang terdokumentasi dengan baik, serta pengambilan keputusan yang didasarkan pada bukti (*evidence-based decision making*) sebelum mengadopsi inovasi strategis. Menariknya, organisasi dengan karakteristik tersebut tidak selalu menolak inovasi keberlanjutan. Sebaliknya, mereka cenderung berupaya mengurangi tingkat ketidakpastian melalui penguatan kolaborasi, pertukaran informasi, dukungan institusional, serta pembangunan hubungan yang saling percaya dengan para pemangku kepentingan. Dengan demikian, *uncertainty avoidance* tidak semata-mata dapat dipandang sebagai penghambat inovasi, melainkan juga sebagai mekanisme perilaku organisasi yang mendorong terbentuknya tata kelola kolaboratif yang lebih kuat sebelum praktik-praktik Ekonomi Sirkular diimplementasikan. Perspektif ini menawarkan cara pandang yang berbeda dari sebagian besar penelitian sebelumnya yang cenderung memosisikan *uncertainty avoidance* hanya sebagai hambatan terhadap perubahan organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini mengusulkan bahwa stakeholder co-creation merupakan mekanisme organisasi utama yang memungkinkan *uncertainty avoidance* ditransformasikan menjadi kapabilitas kolaboratif yang mendukung adopsi Ekonomi Sirkular. Alih-alih memberikan pengaruh secara langsung terhadap kinerja keberlanjutan, *uncertainty avoidance* membentuk preferensi manajerial dalam mengurangi risiko, mendorong pembelajaran kolaboratif, memperoleh pengetahuan baru, serta membangun hubungan yang dilandasi kepercayaan. Seluruh proses tersebut pada akhirnya memperkuat *stakeholder co-creation* sebagai mekanisme kolaboratif organisasi. Melalui mekanisme ini, organisasi tidak hanya mampu mengurangi tingkat ketidakpastian yang dihadapi, tetapi juga meningkatkan kesiapan dalam mengimplementasikan berbagai inisiatif Ekonomi Sirkular.

Meskipun kajian mengenai Ekonomi Sirkular berkembang sangat pesat dalam satu dekade terakhir, masih terdapat sejumlah kesenjangan pengetahuan (*knowledge gaps*) yang belum memperoleh perhatian secara memadai. Pertama, dari perspektif empiris, sebagian besar penelitian sebelumnya menjelaskan adopsi Ekonomi Sirkular melalui faktor-faktor seperti kesiapan teknologi, transformasi digital, kapabilitas lingkungan, tekanan institusional, dan manajemen rantai pasok berkelanjutan (Centobelli et al., 2021; Luthra et al., 2022; Kristoffersen et al., 2024). Berbagai penelitian tersebut telah memberikan kontribusi penting dalam menjelaskan determinan operasional dan teknologi yang mendukung implementasi Ekonomi Sirkular. Namun demikian, perhatian terhadap mekanisme perilaku yang memengaruhi proses pengambilan keputusan manajerial dalam situasi yang penuh ketidakpastian masih relatif terbatas. Akibatnya, bukti empiris yang tersedia baru mampu memberikan penjelasan secara parsial mengenai alasan mengapa UMKM manufaktur yang berada pada kondisi institusional dan teknologi yang relatif sama dapat menunjukkan respons yang sangat berbeda terhadap adopsi Ekonomi Sirkular.

Kedua, terdapat kesenjangan konseptual yang cukup signifikan dalam literatur mengenai pemangku kepentingan. Sebagian besar penelitian terdahulu mengonseptualisasikan keterlibatan pemangku kepentingan melalui konstruk seperti *stakeholder engagement*, *stakeholder management*, kolaborasi eksternal, maupun kemitraan berkelanjutan (*sustainable partnership*) (Matarazzo et al., 2025; Rincón-Moreno et al., 2022). Meskipun pendekatan-pendekatan tersebut menekankan pentingnya koordinasi antaraktor organisasi, sebagian besar masih belum mampu menjelaskan bagaimana para pemangku kepentingan secara kolektif menghasilkan pengetahuan baru, mengintegrasikan sumber daya yang saling melengkapi, serta bersama-sama mengembangkan inovasi berkelanjutan melalui proses penciptaan nilai bersama

(*collaborative value creation*). Akibatnya, hubungan antarpemangku kepentingan lebih sering dipandang sebagai mekanisme tata kelola (*governance mechanism*) daripada sebagai proses pembelajaran dinamis yang memungkinkan organisasi beradaptasi, berinovasi, dan meningkatkan kapabilitasnya. Keterbatasan konseptual ini menjadi semakin penting dalam konteks UMKM manufaktur, mengingat keterbatasan sumber daya internal menjadikan penciptaan pengetahuan secara kolaboratif sebagai faktor yang sangat menentukan keberhasilan implementasi Ekonomi Sirkular.

Ketiga, literatur yang ada juga menunjukkan adanya kesenjangan teoritis yang jelas terkait integrasi antara perspektif budaya organisasi dan kolaborasi pemangku kepentingan. Selama ini, penelitian mengenai budaya organisasi lebih banyak diarahkan untuk menjelaskan perilaku manajerial, kinerja organisasi, serta kemampuan inovasi. Di sisi lain, teori pemangku kepentingan (*Stakeholder Theory*) lebih berfokus pada hubungan antara organisasi dengan berbagai pemangku kepentingan eksternalnya. Kedua perspektif tersebut berkembang secara relatif terpisah, meskipun sama-sama membahas isu adaptasi organisasi, pengambilan keputusan, dan penciptaan nilai melalui kolaborasi. Akibatnya, pemahaman teoretis mengenai bagaimana karakteristik budaya organisasi memengaruhi kolaborasi pemangku kepentingan dalam proses transisi menuju keberlanjutan masih sangat terbatas. Secara lebih spesifik, *uncertainty avoidance* masih jarang dikaji sebagai faktor anteseden (*antecedent*) yang memengaruhi terbentuknya *stakeholder co-creation* dalam implementasi Ekonomi Sirkular. Oleh karena itu, integrasi perspektif budaya Hofstede dengan *Stakeholder Theory* menawarkan peluang untuk menjelaskan mekanisme perilaku organisasi yang mendasari proses kolaboratif dalam transisi menuju keberlanjutan.

Selain itu, masih terdapat kesenjangan kontekstual (*contextual gap*) yang perlu mendapat perhatian. Sebagian besar penelitian empiris mengenai Ekonomi Sirkular dilakukan di negara-negara maju, khususnya di kawasan Eropa dan Tiongkok, yang telah memiliki dukungan institusional, infrastruktur teknologi, serta kebijakan Ekonomi Sirkular yang relatif matang (Ahmadov et al., 2025; Kristoffersen et al., 2024). Sebaliknya, penelitian mengenai UMKM manufaktur di negara berkembang masih relatif terbatas, padahal karakteristik lingkungan bisnis pada negara berkembang sangat berbeda, terutama dalam hal keterbatasan sumber daya, tingginya ketidakpastian institusional, serta variasi kemampuan organisasi. Perbedaan konteks tersebut mengindikasikan bahwa temuan-temuan yang diperoleh dari negara maju tidak dapat secara langsung digeneralisasikan pada UMKM manufaktur di negara berkembang. Oleh sebab itu, diperlukan kerangka konseptual yang mampu menjelaskan proses adopsi Ekonomi Sirkular dalam lingkungan yang ditandai oleh tingkat ketidakpastian yang lebih tinggi serta keterbatasan sumber daya organisasi yang lebih besar.

Untuk menjawab berbagai kesenjangan tersebut, penelitian ini mengusulkan suatu kerangka konseptual baru yang memosisikan *uncertainty avoidance* sebagai mekanisme budaya organisasi yang memengaruhi *stakeholder co-creation*, yang selanjutnya berperan dalam mendorong adopsi Ekonomi Sirkular pada UMKM manufaktur. Berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang lebih menekankan kemampuan teknologi, tekanan institusional, maupun regulasi lingkungan sebagai determinan utama implementasi Ekonomi Sirkular, kerangka konseptual ini berargumen bahwa respons organisasi terhadap transisi menuju keberlanjutan berawal dari bagaimana para manajer memersepsikan dan mengelola ketidakpastian. Dalam perspektif ini, *uncertainty avoidance* tidak dipandang semata-mata sebagai karakteristik budaya yang menghambat perubahan, melainkan sebagai mekanisme perilaku yang mendorong organisasi untuk membangun tata kelola kolaboratif, memperkuat hubungan dengan para pemangku kepentingan, meningkatkan pertukaran pengetahuan, mengintegrasikan sumber daya yang saling melengkapi, serta mengurangi ambiguitas implementasi sebelum mengadopsi praktik-praktik Ekonomi Sirkular.

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada tiga kontribusi utama. Pertama, penelitian ini memperkenalkan *uncertainty avoidance* sebagai faktor anteseden organisasi yang menjelaskan terbentuknya perilaku kolaboratif dalam implementasi Ekonomi Sirkular. Dengan demikian, penelitian ini memperluas penerapan Teori Dimensi Budaya Hofstede (Hofstede's

Cultural Dimensions Theory) yang selama ini lebih banyak digunakan dalam kajian manajemen internasional dan bisnis lintas budaya. Kedua, penelitian ini merekonseptualisasikan stakeholder co-creation sebagai mekanisme pembelajaran organisasi (*organizational learning mechanism*), bukan sekadar strategi kolaborasi eksternal. Melalui interaksi yang berkelanjutan antara pemasok, pelanggan, pemerintah, perguruan tinggi, lembaga keuangan, dan asosiasi industri, UMKM manufaktur diharapkan mampu mengembangkan kemampuan berbagi pengetahuan, mengintegrasikan sumber daya, membangun kepercayaan bersama, serta menciptakan inovasi secara kolaboratif yang pada akhirnya meningkatkan kesiapan organisasi dalam mengadopsi Ekonomi Sirkular. Ketiga, penelitian ini mengintegrasikan Teori Budaya Organisasi (Organizational Culture Theory), Teori Pemangku Kepentingan (Stakeholder Theory), Teori Pembelajaran Organisasi (Organizational Learning Theory), dan Teori Ekonomi Sirkular (Circular Economy Theory) ke dalam satu kerangka konseptual yang komprehensif untuk menjelaskan bagaimana mekanisme perilaku dan kolaborasi secara bersama-sama mendorong transisi menuju keberlanjutan pada UMKM manufaktur.

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, penelitian ini bertujuan mengembangkan suatu model konseptual yang menjelaskan peran uncertainty avoidance dalam membentuk stakeholder co-creation serta implikasinya terhadap adopsi Ekonomi Sirkular pada UMKM manufaktur. Secara khusus, penelitian ini berupaya menjawab pertanyaan penelitian berikut: Bagaimana *uncertainty avoidance* memengaruhi *stakeholder co-creation*, dan bagaimana mekanisme kolaboratif tersebut memfasilitasi adopsi Ekonomi Sirkular pada UMKM manufaktur?

Jawaban atas pertanyaan tersebut diharapkan memberikan kontribusi baik secara teoretis maupun praktis. Dari perspektif teoretis, kerangka konseptual yang diusulkan memperkaya literatur Ekonomi Sirkular dengan memasukkan budaya organisasi sebagai faktor perilaku yang mendahului (*behavioral antecedent*) terbentuknya kolaborasi dalam transisi menuju keberlanjutan. Selain itu, penelitian ini juga memperluas pengembangan Stakeholder Theory dengan memosisikan stakeholder co-creation sebagai kapabilitas organisasi yang memungkinkan terjadinya proses pembelajaran, inovasi, dan integrasi sumber daya dalam kondisi yang penuh ketidakpastian. Dari perspektif manajerial, penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi UMKM manufaktur dengan menegaskan bahwa keberhasilan implementasi Ekonomi Sirkular tidak hanya ditentukan oleh investasi pada teknologi, tetapi juga oleh kesiapan organisasi dalam membangun kepercayaan (*trust*), memperkuat tata kelola kolaboratif (*collaborative governance*), memfasilitasi pertukaran pengetahuan (*knowledge exchange*), serta mengembangkan kemitraan jangka panjang dengan para pemangku kepentingan. Dengan demikian, keberhasilan transformasi menuju Ekonomi Sirkular memerlukan kesiapan organisasi baik dari aspek teknologi maupun aspek perilaku dan kolaborasi. Dari perspektif kebijakan, penelitian ini mengusulkan bahwa pemerintah serta berbagai lembaga pendukung tidak hanya perlu memperkuat regulasi yang mendorong implementasi Ekonomi Sirkular, tetapi juga membangun ekosistem inovasi kolaboratif (*collaborative innovation ecosystem*) yang mampu mengurangi ketidakpastian organisasi melalui transfer pengetahuan, pendampingan teknis, pemberian insentif finansial, serta penguatan kerja sama multipemangku kepentingan. Pendekatan tersebut diharapkan dapat meningkatkan kesiapan UMKM manufaktur dalam mengadopsi praktik-praktik Ekonomi Sirkular secara lebih efektif, berkelanjutan, dan berdaya saing.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menerapkan Systematic Literature Review (SLR) yang dikombinasikan dengan analisis tematik (*thematic analysis*) untuk mengembangkan kerangka konseptual yang menjelaskan bagaimana uncertainty avoidance memengaruhi stakeholder co-creation dalam mendukung adopsi Ekonomi Sirkular pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) sektor manufaktur. Berbeda dengan penelitian yang berorientasi pada pengujian hipotesis secara empiris, penelitian ini bertujuan menyintesis berbagai temuan teoretis dan empiris yang telah dipublikasikan guna membangun suatu model konseptual yang terintegrasi. Model tersebut dirancang untuk menjelaskan mekanisme perilaku

dan mekanisme kolaboratif yang mendasari implementasi Ekonomi Sirkular pada UMKM manufaktur.

Metode Systematic Literature Review (SLR) dipilih karena menyediakan prosedur yang sistematis, transparan, ketat (*rigorous*), dan dapat direplikasi (*reproducible*) dalam proses mengidentifikasi, mengevaluasi, serta mensintesis hasil-hasil penelitian terdahulu, sehingga mampu meminimalkan potensi bias peneliti (Page et al., 2021). Setelah proses telaah literatur sistematis selesai dilakukan, penelitian ini menggunakan analisis tematik (*thematic analysis*) untuk mengidentifikasi tema-tema utama, konsep yang berulang, hubungan antarkonsep, serta pola-pola teoretis yang muncul dari literatur. Hasil analisis tersebut selanjutnya menjadi dasar dalam penyusunan kerangka konseptual yang diusulkan dalam penelitian ini (Braun & Clarke, 2021).

**Table 1. Characteristics of Selected Studies Included in the Systematic Literature Review**

| No | Authors              | Year | Country Context | Research Method   | Theory                  | Main Variables            | Key Findings                                                                             |
|----|----------------------|------|-----------------|-------------------|-------------------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Centobelli et al.    | 2021 | European SMEs   | Quantitative      | RBV, SCM                | Circular Economy Adoption | Resource capability and supply chain integration significantly support CE implementation |
| 2  | Van Langen et al.    | 2021 | Europe          | Survey            | Stakeholder Theory      | Stakeholder Awareness     | Stakeholder awareness positively influences CE transition                                |
| 3  | Luthra et al.        | 2022 | India           | Quantitative      | Organizational Behavior | Behavioral Factors, CE    | Behavioral factors influence CE implementation in SMEs                                   |
| 4  | Rincón-Moreno et al. | 2022 | Spain           | Case Study        | Stakeholder Theory      | Stakeholder Collaboration | Multi-stakeholder collaboration accelerates CE implementation                            |
| 5  | Re & Magnani         | 2023 | Italy           | Conceptual        | Stakeholder Theory      | Stakeholder Engagement    | Co-creation enhances sustainable entrepreneurship                                        |
| 6  | Kristoffersen et al. | 2024 | International   | Literature Review | Digital Innovation      | Digital Technology        | Digitalization supports CE transformation                                                |
| 7  | Ahmadvov et al.      | 2025 | International   | Review            | CE Theory               | SME Readiness             | Organizational capability determines CE readiness                                        |
| 8  | Matarazzo et al.     | 2025 | Italy           | Quantitative      | Stakeholder Theory      | Value Co-creation         | Stakeholder co-creation improves sustainability performance                              |
| 9  | Arsawan et al.       | 2026 | Indonesia       | Quantitative      | Organizational Culture  | Organizational Capability | Organizational culture influences sustainability innovation                              |
| 10 | Santos et al.        | 2026 | Portugal        | SEM               | Stakeholder Theory      | Green Value Co-creation   | Co-creation enhances green innovation and supply chain sustainability                    |
| 11 | Bilal & Lin          | 2026 | China           | SEM               | Green Innovation        | Co-creation               | Green value co-creation mediates CE performance                                          |
| 12 | Nguyen               | 2026 | Vietnam         | SEM               | Innovation Theory       | Stakeholder Pressure      | Stakeholder collaboration increases green innovation                                     |

Source: Processed Data (2026)

**Table 2. Thematic Synthesis Matrix**

| No. | Theme                   | Sub-Theme             | Main Findings                                                                             | Representative Studies                       |
|-----|-------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 1.  | Organizational Culture  | Uncertainty Avoidance | High uncertainty avoidance influences managerial decision-making and innovation adoption. | Luthra et al. (2022); Arsawan et al. (2026)  |
| 2.  | Organizational Culture  | Risk Perception       | Managers tend to delay innovation under uncertain environments.                           | Ahmadvov et al. (2025)                       |
| 3.  | Stakeholder Co-creation | Knowledge Sharing     | Collaborative learning enhances organizational capability.                                | Re & Magnani (2023); Matarazzo et al. (2025) |
| 4.  | Stakeholder Co-creation | Resource Integration  | Stakeholders integrate complementary resources.                                           | Rincón-Moreno et al. (2022)                  |
| 5.  | Stakeholder Co-creation | Trust Building        | Trust facilitates long-term collaboration.                                                | Santos et al. (2026)                         |

| No. | Theme                     | Sub-Theme               | Main Findings                                         | Representative Studies      |
|-----|---------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------|
| 6.  | Organizational Learning   | Knowledge Acquisition   | SMEs obtain external knowledge through collaboration. | Bilal & Lin (2026)          |
| 7.  | Organizational Learning   | Innovation Capability   | Learning improves sustainable innovation.             | Nguyen (2026)               |
| 8.  | Circular Economy Adoption | Eco-design              | Product redesign supports CE implementation.          | Centobelli et al. (2021)    |
| 9.  | Circular Economy Adoption | Resource Recovery       | Waste utilization increases resource efficiency.      | Kristoffersen et al. (2024) |
| 10. | Circular Economy Adoption | Circular Business Model | CE requires transformation of business models.        | Ahmadov et al. (2025)       |

Source: Processed Data (2026)

**Table 3. Research Gap Matrix**

| No | Authors                     | Technology | Stakeholder | Organizational Culture | Uncertainty Avoidance | Co-creation | CE Adoption |
|----|-----------------------------|------------|-------------|------------------------|-----------------------|-------------|-------------|
| 1. | Centobelli et al. (2021)    | ✓          | ✓           | X                      | X                     | X           | ✓           |
| 2. | Luthra et al. (2022)        | ✓          | X           | ✓                      | X                     | X           | ✓           |
| 3. | Rincón-Moreno et al. (2022) | X          | ✓           | X                      | X                     | ✓           | ✓           |
| 4. | Re & Magnani (2023)         | X          | ✓           | X                      | X                     | ✓           | X           |
| 5. | Kristoffersen et al. (2024) | ✓          | X           | X                      | X                     | X           | ✓           |
| 6. | Ahmadov et al. (2025)       | ✓          | ✓           | ✓                      | X                     | X           | ✓           |
| 7. | Arsawan et al. (2026)       | ✓          | X           | ✓                      | ✓                     | X           | ✓           |
| 8. | This Study                  | ✓          | ✓           | ✓                      | ✓                     | ✓           | ✓           |

Source: processed data (2026)

**Table 4. Conceptual Theme Development**

| No | Initial Codes       | Categories             | Themes                  | Conceptual Outcome        |
|----|---------------------|------------------------|-------------------------|---------------------------|
| 1. | Risk perception     | Decision-making        | Uncertainty Avoidance   | Organizational Culture    |
| 2. | Formal procedures   | Governance             | Uncertainty Avoidance   | Organizational Culture    |
| 3. | Information sharing | Learning               | Stakeholder Co-creation | Organizational Learning   |
| 4. | Collaboration       | Resource Integration   | Stakeholder Co-creation | Collaborative Capability  |
| 5. | Eco-design          | Sustainable Production | CE Practices            | Circular Economy Adoption |
| 6. | Waste Recovery      | Resource Efficiency    | CE Practices            | Circular Economy Adoption |
| 7. | Innovation          | Sustainability         | Organizational Learning | CE Readiness              |

Source: Processed Data (2026)

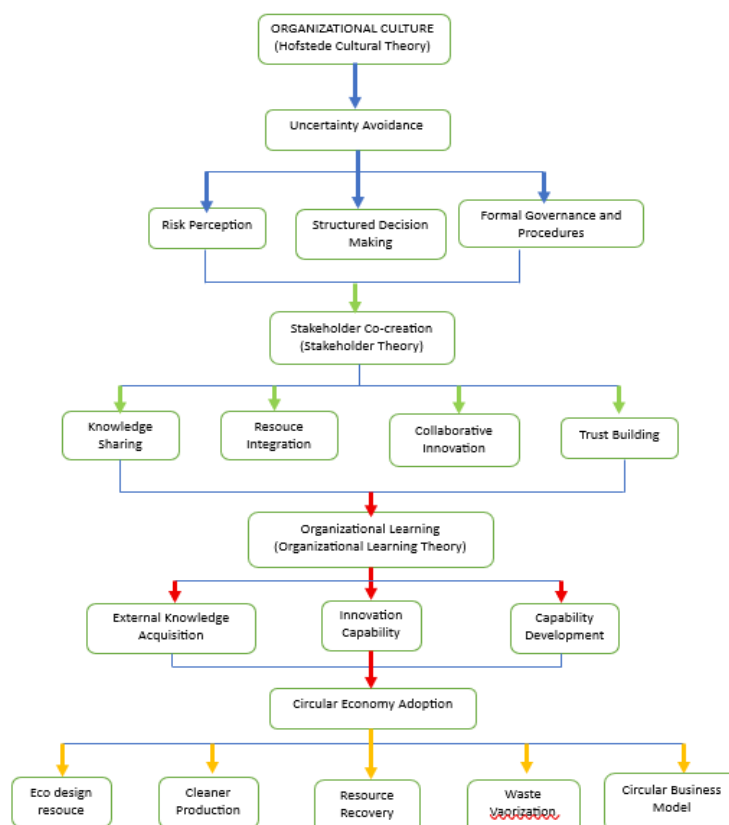
## Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual yang diusulkan dalam penelitian ini menjelaskan bahwa Uncertainty Avoidance merupakan salah satu karakteristik budaya organisasi yang memengaruhi cara para manajer memersepsikan serta merespons berbagai bentuk ketidakpastian selama proses implementasi Ekonomi Sirkular (Circular Economy). Organisasi yang memiliki tingkat *uncertainty avoidance* tinggi cenderung mengurangi risiko yang dipersepsikan melalui penerapan mekanisme tata kelola yang lebih formal, prosedur operasional yang terstandarisasi, serta proses pengambilan keputusan yang sistematis. Mekanisme tersebut membantu manajer mengurangi ambiguitas, meningkatkan kepastian dalam pengambilan keputusan, serta memperkuat keyakinan organisasi sebelum berkomitmen pada berbagai inovasi yang berorientasi pada keberlanjutan.

Selanjutnya, kecenderungan budaya organisasi tersebut mendorong perusahaan untuk memperkuat Stakeholder Co-creation sebagai mekanisme kolaboratif dalam mengelola ketidakpastian. Melalui keterlibatan aktif berbagai pemangku kepentingan, seperti pemasok, pelanggan, perguruan tinggi, instansi pemerintah, lembaga keuangan, dan asosiasi industri, organisasi dapat memfasilitasi pertukaran pengetahuan (*knowledge sharing*), mengintegrasikan sumber daya yang saling melengkapi, membangun kepercayaan bersama (*mutual trust*), serta mengembangkan solusi inovatif secara kolaboratif. Interaksi tersebut mampu mengurangi asimetri informasi, meningkatkan koordinasi antarpihak, serta memperkuat kesiapan organisasi dalam mengimplementasikan praktik-praktik Ekonomi Sirkular.

Proses kolaboratif yang terbangun melalui Stakeholder Co-creation selanjutnya mendorong terbentuknya Organizational Learning. Melalui interaksi yang berkelanjutan, pertukaran pengetahuan, dan pengalaman bersama, UMKM manufaktur memperoleh akses terhadap pengetahuan eksternal, meningkatkan kapabilitas inovasi, serta mengembangkan kompetensi organisasi yang diperlukan untuk mengelola perubahan dan beradaptasi dengan praktik-praktik bisnis yang berorientasi pada keberlanjutan. Dengan demikian, Organizational Learning berperan sebagai mekanisme penting yang mentransformasikan pengetahuan hasil kolaborasi menjadi kapabilitas strategis organisasi yang mampu memperkuat ketahanan (*organizational resilience*) dan daya saing perusahaan dalam jangka panjang.

Pada akhirnya, peningkatan kapabilitas organisasi tersebut akan memfasilitasi Adopsi Ekonomi Sirkular (*Circular Economy Adoption*). Adopsi ini tercermin dalam penerapan berbagai praktik bisnis berkelanjutan, seperti *eco-design*, produksi bersih (*cleaner production*), pemulihan sumber daya (*resource recovery*), valorisasi limbah (*waste valorization*), serta penerapan model bisnis sirkular (*circular business models*). Melalui rangkaian hubungan yang bersifat berurutan tersebut, kerangka konseptual ini menjelaskan bahwa budaya organisasi memengaruhi perilaku kolaboratif organisasi, yang kemudian memperkuat proses pembelajaran organisasi. Kedua mekanisme tersebut secara bersama-sama membentuk kapabilitas yang memungkinkan UMKM manufaktur melakukan transisi menuju implementasi Ekonomi Sirkular secara lebih efektif dan berkelanjutan.



**Gambar 1. Conceptual Framework**

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Kerangka konseptual yang diusulkan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa uncertainty avoidance memiliki peran yang mendasar dalam membentuk respons organisasi terhadap adopsi Ekonomi Sirkular (Circular Economy/CE) pada UMKM manufaktur. Berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang lebih menekankan kemampuan teknologi, tekanan institusional, maupun ketersediaan sumber daya sebagai determinan utama implementasi Ekonomi Sirkular, kerangka konseptual ini berargumen bahwa budaya organisasi merupakan landasan perilaku (*behavioral foundation*) yang sangat penting dalam memengaruhi bagaimana organisasi memersepsikan, menafsirkan, dan merespons berbagai bentuk ketidakpastian yang berkaitan dengan keberlanjutan. Secara lebih spesifik, uncertainty avoidance tidak hanya dikonseptualisasikan sebagai salah satu dimensi budaya organisasi, tetapi juga sebagai mekanisme organisasi yang membentuk proses pengambilan keputusan manajerial serta perilaku kolaboratif ketika organisasi menghadapi kondisi yang penuh ambiguitas dan ketidakpastian.

Organisasi yang memiliki tingkat uncertainty avoidance yang tinggi pada umumnya menunjukkan preferensi terhadap tata kelola yang lebih terstruktur, prosedur operasional yang terstandarisasi, serta proses pengambilan keputusan yang lebih dapat diprediksi sebelum mengadopsi inovasi strategis. Dalam konteks implementasi Ekonomi Sirkular (Circular Economy), organisasi dengan karakteristik tersebut cenderung memersepsikan tingkat ketidakpastian yang lebih tinggi terkait dengan potensi pengembalian investasi, kelayakan teknologi, penerimaan pasar, maupun perubahan regulasi. Berbagai risiko yang dipersepsikan tersebut dapat memperlambat, bahkan menghambat, proses adopsi praktik-praktik Ekonomi Sirkular apabila organisasi tidak memiliki mekanisme yang memadai untuk mengurangi ketidakpastian. Interpretasi ini sejalan dengan Teori Dimensi Budaya Hofstede (Hofstede's Cultural Dimensions Theory) yang menyatakan bahwa organisasi dengan tingkat uncertainty avoidance yang tinggi cenderung mengandalkan struktur formal serta berbagai strategi mitigasi risiko ketika menghadapi lingkungan yang penuh ketidakpastian.

Namun demikian, kerangka konseptual yang diusulkan dalam penelitian ini memperluas literatur yang ada dengan mengemukakan bahwa uncertainty avoidance tidak seharusnya dipandang semata-mata sebagai hambatan terhadap inovasi. Sebaliknya, karakteristik budaya organisasi tersebut berpotensi berfungsi sebagai katalisator dalam pembentukan mekanisme tata kelola kolaboratif yang lebih kuat. Organisasi yang berupaya mengurangi ketidakpastian cenderung lebih aktif melibatkan berbagai pemangku kepentingan eksternal untuk memperoleh informasi yang lebih andal, mengakses sumber daya yang saling melengkapi, serta memperkuat proses pengambilan keputusan secara kolektif. Dengan demikian, uncertainty avoidance mendorong organisasi untuk membangun hubungan yang lebih terstruktur dengan para pemangku kepentingan, sehingga memfasilitasi proses perolehan pengetahuan, mengurangi ambiguitas dalam pengambilan keputusan, dan meningkatkan kesiapan organisasi sebelum mengimplementasikan berbagai inisiatif Ekonomi Sirkular (Circular Economy).

Selanjutnya, kerangka konseptual ini memosisikan stakeholder co-creation sebagai mekanisme kolaboratif utama yang menghubungkan budaya organisasi dengan adopsi Ekonomi Sirkular (Circular Economy). Perspektif ini memperluas Teori Pemangku Kepentingan (Stakeholder Theory) dengan menegaskan bahwa para pemangku kepentingan tidak hanya berperan sebagai aktor eksternal yang memengaruhi keputusan organisasi, tetapi juga sebagai mitra strategis yang secara aktif berpartisipasi dalam proses penciptaan nilai keberlanjutan (*co-creation of sustainable value*). Melalui kolaborasi yang berkelanjutan dengan pemasok, pelanggan, perguruan tinggi, instansi pemerintah, lembaga keuangan, dan asosiasi industri, UMKM manufaktur memperoleh akses terhadap keahlian yang saling melengkapi, pengetahuan teknologi, dukungan pembiayaan, serta legitimasi institusional. Interaksi kolaboratif tersebut mampu mengurangi asimetri informasi, mendistribusikan risiko implementasi di antara para pemangku kepentingan, serta meningkatkan keyakinan dan kesiapan organisasi dalam mengadopsi praktik-praktik Ekonomi Sirkular.

Kontribusi penting lainnya dari kerangka konseptual ini terletak pada pengintegrasian *organizational learning* sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana kolaborasi antarpemangku kepentingan menghasilkan kapabilitas kompetitif yang berkelanjutan. Kerangka ini mengemukakan bahwa *stakeholder co-creation* memungkinkan organisasi mentransformasikan pengetahuan yang diperoleh dari lingkungan eksternal menjadi kapabilitas internal melalui proses pembelajaran yang berkelanjutan, pertukaran pengetahuan (*knowledge sharing*), eksperimen kolaboratif, serta penyelesaian masalah secara bersama (*mutual problem-solving*). Proses pembelajaran tersebut meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mendesain ulang produk, menyempurnakan sistem produksi, mengadopsi teknologi yang lebih bersih (*cleaner technologies*), serta mengembangkan model bisnis sirkular yang inovatif. Dengan demikian, *organizational learning* berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan hubungan kolaboratif antarpemangku kepentingan dengan keberhasilan implementasi Ekonomi Sirkular (Circular Economy).

Dari perspektif adopsi Ekonomi Sirkular (Circular Economy Adoption), kerangka konseptual ini mengemukakan bahwa transformasi organisasi merupakan proses yang bersifat multidimensional, yang melibatkan perubahan pada aspek teknologi, manajerial, dan hubungan kolaboratif. Oleh karena itu, implementasi Ekonomi Sirkular tidak hanya dikonseptualisasikan sebagai penerapan teknologi yang ramah lingkungan, tetapi juga sebagai suatu transformasi strategis organisasi yang didukung oleh tata kelola kolaboratif (*collaborative governance*) serta proses pembelajaran yang berlangsung secara berkelanjutan (*continuous learning*). Transformasi tersebut mencakup penerapan prinsip-prinsip *eco-design*, proses produksi bersih (*cleaner production*), sistem pemulihan sumber daya (*resource recovery systems*), praktik valorisasi limbah (*waste valorization*), serta pengembangan model bisnis sirkular (*circular business models*) yang secara kolektif mampu meningkatkan kinerja lingkungan, ekonomi, dan sosial organisasi.

Kerangka konseptual yang diusulkan juga memberikan kontribusi terhadap Teori Pemangku Kepentingan (Stakeholder Theory) dengan memperkenalkan *uncertainty avoidance* sebagai faktor anteseden (*antecedent*) yang memengaruhi terbentuknya *stakeholder co-creation*. Penelitian-penelitian sebelumnya pada umumnya berasumsi bahwa kolaborasi antarpemangku kepentingan terutama didorong oleh tekanan institusional, komitmen terhadap keberlanjutan, atau ketergantungan terhadap sumber daya (*resource dependence*). Sebaliknya, penelitian ini berargumen bahwa persepsi manajerial terhadap ketidakpastian memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kemauan organisasi untuk membangun hubungan kolaboratif dengan para pemangku kepentingan. Organisasi yang beroperasi dalam kondisi ketidakpastian yang tinggi cenderung secara proaktif menjalin kemitraan dengan berbagai pemangku kepentingan, tidak hanya untuk memperoleh akses terhadap sumber daya yang dibutuhkan, tetapi juga untuk mengurangi ambiguitas, memperkuat kualitas informasi, serta meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan strategis. Dengan demikian, perspektif ini memperkaya Stakeholder Theory melalui integrasi perspektif budaya organisasi ke dalam penjelasan mengenai bagaimana praktik-praktik kolaboratif yang berorientasi pada keberlanjutan terbentuk dan berkembang di dalam organisasi.

Demikian pula, kerangka konseptual ini memberikan kontribusi terhadap literatur mengenai budaya organisasi dengan merekonseptualisasikan *uncertainty avoidance* sebagai kapabilitas strategis, bukan sekadar sebagai kendala budaya (*cultural constraint*). Selama ini, berbagai penelitian terdahulu cenderung mengaitkan *uncertainty avoidance* dengan resistensi terhadap inovasi dan perubahan organisasi. Namun, kerangka konseptual yang diusulkan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi dengan tingkat *uncertainty avoidance* yang lebih tinggi justru berpotensi mengembangkan struktur tata kelola yang lebih kuat, perencanaan yang lebih sistematis, serta mekanisme pembelajaran kolaboratif yang lebih efektif. Kapabilitas tersebut pada akhirnya mendukung terciptanya inovasi yang berorientasi pada keberlanjutan. Dengan demikian, *uncertainty avoidance* dipandang bukan sebagai hambatan yang melekat terhadap implementasi Ekonomi Sirkular (Circular Economy), melainkan sebagai kondisi yang

memungkinkan (*enabling condition*) organisasi mengelola dan mengoordinasikan proses transisi menuju Ekonomi Sirkular secara lebih terencana, sistematis, dan efektif.

Dari perspektif manajerial, temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa UMKM manufaktur perlu memprioritaskan pengembangan kapabilitas kolaboratif seiring dengan investasi pada aspek teknologi. Para manajer perlu membangun kemitraan jangka panjang dengan pemasok, pelanggan, lembaga penelitian, instansi pemerintah, serta lembaga keuangan guna memperkuat pertukaran pengetahuan (*knowledge sharing*), integrasi sumber daya, dan pembangunan kepercayaan (*trust-building*). Mekanisme kolaboratif tersebut tidak hanya mampu mengurangi tingkat ketidakpastian yang dipersepsikan oleh organisasi, tetapi juga meningkatkan kesiapan organisasi dalam mengadopsi Ekonomi Sirkular (Circular Economy). Selain itu, organisasi juga perlu berinvestasi dalam pengembangan sistem pembelajaran internal (*internal learning systems*) yang memungkinkan seluruh anggota organisasi untuk secara berkelanjutan memperoleh, menyebarluaskan, dan menerapkan pengetahuan yang berkaitan dengan keberlanjutan pada setiap tingkat organisasi. Dengan adanya sistem pembelajaran yang efektif, organisasi akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis, mempercepat proses inovasi, serta mendukung implementasi praktik-praktik Ekonomi Sirkular secara berkelanjutan.

Kerangka konseptual ini juga memberikan implikasi penting bagi para pembuat kebijakan. Upaya pemerintah dalam mendorong adopsi Ekonomi Sirkular (Circular Economy) sebaiknya tidak hanya bergantung pada penerapan regulasi semata, tetapi juga diarahkan pada pembentukan ekosistem yang kondusif (*enabling ecosystem*) untuk memfasilitasi kolaborasi antarpemangku kepentingan. Berbagai bentuk intervensi kebijakan, seperti penyediaan hibah inovasi (*innovation grants*), program pendampingan teknis (*technical assistance programs*), inisiatif penelitian kolaboratif (*collaborative research initiatives*), skema pembiayaan hijau (*green financing schemes*), serta kemitraan antara industri dan perguruan tinggi (*industry-university partnerships*), dapat secara signifikan mengurangi tingkat ketidakpastian yang dihadapi organisasi sekaligus memperkuat kapasitas UMKM dalam mengimplementasikan praktik-praktik Ekonomi Sirkular. Melalui pengembangan ekosistem inovasi kolaboratif, para pembuat kebijakan tidak hanya dapat mempercepat proses transisi menuju keberlanjutan, tetapi juga meningkatkan daya saing dan ketahanan UMKM manufaktur dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis.

Secara keseluruhan, penelitian ini mengusulkan suatu kerangka konseptual yang komprehensif dengan mengintegrasikan Teori Dimensi Budaya Hofstede (Hofstede's Cultural Dimensions Theory), Teori Pemangku Kepentingan (Stakeholder Theory), Teori Pembelajaran Organisasi (Organizational Learning Theory), dan Teori Ekonomi Sirkular (Circular Economy Theory) untuk menjelaskan bagaimana budaya organisasi memengaruhi proses transisi menuju keberlanjutan melalui mekanisme kolaboratif. Dengan memosisikan *uncertainty avoidance* sebagai faktor perilaku yang mendahului (*behavioral antecedent*) terbentuknya stakeholder co-creation dan organizational learning, kerangka konseptual ini menawarkan penjelasan yang lebih komprehensif mengenai proses adopsi Ekonomi Sirkular dibandingkan pendekatan-pendekatan sebelumnya yang lebih berpusat pada aspek teknologi. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur keberlanjutan dengan menegaskan bahwa keberhasilan implementasi Ekonomi Sirkular tidak hanya ditentukan oleh kesiapan teknologi (*technological readiness*), tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola ketidakpastian melalui kolaborasi, pembelajaran organisasi, dan keterlibatan aktif para pemangku kepentingan (*stakeholder engagement*).

## KESIMPULAN

### Kesimpulan

Penelitian ini mengembangkan sebuah kerangka konseptual yang menjelaskan bagaimana *uncertainty avoidance* memengaruhi stakeholder co-creation dalam memfasilitasi adopsi Ekonomi Sirkular (Circular Economy/CE) pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) manufaktur. Berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang lebih menekankan kesiapan teknologi, tekanan institusional, dan kapabilitas sumber daya sebagai faktor utama

implementasi Ekonomi Sirkular, penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan mekanisme perilaku yang mendasar dalam membentuk respons manajerial terhadap ketidakpastian yang berkaitan dengan keberlanjutan. Oleh karena itu, adopsi Ekonomi Sirkular tidak hanya dipandang sebagai transformasi teknologi, tetapi juga sebagai proses transformasi organisasi yang dipengaruhi oleh karakteristik budaya organisasi, tata kelola kolaboratif, serta proses pembelajaran organisasi.

Kerangka konseptual yang diusulkan menunjukkan bahwa organisasi dengan tingkat uncertainty avoidance yang tinggi cenderung mengurangi ketidakpastian melalui penerapan struktur tata kelola yang lebih formal, prosedur operasional yang terstandarisasi, serta proses pengambilan keputusan yang sistematis. Karakteristik tersebut mendorong organisasi untuk memperkuat stakeholder co-creation sebagai mekanisme strategis dalam memperoleh informasi, mengintegrasikan sumber daya yang saling melengkapi, membangun kepercayaan, serta berbagi pengetahuan dengan pemasok, pelanggan, perguruan tinggi, instansi pemerintah, lembaga keuangan, dan asosiasi industri. Proses kolaboratif tersebut selanjutnya mendorong terbentuknya organizational learning, sehingga UMKM manufaktur mampu memperoleh pengetahuan eksternal, meningkatkan kapabilitas inovasi, serta mengembangkan kemampuan adaptif yang mendukung implementasi berbagai praktik Ekonomi Sirkular, seperti eco-design, produksi bersih (*cleaner production*), pemulihan sumber daya (*resource recovery*), valorisasi limbah (*waste valorization*), serta model bisnis sirkular (*circular business models*).

Dari perspektif teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur dengan mengintegrasikan Teori Dimensi Budaya Hofstede (Hofstede's Cultural Dimensions Theory), Teori Pemangku Kepentingan (Stakeholder Theory), Teori Pembelajaran Organisasi (Organizational Learning Theory), dan Teori Ekonomi Sirkular (Circular Economy Theory) ke dalam suatu kerangka konseptual yang komprehensif. Penelitian ini memperluas kajian mengenai Ekonomi Sirkular dengan memosisikan uncertainty avoidance sebagai faktor antededen (*antecedent*) yang memengaruhi terbentuknya stakeholder co-creation, sekaligus merekonseptualisasikan stakeholder co-creation sebagai mekanisme pembelajaran organisasi yang memediasi hubungan antara budaya organisasi dan adopsi Ekonomi Sirkular. Dengan demikian, penelitian ini menawarkan perspektif baru yang menunjukkan bahwa uncertainty avoidance tidak selalu menjadi penghambat inovasi, melainkan dapat mendorong terbentuknya mekanisme tata kelola kolaboratif yang lebih kuat untuk mendukung proses transisi menuju keberlanjutan.

### **Implikasi Manajerial**

Penelitian ini juga memberikan implikasi penting bagi praktik manajerial. Keberhasilan implementasi Ekonomi Sirkular pada UMKM manufaktur tidak hanya bergantung pada investasi teknologi, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam membangun kapabilitas kolaboratif. Oleh karena itu, para manajer perlu menjalin kemitraan jangka panjang dengan pemasok, pelanggan, perguruan tinggi, instansi pemerintah, lembaga keuangan, serta asosiasi industri guna memperkuat pertukaran pengetahuan (*knowledge sharing*), integrasi sumber daya, pembangunan kepercayaan (*trust-building*), dan peningkatan kapasitas inovasi. Selain itu, UMKM juga perlu mengembangkan sistem pembelajaran internal yang memungkinkan pengetahuan mengenai keberlanjutan yang diperoleh melalui kolaborasi dapat ditransformasikan menjadi kapabilitas organisasi yang berkelanjutan.

Dari perspektif kebijakan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemerintah perlu melengkapi pendekatan regulatif dengan pengembangan ekosistem inovasi kolaboratif yang mampu mengurangi ketidakpastian organisasi. Regulasi lingkungan yang konsisten, skema pembiayaan hijau (*green financing schemes*), program pendampingan teknis, inisiatif penelitian kolaboratif, serta kemitraan antara industri dan perguruan tinggi dapat secara signifikan meningkatkan kesiapan UMKM dalam mengadopsi praktik-praktik Ekonomi Sirkular sekaligus memperkuat daya saing dan ketahanan sektor industri.

### Keterbatasan Penelitian

Meskipun memberikan berbagai kontribusi, penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan. Sebagai penelitian konseptual yang dikembangkan melalui Systematic Literature Review (SLR), kerangka konseptual yang diusulkan belum diuji secara empiris sehingga hubungan antarvariabel yang dikemukakan masih bersifat konseptual. Selain itu, penelitian ini secara khusus berfokus pada UMKM manufaktur sehingga ruang lingkup generalisasi kerangka konseptual terhadap sektor industri lainnya masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji hubungan-hubungan yang diusulkan secara empiris menggunakan pendekatan kuantitatif, seperti Structural Equation Modeling (SEM) atau Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Penelitian mendatang juga dapat mengeksplorasi peran variabel lain, seperti organizational resilience, digital transformation, green innovation capability, institutional support, maupun dynamic capabilities, baik sebagai variabel mediasi maupun moderasi, dalam berbagai konteks industri dan negara yang berbeda.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan adopsi Ekonomi Sirkular tidak hanya ditentukan oleh kesiapan teknologi dan ketersediaan sumber daya, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola ketidakpastian melalui kolaborasi dengan para pemangku kepentingan, pembelajaran organisasi, serta tata kelola yang efektif. Dengan mengintegrasikan budaya organisasi dan kolaborasi pemangku kepentingan ke dalam satu kerangka konseptual yang utuh, penelitian ini memberikan penjelasan teoretis yang lebih komprehensif mengenai proses transisi menuju keberlanjutan sekaligus menyediakan landasan bagi penelitian empiris di masa mendatang serta pengembangan kebijakan yang bertujuan mempercepat implementasi Ekonomi Sirkular pada UMKM manufaktur.

### REFERENSI

- Ahmadov, T., Durst, S., Gerstlberger, W., & Kraus, S. (2025). *SMEs on the way to a circular economy: Insights from a multi-perspective review*. Management Review Quarterly.
- Arsawan, I. W. E., et al. (2026). *Transitioning towards Circular Economy Practices: The Role of Organizational Capabilities and Environmental Dynamism*. Business Strategy and the Environment.
- Bilal, M., & Lin, B. (2026). *Circular Economy Practices, Green Value Co-creation, and Sustainable Supply Chain Integration*. Sustainability.
- Bocken, N. M. P., Konietzko, J., & Morales, L. S. (2022). Business model innovation for the circular economy. *Journal of Business Models*.
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications.
- Centobelli, P., Cerchione, R., Esposito, E., Passaro, R., & Shashi. (2021). Determinants of the transition towards circular economy in SMEs: A sustainable supply chain management perspective. *International Journal of Production Economics*, 242, 108297.
- European Commission. (2023). *Circular Economy Action Plan Progress Report*.
- Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review*, 10(1–2), 18–26. <https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0>
- Kirchherr, J., & van Santen, R. (2023). Research on the circular economy: A critique of the field. *Resources, Conservation & Recycling*.
- Kristoffersen, E., Blomsma, F., Mikalef, P., & Li, J. (2024). Digital technologies for circular economy implementation: Recent developments and future directions. *Journal of Cleaner Production*.
- Luthra, S., Kumar, A., Sharma, M., Garza-Reyes, J. A., & Kumar, V. (2022). An analysis of operational behavioural factors and circular economy practices in SMEs: An emerging economy perspective. *Journal of Business Research*, 141, 321–336.
- Matarazzo, M., Oduro, S., & Gennaro, A. (2025). Stakeholder engagement for sustainable value co-creation: Evidence from SMEs. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*.
- OECD. (2023). *SME and Entrepreneurship Outlook 2023*.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M.,

- Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Re, B., & Magnani, G. (2023). Stakeholder engagement mechanisms and value creation in circular entrepreneurship. In *Stakeholder Engagement in a Sustainable Circular Economy*. Springer.
- Rincón-Moreno, J., Ormazábal, M., & Jaca, C. (2022). Stakeholder perspectives in transitioning to a local circular economy. *Circular Economy and Sustainability*, 2, 693–711.
- Santos, A., Coelho, A., & Neves, M. E. D. (2026). *Beyond Greenwashing: Green Collaborative Practices and Sustainable Supply Chain Integration*. Business Strategy and the Environment.\
- 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>.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- United Nations Environment Programme. (2024). *Global Resources Outlook 2024*.