International Labour Organization | BetterWork | ILR School

ILO brief

Ikhtisar Penelitian

Juli 2021

Industri Garmen Pasca COVID-19 di Asia *

Poin-poin penting

- Krisis COVID-19 menimbulkan kerusakan dan kesulitan di seluruh industri garmen global, memengaruhi brand, manufaktur dan pekerja dengan berbagai cara. Pandemi juga mengungkapkan kerentanan akut pada rantai pasok global dan dampak keputusan mengambil pasokan (oleh para pembeli/buyer global) terhadap pabrik pemasok dan para pekerja mereka. Dengan besarnya produksi garmen di Asia, kawasan ini menjadi yang paling pertama mengalami efek buruk riak gelombang pandemi melalui rantai pasok.
- Krisis ini juga telah membuka peluang terbentuknya aliansi baru dan pemikiran baru mengenai masa depan industri, dan yang terpenting, bagaimana ini dapat dibentuk untuk masa depan yang lebih berketahanan, berkelanjutan dan berpusat pada manusia.
- Sebelum pandemi, industri garmen mengalami peningkatan konsentrasi pasar di kalangan buyer global dan konsolidasi di kalangan manufaktur terdepan, banyak yang berada di Asia. “Fast fashion” menjadi model bisnis industri ini. Kemajuan dalam otomasi dan pemindahan produksi ke area yang lebih dekat (near-shoring) menjadi semakin terbatas
- Pandemi yang membuat konsumen tetap berada di rumah mereka dan membuat bisnis perlu berpikir ulang mengenai rantai pasok mereka, e-commerce dan digitalisasi mendapatkan dorongan. Kustomisasi dan “circular fashion”akan terus menjadi penting pada periode pemulihan dan setelah itu. Dampak perubahan iklim yang sangat buruk, dari meningkatnya permukaan laut hingga stress karena panas di tempat kerja menjadi tantangan-tantangan yang penting untuk sektor ini sembari sektor ini berusaha untuk mencari solusinya.
- Melihat ke masa pasca pandemi, ikhtisar penelitian ini menguraikan tiga skenario singkat dari lintasan pemulihan industri, dibungkus menjadi repeat (ulangi), regain(dapatkan kembali) dan renegotiate (runding ulang). Ke tiga skenario ini diuraikan dengan fokus pada aksi yang dilakukan oleh brand dan para pembuat kebijakan dan dampak hilir di Asia.
- Tanpa ada perubahan dan reformasi struktural yang nyata untuk rekonfigurasi pasca pandemi di industri ini, skenario repeat mungkin akan mendatangkan dampak yang berbeda terhadap pekerja, terutama perempuan. Beberapa pekerja akan mendapatkan keuntungan dari konsolidasi dan otomasi, namun kemungkinan akan lebih banyak pekerja yang menganggur atau bekerja pada pekerjaan dengan kualitas rendah. Pada skenario ini, kekurangan kerja layak akan terus ada dalam jumlah besar di Industri.
- Dua skenario lain sifatnya lebih transformatif: Regain mengangankan percepatan trend pra-krisis dan percabangan industri lebih lanjut, dengan konotasi positif dan negatif untuk kerja layak. Skenario renegosiasi termasuk reformasi yang luas dan reformasi yang nyata yang membayangkan sebuah model bisnis dengan keberlanjutan sosial dan lingkungan yang melakukan peran terintegrasi dan penting.
- Ikhtisar penelitian ini berargumentasi bahwa satu-satunya cara menuju transisi, di tengah semua kemungkinan ini, adalah skenario runding ulang yang dikembangkan dari dialog sosial dan perlindungan pekerja yang dijamin, dengan investasi pada pertubuhan perusahaan dan produktivitas yang akan membawa manfaat bagi semua yang ada di rantai pasok garmen.

---

* Ikhtisar penelitian ini ditulis bersama oleh Arianna Rossi (Better Work, Jenewa), Christian Viegelahn (Unit Analisis Ekonomi dan Sosial Regional ILO, Bangkok) dan David Williams (Pekerjaan yang Layak di Rantai Pasokan Garmen Asia, Bangkok). Hal ini didasarkan pada penelitian oleh Jason Judd dan J. Lowell Jackson dari New York State School of Industrial and Labor Relations' New Conversations Project di Cornell University, bekerja sama dengan International Labour Organization dan diterbitkan di Judd and Jackson (2021). Ringkasan ini adalah bagian pen damping dari ringkasan penelitian baru-baru ini: *The Supply Chain Ripple Effect: How COVID-19 is Affecting Garment Workers and Factories in Asia and the Pacific (ILO 2020a).*

Pengantar

Pandemi COVID-19 menyebabkan kerusakan dan kesulitan di seluruh industri garmen global, memengaruhi brand, manufaktur dan pekerja dengan berbagai cara. Dampak-dampak ini paling terlihat di Asia, kawasan yang sering dianggap sebagai pabrik garmen dunia.[1] Penurunan permintaan konsumen global, bersamaan dengan penutupan tempat kerja yang diharuskan oleh pemerintah di kawasan ini berujung pada runtuhnya perdagangan garmen global pada tahun 2020. Impor dari negara-negara penghasil garmen Asia turun hingga 70 persen pada pasar konsumen yang besar.

Pandemi semakin menyoroti konsekuensi besar dan luas dari keputusan brand dan pengecer, misalnya yang diambil meskipun permintaan konsumen turun pada tahun 2020, berdampak pada keberlanjutan usaha pada rantai pasok garmen global. Sebagai akibatnya, dinamika ini berdampak pada kehidupan dan mata pencaharian jutaan pekerja pabrik di Asia dan di seluruh dunia, sebagian besar diantaranya adalah perempuan.

Pekerja garmen di Asia kehilangan setidaknya dua hingga empat minggu kerja pada enam bulan pertama tahun 2020 dan menghadapi kemungkinkan besar tidak dipekerjakan kembali pada paruh ke dua tahun itu (ILO 2020a). Banyak pekerja, terutama perempuan mengalami peningkatan kekerasan dan pelecehan, peningkatan kerja perawatan dan ketidakmampuan membiayai kebutuhan dasar sebagai akibat dari disrupsi ini. Industri garmen merupakan salah satu sektor manufaktur yang mengalami kehilangan tenaga kerja dan jam kerja terbesar karena pandemi COVID-19. Pada sampel 17 negara, 34 persen jam kerja dan 15 persen pekerjaan di sektor garmen rata-rata hilang pada Q2 2020, dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Meskipun situasinya sedikit membaik pada paruh ke dua tahun itu, sektor ini masih melihat hilangnya jam kerja dan pekerjaan pada Q3 2020, rata-rata sebesar 15 persen dan 6 persen (ILO 2021).

Dampak krisis tak diragukan sangat berat, menyingkap kerentanan struktural pada model bisnis dan menunjukkan perlunya melakukan reformasi dan perbaikan untuk memperkuat ketahanan dan keberlanjutan. Dalam hal ini, krisis ini menciptakan peluang untuk melakukan aksi bersama para pemangku kepentingan untuk membentuk ulang masa depan industri ini.

Tujuan dari ikhtisar penelitian ini adalah untuk menyoroti trend yang membentuk pertumbuhan industri dan keberlanjutan sebelum pandemi termasuk konsolidasi industri, otomasi, e-commerce, pola pencarian bahan baku dan tata kelola ketenagakerjaan. Juga melihat lebih jauh bagaimana keputusan diambil oleh para pemangku kepentingan, terutama brand global dan pengecer, saat pandemi hingga saat ini berdampak pada pekerja dan rantai pasok itu sendiri (ILO 2020a) dan bagaimana aksi mereka akan penting dalam membentuk ulang konfigurasi industri ini pasca krisis.

Dengan latar belakang tren ini dan kegagalan response pandemi, ikhtisar ini mengutip pelajaran penting yang dipetik dan memaparkan beberapa skenario untuk masa depan pasca COVID-19 di industri ini. Menggali kemungkinkan dampaknya terhadap pekerja, pemberi kerja dan pembuat kebijakan, terutama di Asia. Dari semua kemungkinan ini, skenario yang dikembangkan dari dialog sosial dan menjamin perlindungan untuk pekerja sembari menstimulasi transisi yang adil dengan pertumbuhan perusahaan jangka panjang dan produktivitas menjadi satu-satunya cara yang mungkin dan berkelanjutan untuk membangun masa depan industri yang menguntungkan bagi semua.

Struktur Ikhtisar

Ikhtisar penelitian ini dibagi menjadi lima bagian. Bagian 1 menggali struktur industri yang berubah dan upaya untuk menjadi lebih berketahanan di dunia yang semakin tidak dapat diperkirakan ini, fokus pada model bisnis dan praktik mendapatkan bahan. Bagian 2 menyoroti apa saja perubahan terhadap produksi garmen sebagai akibat dari response pandemi COVID-19 dan menggali apa artinya bagi para pekerja. Bagian 3 menyoroti mengenai tren tata kelola tenaga kerja di Industri. Bagian 4 memaparkan tiga skenario untuk masa depan industri garmen di Asia dan dunia. Bagian kesimpulan menggambarkan bagaimana langkah ke depan dan memaparkan rekomendasi kebijakan.

1 Diperkirakan 75 persen pekerja garmen di seluruh dunia berada di Kawasan Asia dan Pasifik, 2019 (ILO 2020a).

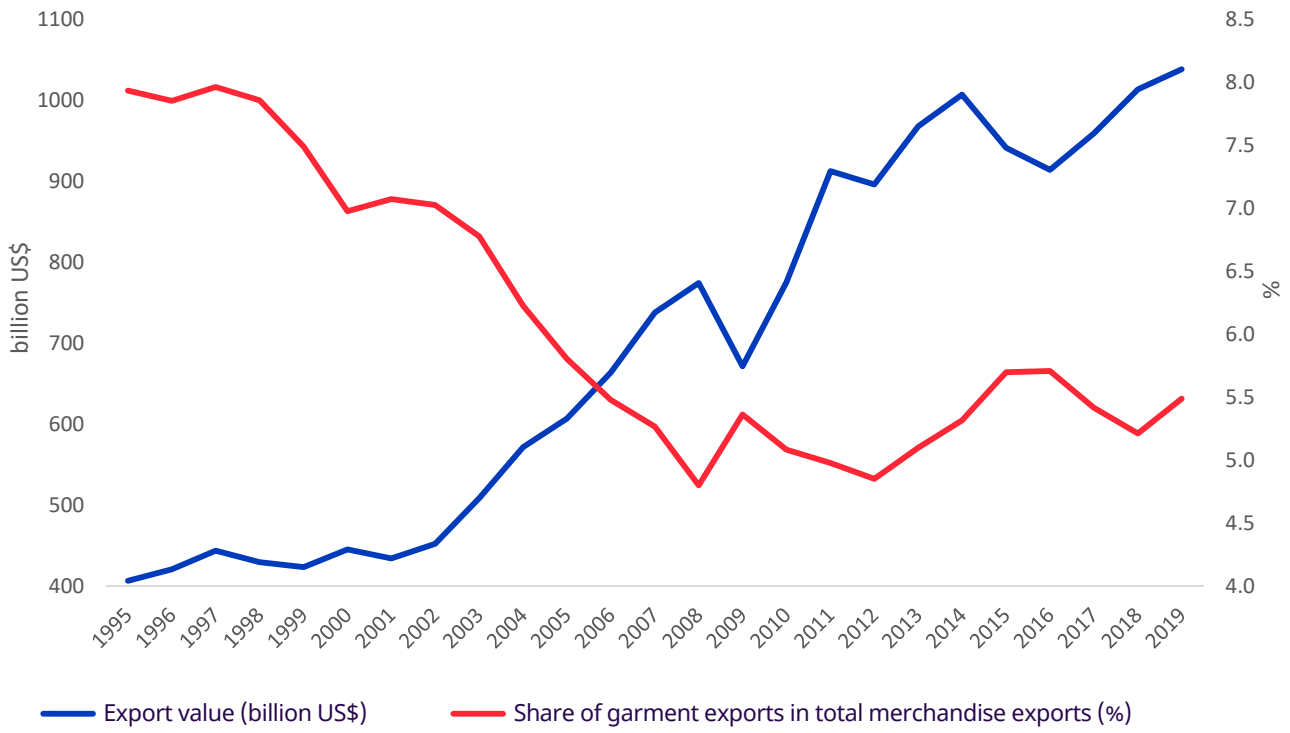
Tren Jangka Panjang: Kemana arah industri ini?

Industri garmen melihat pertumbuhan yang kuat pada masa-masa pra-pandemi

Beberapa dekade terakhir, industri ini bertumbuh sangat kuat, ketika diukur melalui nilai ekspor garmen global. Ekspor garmen global meningkat terutama setelah tahun 2001, tahun dimana Tiongkok bergabung dengan World Trade Organization. Setelah itu pertumbuhan terus meningkat, hanya terinterupsi oleh krisis keuangan 2008-09 dan penurunan pada tahun 2015-16, yang memengaruhi perdagangan pada garmen dan alur perdagangan keseluruhan. Ekspor garmen global meningkat dari US$ 434 miliar pada tahun 2001 menjadi US$1,038 miliar pada tahun 2019. Meskipun demikian, proporsi ekspor garmen menurun antara tahun 1995 dan 2008. Sejak 2008, pertumbuhan ekspor garmen global sejalan dengan pertumbuhan ekspor merchandise keseluruhan, dengan proporsi garmen konstan pada 5-6 persen ekspor merchandise global.

Krisis COVID-19 menimbulkan penurunan tajam pada perdagangan global dalam garmen, karena permintaan konsumen menurun, mengakibatkan penutupan pabrik dan dampak yang buruk bagi jutaan pekerja. Ekspor garmen dari negara-negara produsen garmen terjun bebas hingga 70 persen (ILO 2020a).

Gambar 1. Ekspor Garmen Global, 1995–2019



Catatan: Ekspor garmen yang dihitung dalam diagram ini termasuk ekspor serat tekstil, benang, kain, pakaian dan alas kaki (produk Standard International Trade Classification kategori 26, 65, 84 dan 85) proporsi ini dalam hal nilai ekspor.

Sumber: Perhitungan ILO berdasarkan UNCTADstat

Konsentrasi dan konsolidasi Pasar semakin meningkat

Meskipun pasar membesar dalam hal nilainya saat tahun-tahun pra-pendemi, konsentrasi pasar di sektor ini juga meningkat. Sepuluh brand garmen teratas mengalami proporsi pasar yang semakin meningkat, dari 8,8 persen pada tahun 2011 menjadi 11,4 persen pada tahun 2020. Demikian pula brand alas kaki teratas mengalami peningkatan proporsi pasar mereka dari 17,9 persen pada tahun 2011 menjadi 29,1 persen pada tahun 2020 (Judd and Jackson 2021). Hanya 20 perusahaan mengalami profit ekonomi 97 persen di industri garmen; 12 diantaranya merupakan 20 perusahaan teratas dengan profit ekonomi selama satu dekade terakhir (McKinsey & Company and BOF 2020). Pandemi terus menguji ketahanan perusahsaan dan berpihak pada perusahaan terbesar dan yang memiliki modal terbesar, sepertinya pemulihan tidak akan melihat perubahan dari tren tersebut. Konsolidasi perlu dilakukan (ILO, 2020d).

Brand juga melakukan konsolidasi basis pemasok global mereka (Judd and Jackson, 2021). Bukti dari brand besar menunjukkan bahwa jaringan pemasok mengalami kontraksi cukup signifikan, dengan banyak pemasok yang berada di beberapa negara. Satu contohnya adalah Nike, yang menurunkan jumlah pabrik alas kaki tempat mereka mengambil produk mereka cukup signifikan, dari 163 pada tahun 2010 hingga 112 di 2019 (-31 persen). Jumlah pabrik garmen juga turun, dari 631 pada tahun 2019 menjadi 334 di tahun 2020 (-47 persen). Para pengamat industri mengatakan tren ini akan tetap sama hingga krisis COVID-19 terlampaui (Judd and Jackson 2021).

Konsolidasi dan konsentrasi hanya terbatas pada kelompok pemasok yang besar dan terintegrasi secara vertikal. Namun juga termasuk redistribusi fungsi antara buyer dan pemasok, yang mana pemasok mengambil elemen desain dan pengembangan produk, pengelolaan inventaris, penyimpanan stok, logistik, pemilihan pabrik dan perencanaan produksi dari berbagai pabrik (Kumar,2020).
Banyak pengamat industri berpendapat bahwa produksi skala kecil, biasanya dilakukan oleh perusahaan kecil dan menengah, akan bertumbuh di masa pasca pandemi (Judd and Jackson 2021). DI beberapa kondisi, lead time dan inventarisasi garmen pada segmen pasar ini dapat dikurangi melalui teknologi “made-in-cloud”, yang dicirkan oleh penggunaan sumberdaya secara otomatisasi, perencanaan biaya dan proses logistik (Businesswire 2020). Dalam jangka pendek hingga menengah, sangat tidak mungkin pertumbuhan pada segmen pasar ini mencapai titik dimana produksinya menandingi kelompok pemasok raksasa (Judd and Jackson 2021).

Kini materi tidak lagi diambil dari Tiongkok

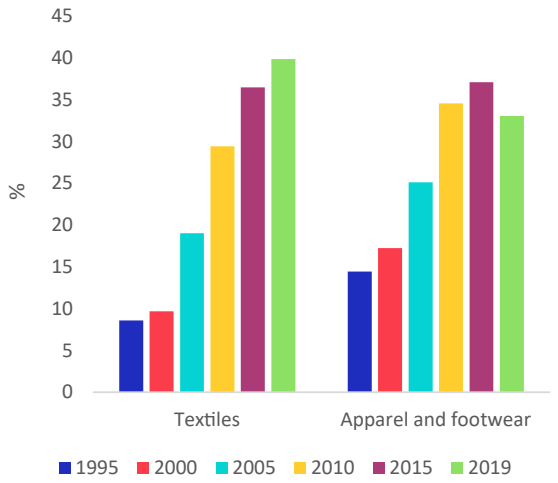
Pola geografis dari pengambilan materi berubah. Tiongkok tetap menjadi sumber utama pakaian jadi dan alas kaki, pada 2019 33 persen ekspor dunia dari Tiongkok. Namun ekspon mengalami penurunan baru-baru ini, turun dari 37 persen pada tahun 2015 (gambar 2). Tren ini sejalan dengan pengamatan banyak pengamat bahwa ketergantungan pada produksi garmen dan alas kaki dari Tiongkok menyurut (Judd and Jackson 2021).

Bangladesh dan Viet Nam mendapatkan keuntungan dari beralihnya produksi dari Tiongkok (Gambar 3). Ekspor gabungan pakaian jadi dan alas kaki dari dua negara tersebut ke seluruh negara di dunia setara dengan 37 persen dari proporsi ekspor Tiongkok pada tahun 2019, yang luar biasa mengingat PDB mereka pada 2019 kurang dari 4 persen PDB Tiongkok. Sebaliknya, ekspor pakaian jadi dan alas kaki di negara lain misalnya Sri Lanka atau India sebagai proporsi ekspor dunia dari produk tersebut tetap konstan dan bahkan menurun. Meskipun diversifikasi produk ke negara-negara lain di luar Tiongkok menjadi trend yang terus berlanjut bahkan setelah masa COVID-19 dan mungkin juga berjalan sangat cepat, krisis mendorong beberapa perusahaan untuk menilai ulang nilai basis pemasok mereka untuk mendiversifikasi risiko rantai pasok. Beberapa analis industri percaya bahwa hal ini akan meluas ke kawasan lain secara signifikan, seperti Afrika (Abdulla 2021). [2]

Meskipun produksi garmen dan alas kaki keluar dari Tiongkok, tekstil dari Tiongkok akan terus menjadi bahan baku penting untuk industri di masa-masa yang akan datang. Saat ini Tiongkok memasok 40 persen tekstil global pada tahun 2019, dan ini terus berlanjut sejak tren ini dimulai duapuluh tahun lalu. (gambar 2).

2 Sebelum pandemic, Myanmar muncul sebagai tujuan pencarian sumberdaya garmen global, meskipun masih tergolong sedikit dan nilainya juga lebih kecil dibandingkan negara-negara tetangganya seperti Bangladesh dan Viet Nam. Setelah kudeta militer pada Februari 2021, ketidakpastian masa depannya sebagai pusat manufaktur mengemukan, meskipun beberapa brand telah merekomendasikan untuk mengambil pasokan dari negara tersebut setelah terjadi penundaan di awal. Semua data mengenai Myanmar pada ikhtisar ini dikompilasi sebelum kudeta.

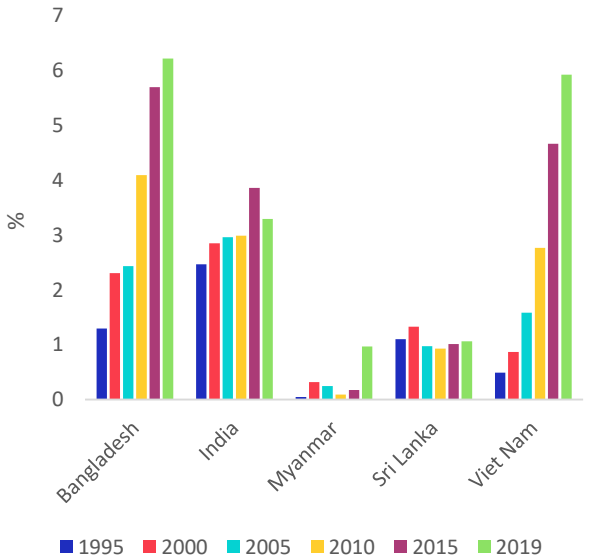
Gambar 2. Ekspor dari Tiongkok sebagai proporsi ekspor dunia, berdasarkan kategori produk (persentase)



Catatan: Ekspor tekstil yang dipertimbangkan untuk diagram ini merujuk pada kategori 65 SITC. Ekspor pakaian jadi dan alas kaki merujuk pada produk-produk kategori 84 dan 85 SITC.

Sumber: Perhitungan ILO berdasarkan UNCTADstat.

Gambar 3. Ekspor pakaian jadi dan alas kaki sebagai proporsi ekspor dunia, negara-negara terpilih (persentase)



Catatan: Ekspor pakaian jadi dan alas kaki merujuk pada produk kategori 84 dan 85 SITC.

Sumber: ILO calculations based on UNCTADstat.

Fleksibilitas pasokan, fokus pada "kecepatan dan kendali", tetap menjadi model bisnis yang menonjol

"Fast fashion" adalah model bisnis yang menonjol untuk industri ini jauh sebelum pandemi COVID-19, dengan brand dan manufaktur mengalami tekanan untuk mengurangi waktu ke pasar, yang merupakan langkah penting untuk kecakapan dan seberapa cepat industri menanggapi tren fashion (Berg et al. 2018). Waktu untuk menyampaikan produk ke pasar untuk beberapa brand fashion adalah sekitar sebulan atau kurang sebelum pandemi (The Economist 2005; Berg et al. 2018).

Sebuah studi tahun 2010 yang menggunakan model yang paling mewakili strategi fast fashion untuk fleksibilitas pasokan atau penundaan seperti yang dipelopori oleh Zara/Inditex. Model ini berupaya untuk meningkatkan pendapatan dengan mengurangi kerugian dari penurunan harga toko dan kekurangan stok. Studi ini menemukan bahwa peningkatan pendapatan sebesar 5 persen akan menghasilkan profit dua digit (antara 22 hingga 28 persen) karena fleksibilitas pasokan membantu mengurangi biaya inventaris (Hausman and Thorbeck 2010). Meskipun potensi manfaatnya cukup signifikan, keberhasilan strategi ini bergantung pada beberapa kondisi termasuk permintaan efektif dan prakiraan risiko, pra-komitmen mengenai materi, kapasitas produksi dan transportasi, dan penundaan keputusan kuantitas pasokan selama mungkin (Hausman and Thorbeck 2010).

Meskipun ada cetak biru Zara, perencanaan yang sangat disiplin, cerdas dalam hal data merupakan sesuatu yang langka dalam industri hingga saat ini dengan beberapa pengecualian. Para ahli industri ini menyoroti bagaiman sektor ini masih terlalu lamban melakukan perubahan, boros dan sangat tidak efisien dalam hal proses yang menyeluruh, terutama bila dibandingkan dengan industri dengan manufaktur yang terdistribusi luas, misalnya industri elektronik dan otomotif (Judd and Jackson 2021). Alih-alih menghilangkan kerugian besar yang diakibatkan oleh penurunan harga, inventarisasi yang berlebihan dan prakiraan yang buruk, brand pada periode pra pandemi, menurut para ahli industri ini terus berfokus pada upaya menjaga efisiensi proses produksi dan harga mereka dengan meningkatkan tekanan terhadap pekerja dan pemasok untuk mempertahankan keuntungan. (Robinson et al. 2019, Vaughan-Whitehead and Caro 2017).

Pembatasan tempat kerja dan perjalanan yang berkaitan dengan pandemi telah semakin mempercepat digitalisasi perencanaan dan produksi. Hal ini mungkin akan terus berlanjut untuk memfasilitasi pemotongan waktu ke pasar (Judd and Jackson 2021).

Sejauh ini kemampuan near-shoring mendekati pasar-pasar tradisional masih terbatas

"Near-shoring didefinisikan sebagai munculnya produksi garmen mendekati pasar-pasar besar di Eropa dan Amerika Utara. Seberapa besar kemungkinan ini terjadi, sejauh mana dan bagaimana ini memengaruhi pekerja sektor garmen di Asia terus menjadi pertanyaan penting bagi industri. [3]

Bukti yang ada menunjukkan bahwa para buyer dari Uni Eropa dan Komisi Eropa mengupayakan untuk memfasilitasi near-shoring besar-besaran melalui pengurangan pajak perdagangan sektor garmen di negara-negara seperti Bulgaria, Mesir, Maroko dan Turki, yang mana mereka memasok banyak brand Eropa (Arnett 2020). Namun, prospek near-shoring mungkin agak berlebihan karena tren ini pada akhirnya dibatasi oleh keterbatasan kapasitas produksi di banyak negara tersebut. (Judd and Jackson 2021).

Di Amerika Serikat, friksi perdagangan yang semakin memanas dengan Tiongkok, diperburuk dengan disrupsi pasokan selama pandemi yang banyak dipublikasikan, membangkitkan lagi diskusi mengenai near-shoring produksi garmen tujuan Amerika Serikat ke beberapa bagian Amerika Tengah pada periode pasca pandemi. Namun meskipun ada perjanjian perdagangan jangka panjang dengan Guatemala, Haiti, Honduras, Meksiko dan Nikaragua, insentif untuk memindahkan produksi mungkin tidak terlalu besar, berdasarkan perbandingan "landed cost" [4] terkini untuk garmen yang dibuat di Bangladesh, Tiongkok dan Meksiko (Robinson et al. 2019).[5] Serupa dengan upaya near-shoring Uni Eropa kapasitas juga menjadi hambatan di Amerika Tengah terutama terbatasnya infrastruktur produksi kain (fibre2fashion 2020). Dan meskipun para ahli mencatat bahwa para buyer dari AS mungkin akan melirik kawasan ini untuk peluang baru setelah pandemi, faktor-faktor yang berkaitan dengan Asia, akan terus membayangi prospek-prospek ini (Judd and Jackson 2021).

Bahkan setelah pandemi, kendali Tiongkok terhadap sebagian besar pasokan dan pasokan tenaga kerja berupah rendah yang terus terjadi di beberapa bagian Asia Selatan dan Tenggara akan tetap diperlukan dalam menentukan darimana industri ini mencari pasokannya secara geografis. Meskipun terdapat keterbatasan kapasitas di dekat pasar AS dan Uni Eropa, beberapa pengamat industri masih memperkirakan peningkatan near-shoring setelah pandemi, terutama untuk pakaian dan alas kaki bernilai tinggi, yang produksinya sangat terotomasi. Near-shoring juga menjadi dampak dari beralihnya fokus kepada model bisnis sirkular sebagai alternatif berkelanjutan dari sistem produksi linear yang sifatnya "ambil-buat-buang" (McKinsey & Company 2018). Produksi pakaian-pakaian yang sifatnya mendasar dengan kecepatan yang tidak terlalu tinggi seperti kaus kaki dan pakaian dalam akan tetap berada pada pusat-pusat produksi "tradisional" seperti Asia (Judd and Jackson 2021).

Otomasi mengalami perlambanan

Perubahan teknologi, termasuk otomasi akan berdampak destruktif dan transformatif terhadap pekerjaan dan juga persyaratan keterampilan (ILO 2020e). Keputusan untuk menggantikan pekerja sektor garmen dengan mesin sangat bergantung pada tingkat upah, teknologi baru, modal yang tersedia, keterampilan teknis para pekerja dan tentu saja ekspektasi pertumbuhan konsumen yang konstan atau bertumbuh. Otomasi produksi garmen cenderung lamban bila dibandingkan dengan sektor manufaktur lain, seperti yang terlihat pada lambannya penjualan robot di sektor ini [6] (Kucera and Bárcia de Mattos 2020). Hal ini didorong oleh upah yang relatif rendah di negara-negara produsen garmen seperti Bangladesh, Kamboja, India, Indonesia dan Viet Nam (ILO 2019a). Satu pengecualian adalah Tiongkok yang industri garmennya berinvestasi cukup besar pada teknologi otomasi sembari beralih ke barang-barang bernilai tambah tinggi setelah adanya Pengaturan Multi-Fiber pada tahun 2005. (Vandenbussche et al. 2013).

---

3 Karena pusat manufaktur tradisional di Asia juga menjadi pasar konsumen yang berkembang untuk pakaian jadi (di tempat-tempat di mana pendapatan dan kelas menengah tumbuh), tekanan untuk mempertahankan – atau bahkan memperbaiki – produksi di wilayah tersebut dapat muncul sebagai kekuatan tandingan terhadap tren pemulihan saat ini (menuju Eropa dan Amerika Utara). Dalam ringkasan penelitian ini, kami hanya merujuk pada penataan kembali ke arah pasar konsumen utama saat ini di Eropa dan Amerika Utara.

4 "Landed cost" adalah pengeluaran yang dibutuhkan untuk menyimpan produk, termasuk pengiriman dan transportasi.

5 Bagian lain dari kalkulus industri menunjukkan kembali ke masa lalu: survei Ernst & Young November 2020 menemukan bahwa 37 persen pemimpin bisnis sedang mempertimbangkan untuk membawa layanan manufaktur kembali ke Eropa, turun dari 83 persen pada Mei. Ketika Asia pulih dari pandemi, bisnis telah memutuskan "untuk tidak menyebabkan gangguan lebih lanjut pada rantai pasokan mereka" (Alderman 2020).

6 penjualan robot di industri elektronik dan otomotif mencapai sekitar 100.000 unit pada tahun 2016, mereka mencapai puncaknya pada sekitar 300 unit untuk industri tekstil, pakaian jadi dan alas kakKucera and Barcia de Mattos 2020).

Mengotomasi produksi pada sektor garmen juga tidak mudah. Manipulasi kain untuk dijahit membutuhkan belasan gerakan kompleks untuk menempatkan dan mempertahankan bahan pada tempatnya. Hanya robot jahit yang canggih yang dapat mengatasi hal ini dengan penggunaan kamera, teknologi pemetaan, kecerdasan artifisial (AI) dan algoritma juga mekanika kompleks menggunakan vacuum, lengan robotik dan pengulir (Gerber Technology 2019). Sistem ototmasi mahal dan membutuhkan keterampilan pekerja sebelum penggunaannya dapat dipertimbangkan (Bárcia de Mattos et al. 2020).

Meskipun proses utama, seperti menjahit, tetap tidak terotomasi di industri ini, ada kemajuan dalam mengotomasi proses-proses pelengkapnya seperti memotong, fitting dan layanan dukungan lainnya. Tekanan-tekanan pasca pandemi di industri ini akan terus meningkatkan penggunaan teknologi menjahit yang baru. Namun kecepatan atau sebesar apa hal ini terjadi masih belum jelas (Judd and Jackson 2021).

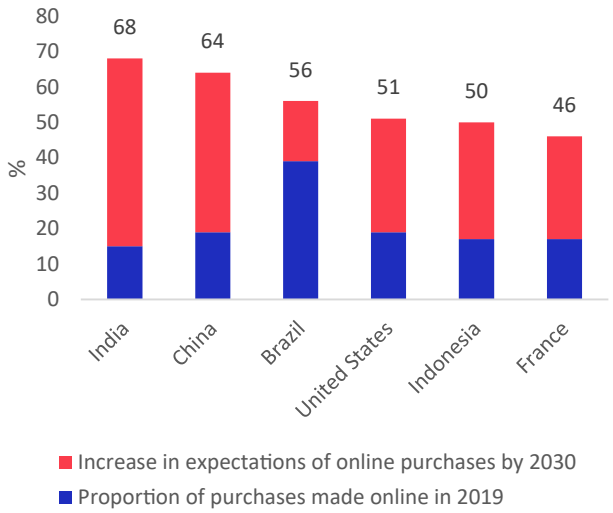
E-commerce muncul sebagai sebuah ciri khas pandemi

Dalam beberapa tahun terakhir cara garmen dikonsumsi mengalami perubahan. Pandemi semakin mempercepat tren yang sudah ada saat ini. Hasil temuan dari survei konsumen pra-pandemi oleh Deloitte di beberapa pasar konsumen terbesar dunia menyiratkan proporsi konsumsi yang jauh lebih besar untuk garmen dan alas kaki secara daring pada tahun 2030 terutama pada ekonomi regional besar seperti Tiongkok dan India (Gambar 4). Data dari brand (garmen dan alas kaki) terbesar saat pandemi menunjukkan bahwa tren ini akan semakin cepat pada masa pemulihan – pola yang juga selaras dengan tren penjualan e-commerce yang bertumbuh di seluruh sektor retail (UNCTAD 2020).

Menurut Judd dan Jackson (2021), beberapa pengecer garmen mengatakan mereka mengalami kerugian yang signifikan pada tahun 2020 sebagai akibat pandemi. Namun kerugian karena penjualan di toko tergantikan sedikit oleh peningkatan signifikan pada penjualan daring. Misalnya Uniqlo/Fast Retailing Co. mengatakan mereka mengalami peningkatan yang cukup besar dalam e-commerce, dengan penjualan daring sekitar US$2.8 miliar (15 persen total penjualan). Contoh lain adalah PVH, yang mengalami peningkatan penjualan daring sebesar 70 persen pada Q3 2020. Juga GAP mencatat peningkatan sebesar 56 persen dalam penjualan daring pada akhir Oktober 2020, dibandingkan tahun 2019 (total penjualan 45 persen).

Sebelum krisis, sektor pengecer langsung (in-person) menyerupai gelembung dengan proliferasi produk dan kios pengecer serta tingkat inventarisasi yang tinggi (Judd and Jackson 2021). Meledaknya gelembung itu saat pandemi telah memaksa brand dan pengecer untuk mempercepat integrasi dan digitalisasi unsur desain, perencanaan dan produksi dalam bisnis mereka.

▶ **Gambar 4. E-commerce pada sektor garmen, 2019 dan 2030 (proyeksi)**



Sumber: Deloitte 2020.

Kustomisasi dan "circular fashion" tetap menjadi tren yang penting

Penjualan kembali pakaian, penyewaan dan langganan pakaian—desain, produksi dan konsumsi yang meningkatkan penggunaan dan penggunaan kembali garmen dan penggunaan bahan yang aman dan terbarukan—merupakan tren yang semakin meningkat dan pandemi sepertinya justru mempercepat fenomena "shift to thrift" di kalangan konsumen pasar yang sudah maju. Baik di Eropa maupun Amerika, pasar jual kembali (resale) meningkat dengan banyaknya pengecer besar pakaian bekas yang mengemuka (Deloitte 2020; Judd and Jackson 2021). Generasi yang lebih muda menunjukkan kesukaan pada pakaian bekas yang semakin bertumbuh (Delisio 2020). Meskipun demikian, sepertinya masih ada ketidakpastian mengenai masa depan model konsumsi alternatif ini, terutama ketika hal-hal yang berkaitan dengan lingkungan semakin dipertanyakan.[7]

7 Judd dan Jackson (2021) mengutip penilaian baru-baru ini oleh merek besar yang menunjukkan bahwa kemungkinan dampak iklim dari pakaian sewaan angkutan udara kepada pelang gan dan kembali lagi melebihi manfaat ekonomi "sirkular".

Perubahan jangka panjang pada kebiasaan fashion juga semakin mempercepat kustomisasi. Model skala kecil atau sesuai permintaan dapat meningkatkan efisiensi dan juga keuntungan, menggunakan algoritma yang disesuaikan untuk pelanggan dan perajutan 3D. untuk pengecer tradisional, model ini juga mengurangi kerugian karena kurang tepatnya pengaturan inventarisasi yang menghasilkan pemotongan harga dan habisnya pasokan (Nishimura 2021).

Industri mempromosikan konsep "circular fashion" baru-baru ini, yang mengusung gagasan untuk menggunakan kembali dan mendaurulang semua bahan dan menghilangkan limbah dan polusi. Menurut konsep alternatif ini, fashion harusnya dapat dilacak, transparan dan lebih berkelanjutan untuk bisnis, konsumen dan lingkungan.[8]

Sayangnya, model industri garmen yang dominan saat ini masih linear. Kecepatan kemajuan keberlanjutan pada industri fashion masih lamban. Bahkan pada masa-masa pra pandemi, industri ini belum bergerak secepat yang diinginkan untuk menyeimbangkan dampak pertumbuhan industri fashion (GFA, BCG and SGC 2019). Selain itu, proyeksi pertumbuhan pendapatan pra pandemi di kalangan 4,3 miliar konsumen di Asia dan 4-5 persen pertumbuhan global tahunan pada penjualan garmen baru kemungkinan mengejar peningkatan penggunaan dan penjualan ulang garmen (EIU 2013; GFA, BCG and SGC 2019; Hall 2017).

Sains dan infrastruktur pengukuran dan pengungkapan kemajuan komitmen lingkungan—terhadap pertanian regeneratif dan penggunaan serat sintetik misalnya—semakin berkembang. Namun analisis agregat dari upaya-upaya ini serta hasilnya menunjukkan pemisahan tujuan, praktik dan hasil industri, bahkan ketika inisiatif keberlanjutan industri yang paling maju memiliki dampak yang terbatas ketika dihadapkan dengan tekanan harga yang menukik turun tajam (Lollo and O'Rourke, 2020a).
Data menunjukkan "kesenjangan niat-aksi" yang terus ada antara sentimen keberlanjutan konsumen dan belanja mereka sesungguhnya (White, Hardisty and Habib 2019). Meskipun kepedulian konsumen akan hak-hak tenaga kerja dan biaya lingkungan pada rantai pasok garmen bertumbuh, para peneliti menunjuk pada keengganan konsumen secara umum untuk membayar (untuk standar lingkungan dan sosial yang lebih baik) garmen yang dibuat dengan menginternalisasikan biaya tersebut. Kepedulian konsumen mungkin akan terus bertumbuh. Pandemi semakin mengungkapkan cerita-cerita penderitaan pekerja yang sering diliput oleh media mainstream.

Selain berkontribusi pada perubahan iklim, industri juga rentan mengalami dampak perubahan iklim

Transisi industri garmen yang adil terhambat oleh ketidaksambungan antara isu lingkungan dan sosial. Dampak perubahan iklim terhadap industri garmen yang paling mungkin terjadi sepertinya belum terlalu mendapatkan perhatian dalam debat keberlanjutan sejauh ini, dibayangi oleh perdebatan seputar carbon footprint dan lingkungan sektor serta konsekuensi dari produksi berlebihan dan kurangnya penggunaan (pakaian) (Judd and Jackson 2020). Perubahan iklim akan berkontribusi pada peningkatan permukaan air laut dan kejadian cuaca ekstrim, yang akan berdampak pada pemasok dan pabrik yang berada di lokasi-lokasi yang rentan terhadap peningkatan muka air laut seperti Dhaka, Ho Chi Minh City dan Jakarta. Saat ini tidak ada buyer atau pemasok yang berencana untuk memitigasi kemungkinan hilangnya pekerjaan dan pendapatan karena peningkatan muka air laut, dan tidak menganggapnya sebagai ancaman yang pasti terjadi (Judd and Jackson 2021).[9]

Kurangnya perhatian buyer terhadap dampak permukaan laut menyoroti sifat hubungan komersil di sektor ini. Sebagian besar buyer tidak memiliki pabrik pemasok mereka. Pemasok yang memiliki modal besar, transnasional dapat melakukan amortisasi fasilitas di dataran rendah dan mengkonsolidasi produksi di dataran yang lebih tinggi bila dibutuhkan. Pemasok skala kecil dan seringkali dimiliki pengusaha setempat memiliki pilihan yang lebih sedikit. misalnya industri Bangladesh lebih rentan. Pekerja juga memiliki pilihan sedikit kecuali yang mampu dan mau bermigrasi untuk bekerja.

Panas ekstrim juga semakin memperburuk kondisi pusat-pusat ekspor Asia yang penting—area yang biasanya sudah terdampak kondisi panas ekstrim dan biasanya pabrik garmen tidak memiliki sarana pengkondisian udara (Judd and Jackson 2021). Panas yang sangat intens dapat menimbulkan konsekuensi kesehatan jangka panjang yang berkaitan dengan dehidrasi, stroke karena panas dan bahkan meingkatnya risiko keracunan dari uap bahan kimia di tempat kerja (ILO 2019d). Kondisi ini juga menimbulkan risiko lain bagi para pekerja dan pemasok: absensi dan hilangnya pendapatan karena sakit, produktivitas yang rendah dan jam kerja yang panjang (Somanathan et al. 2021; Sebastio 2018). Dibandingkan dengan semakin meningkatnya permukaan air laut (yang membutuhkan upaya pemerintah yang holistik secara ekonomi), risiko

8 Judd dan Jackson (2021) mengutip penilaian baru-baru ini oleh merek besar yang menunjukkan bahwa kemungkinan dampak iklim dari pakaian sewaan angkutan udara kepada pelang gan dan kembali lagi melebihi manfaat ekonomi "sirkular".

9 Judd dan Jackson (2021) menawarkan eksplorasi lebih lanjut dari tren ini dengan proyeksi visual dari peningkatan muka laut yang berkelindan dengan produksi pabrik pakaian jadi dan alas kaki di lokasi-lokasi yang menonjol di Asia, termasuk Dhaka, Ho Chi Minh City dan Guangzhou.

panas lebih mudah bagi pemerintah dan industri garmen untuk kelola dan pisahkan (tidak lebih mudah karena suhu dapat dikendalikan di tingkat perusahaan dengan investasi pada desain bangunan, ventilasi dan sistem pendinginan).[10]

Aliansi baru dapat mendorong pemikiran ulang mengenai hubungan buyer-pemasok

Pandemi telah memicu banyak perdebatan di industri mengenai "membayangkan ulang" hubungan transaksional antara buyers dan pemasok. Business of Fashion dan McKinsey & Company (2020) melaporkan bahwa 73 persen eksekutif yang mereka survei sangat mengandalkan pada "kemitraan yang lebih erat" pada masa pasca pandemi. Masih terdapat skeptisme dalam industri karena fragmentasi yang sudah terjadi lama dan kekurang percayaan antara buyer, vendor dan pemasok—kekurangan yang tidak dapat dibantu oleh keputusan komersil yang diambil saat pandemi (Judd and Jackson 2021; Anner 2020).

"Kemitraan" menyiratkan berbagi risiko dan biaya yang formal dan lama sepanjang rantai pasok yang menandai lepasnya dari distribusi kuasa tradisional antara buyer, pemasok dan pekerja mereka. Meskipun kelompok manufaktur industri terbesar seringkali mampu menjamin prasyarat yang lebih baik melalui kemitraan berbagi risiko dan komersil yang luas, dinamika ini tidak ditemukan pada hal lain di industri (Judd and Jackson 2021; Better Buying 2020). Sebuah survei International Labour Organization terhadap pemasok garmen memperkirakan bahwa 52 persen menerima pesanan yang harganya tidak memungkinkan mereka menangguh biaya produksi (Vaughan-Whitehead and Caro 2017). Saat pandemi mulai terjadi pada 2020, para buyer membatalkan—atau tidak mampu membayar—pesanan senilai US$ 16,2 miliar (BOF and McKinsey & Company 2020; Dean 2020). Sejak itu, banyak pemasok yang mengatakan mereka menghadapi tekanan untuk memperpanjang periode pembayaran, memberikan potongan harga yang besar dan menerima pesanan di bawah harga (Anner 2020). Pada tahun 2020, McKinsey & Company menemukan bahwa hanya 17 persen buyers di Bangladesh mengatakan mereka mau bermitra untuk "investasi bersama pada pemasok [mereka] menjamin kapasitas masa depan mereka".

Krisis ekonomi yang berkaitan dengan COVID-19 menimbulkan terbentuknya aliansi-aliansi baru di sektor antara serikat pekerja dan asosiasi pekerja dengan fokus pada upaya melawan praktik-praktik pembelian para buyer (mengakui dampak ganda yang mereka timbulkan terhadap pendapatan pemasok dan upah pekerja serta kondisi kerja). Hal ini benar adanya di Bangladesh dimana pemberi kerja dan serikat bersatu untuk melawan pembatalan pesanan saat pandemi (Judd and Jackson 2021). Runtuhnya produksi garmen pada tahun 2020 juga mendorong terbentuknya jaringan asosiasi produsen yang dikenal sebagai Sustainable Textile of the Asia Region (STAR Network), yang meluncurkan kampanye praktik pembelian pada Januari 2021.[11] Inisiatif mengenai Pembayaran Manufaktur dan Ketentuan Pengiriman untuk menentukan ekspektasi minimum dan praktik terbaik yang berkaitan dengan pembayaran dan persyaratan pengiriman untuk brand (IAF 2021).

Meskipun aliansi semacam ini mungkin menghadapi ketegangan yang menghambat durabilitas jangka panjang, kemunculannya mendorong pergeseran potensial pada hubungan publik antara brand dan pengecer serta pemasok mereka di Asia dan di tempat lain.

10 Masih ada tantangan signifikan untuk mengelola risiko panas di antara bisnis manufaktur yang lebih kecil dan kurang profesional di sektor garmen, terutama di mana penggunaan energi masih bergantung pada sumber intensif karbon tradisional.

11 Pada tahun 2021, kelompok ini termasuk asosiasi produksi dari Bangladesh, Cambodia, China, Myanmar, Pakistan and Viet Nam. Lihat http://www.asiatex.org/en/about/184.html.

▶ pa arti perubahan ini bagi para pekerja garmen?

Ada kesepakatan luas di kalangan buyer, pemasok dan serikat bahwa redistribusi risiko dan biaya pada industri garmen pasca pandemi perlu dilakukan, tidak hanya untuk mengatasi kerentanan para pekerja garmen—dan tentunya para pemasok—dari guncangan ekonomi (Judd and Jackson 2021). Namun seperti yang diuraikan pada bagian berikutnya, perwujudan visi ini hanyalah satu dari banyak skenario yang mungkin muncul pada masa pemulihan pasca pandemi di industri ini.

Guncangan sisi pasokan dan permintaan saat gelombang pertama pandemi COVID-19 pada tahun 2020 mendatangkan dampak yang sangat parah bagi para pekerja garmen (ILO 2020c). Pembatalan pesanan sepihak oleh para buyer saat ini mendatangkan perhatian media yang sangat signifikan, sementara response yang ditunjukkan di tingkat nasional dan internasional sangat diakui oleh industri sebagai sesuatu yang berguna namun tidak cukup. Ini termasuk memperluas bantuan pendapatan dan program jaminan sosial (di negara-negara produsen), kompensasi brand untuk kontrak yang dilanggar dan komitmen awal mengenai upah dan jaminan sosial jangka panjang pada Global Call to Action yang difasilitasi oleh ILO (Judd and Jackson 2021; ILO 2020). [12]

Rekonfigurasi pasca pandemi industri akan mendatangkan dampak yang tidak seimbang bagi pekerja pandemic

Pemulihan ekonomi seringkali tidak seimbang dan tidak mendatangkan manfaat bagi pekerja yang paling rentan, sehingga semakin memperburuk ketimpangan pada masa pra krisis, seperti yang ditunjukkan oleh kondisi pasca krisis keuangan tahun 2008-09 (ILO 2021; ILO 2010).

Tren pra krisis menuju konsentrasi dan konsolidasi yang menguat di industri garmen cenderung akan meningkatkan kehadiran pemasok global dengan modal besar skala besar yang berkantor pusat di Asia menerima pesanan yang lebih besar lagi dari buyer yang sangat besar. Ketika kemitraan buyer pemasok strategis ini menunjukkan karakteristik kepatuhan tinggi terhadap standar perburuhan, maka kerja layak menjadi hasil akhir yang dimungkinkan dari konsolidasi ini. Namun sampai sejauh mana hal ini akan mengubah kondisi kerja dan secepat apa, masih belum jelas. (Judd and Jackson, 2021).

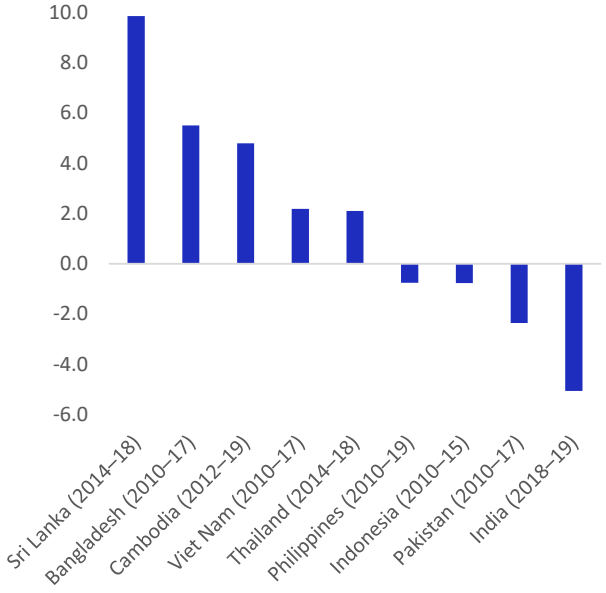
Sampai sejauh mana industri melihat perbaikan dalam kondisi kerja terutama di luar kelompok pemasok besar akan sangat bergantung pada hadirnya serikat pekerja independen yang mampu berunding secara efektif untuk upah dan kondisi kerja yang lebih baik. Implikasi lain dari konsolidasi ini adalah pengurangan jumlah besar pekerja pada setiap tingkatan produksi. Hal ini pada akhirnya menyiratkan bahwa jumlah SDM yang tersedia untuk pasar garmen—secara umum bernilai dan (konsekuensinya) berupah rendah—akan bertumbuh. Peningkatan tekanan kompetisi pada pemasok skala kecil, non-spesialis dan para pekerja mereka akan menghambat perwujudan kerja layak dan juga tujuan sosial dan lingkungan lain di industri garmen global (Judd and Jackson 2021).

Otomasi dan teknologi baru masih menimbulkan risiko untuk beberapa pekerja

Nilai ekspor garmen global semakin meningkat sebelum pandemi (lihat gambar 1), termasuk untuk ekspor yang berasal dari Asia. Banyak negara juga meningkatkan nilai tambah yang nyata. Pada saat yang bersamaan, industri masih terus merasakan semakin meningkatnya tingkat ketenagakerjaan di banyak negara di kawasan ini (ILO 2020a). Namun, beberapa negara memiliki tingkat ketenagakerjaan yang relatif lebih lamban dibandingkan pertumbuhan nilai tambah yang riil, menunjukkan peningkatan produktivitas tenaga kerja (gambar 5).

12 Untuk informasi mengenai Global Call to Action, termasuk implementasinya di Cambodia, Myanmar dan Viet Nam, lihat https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/sectoral/WCMS_742343/lang--en/index.htm

▶ **Gambar 5. Gabungan tingkat pertumbuhan tahunan dari nilai tambah gross per pekerja (persentase)**



Catatan: Perhitungan berdasarkan data dari Survei Angkatan Kerja, Kantor Badan Pusat Statistik dan Database Input-Output Asian Development Bank.

Sumber: El Achkar Hilal forthcoming.

Beberapa peningkatan produktivitas dapat didorong oleh penggunaan teknologi baru. Sulit untuk menilai peran dari otomasi dan kemajuan teknologi terhadap ketenagakerjaan di sektor ini karena berbagai faktor. Fenomena pertumbuhan produktivitas yang lebih tinggi juga didorong oleh efek realokasi yang terlihat pada perekonomian pasca resesi, dimana pergeseran sumber daya menuju segmen yang lebih produktif dalam sektor ini, sehingga meningkatkan produktivitas sektor secara keseluruhan (Foster, Grim and Haltiwanger 2014) atau awal dari efek peningkatan "difusi robot" yang dramatis dan menimbulkan depresi (IMF 2018). Meskipun otomasi di masa depan lamban untuk dijalankan, arah ini mungkin sulit untuk masa depan pekerja dan pembuat kebijakan di negara-negara yang produksi garmennya selama puluhan tahun menjadi mesin pertumbuhan ketenagakerjaan yang dapat diandalkan.

Pertumbuhan yang cepat dalam hal digitalisasi dan e-commerce, pertanian regeneratif dan unsur lain dalam circular fashion akan mendatangkan dampak yang lebih besar terhadap pegawai yang berada di hulu dan hilir produksi garmen dan alas kaki. Misalnya, staf di brand global mungkin fungsinya akan diambil alih oleh para pemasok karena digitalisasi memperpendek desain internal dan proses produksi, sementara pekerja pengecer mungkin fungsinya akan berubah dan direalokasi untuk perbaikan, penjualan ulang, pemasaran ulang dan personil gudang (Judd and Jackson 2021).

Digitalisasi juga dapat berdampak pada bagaimana cara brand dan pengecer memantau kepatuhan di pada rantai pasok mereka. Karena teknologi memiliki potensi mendukung bisnis dalam memantau risiko tenaga kerja, pergeseran permanen ke platform daring baru yang dilengkapi dengan program kepatuhan yang mungkin tidak terlalu dapat diandalkan dapat mengakibatkan penurunan dalam hal pemantauan kondisi kerja dan hak tenaga kerja di rantai pasok.

Pada saat yang bersamaan, literasi digital yang bertumbuh dan penetrasi smartphone di beberapa kawasan Asia mengubah ranah informasi untuk para pekerja garmen dengan peluang baru untuk advokasi dan aksi bersama untuk menjawab kekurangan hak dan kondisi kerja pada rantai pasok.

Perempuan pekerja tetap menjadi sasaran diskriminasi

Pandemi memengaruhi perempuan pekerja secara disproporsional dan memperburuk ketimpangan yang berkaitan dengan pekerjaan perawatan tak berbayar, kesenjangan upah, diskriminasi dan kekerasan berbasis gender. Banyak perempuan pekerja harus menanggung beban kerja yang lebih berat dari laki-laki karena harus melakukan tugas rumah tangga dan perawatan anggota keluarga. (CARE 2020b; ILO 2020c). Garment Worker Diaries (2020), sebuah organisasi hak pekerja, menyimpulkan bahwa perempuan yang kembali bekerja di Bangladesh pada tahun 2020 mendapatkan upah media sebesar 9,200 Bangladeshi taka (US$109), dibandingkan dengan 10,000 taka (US$118) untuk laki-laki. Serikat pekerja melaporkan telah terjadi pemutusan hubungan kerja diskriminatif pekerja perempuan dan kegagalan membayar tunjangan bagi ibu melahirkan (Politzer 2020). Dan kekerasan terhadap perempuan, terutama kekerasan dalam rumah tangga meningkat saat pandemi (UN Women 2020).

Yang juga mengkhawatirkan adalah respons terhadap pandemi tidaklah responsif gender, mengancam memperparah ketimpangan yang terjadi pra COVID-19 dan mengesampingkan kemajuan (terbatas) yang sudah ada sebelumnya menuju kesetaran gender (ILO 2021). Secara umum, dialog sosial tidak ada dalam response COVID-19, dimana banyak pemerintah dan asosiasi pengusaha mengambil langkah sepihak tanpa berkonsultasi dengan perwakilan pekerja (Jackson, Burger and Judd 2021). Bahkan ketika dialog terjadi, organisasi hak pekerja mengatakan merekamengalamikekuranganrepresentasidanketerlibatan perempuan. Survei CARE International mengenai kebijakan respons COVID-19 20 negara menyimpulkan bahwa sebagian besar komite di tingkat nasional membentuk respon

terhadap pandemi tidak memiliki representasi yang setara antara laki-laki dan perempuan (CARE 2020a).

Ketidakadilan yang dialami oleh perempuan pekerja dan kurangnya representasi pada respons kebijakan COVID-19 (selain dari kesenjangan yang sudah ada dalam hal kepemimpinan dan manajemen serikat pekerja, pabrik dan lembaga-lembaga lainnya) semakin diperburuk dengan perubahan struktur industri yang mungkin meningkatkan kerentanan mereka. Dalam mengamati semakin meningkatnya konsolidasi, peningkatan teknologi dan bentuk lain restrukturisasi, ILO mengatakan bahwa "sektor ini mungkin tidak menyediakan jumlah dan peluang yang sama seperti sebelumnya."

Banyak negara yang masih bergantung pada sektor garmen untuk mendatangkan pekerjaan berupah formal bagi jutaan orang perempuan. Namun penurunan permintaan tenaga kerja dapat mengakibatkan pekerja yang sama melakukan pekerjaan informal yang semakin besar baik di dalam maupun luar sektor. Ini akan menggeser beban ketidakpastian bagi pekerja dan membalikkan kemajuan yang dilakukan terhadap kerja layak. Hal ini mengkhawatirkan karena perempuan lebih terpapar melakukan pekerjaan informal dibandingkan laki-laki pada 75 persen negara-negara Amerika Latin, 89 persen negara di Asia Selatan dan lebih dari 90 persen negara-negara sub-Sahara Afrika (ILO 2020c). Data yang tersedia untuk negara-negara Asia Tenggara menyiratkan prevelansi yang lebih besar dalam pekerjaan informal di kalangan perempuan, dibandingkan dengan laki-laki di banyak negara. [13]

Dengan latar belakang ini, Konvensi ILO mengenai Kekerasan dan Pelecehan, 2019 (No. 190) menawarkan optimisme. Bahkan bila ratifikasi di Asia lamban, Konvensi ini memiliki potensi menjadi pengubah penting dalam kesetaraan gender di sektor ini. Ketika mencegah dan mengatasi kekerasan dan pelecehan berbasis gender menjadi yang utama, maka akan tekanan yang semakin meningkat dalam membangun sistem manajemen yang tepat, termasuk mekanisme penanganan aduan untuk mengatasi kekerasan dan pelecehan di tempat kerja. Para advokat ketenagakerjaan berargumentasi bahwa sebagai akibatnya, perempuan pekerja lebih mampu membangun tempat kerja yang bebas dari rasa takut, dimana kebebasan berserikat dan perundingan bersama dapat bertumbuh (Judd and Jackson 2021).

▶ Tren tata kelola tenaga kerja di industri garmen

Bagaimanakah krisis mengubah cara rantai pasok garmen dikelola dan diatur dalam mewujudkan kerja layak dan keberlanjutan? Mengakui bahwa tata kelola tenaga kerja yang efektif seringkali lemah di negara-negara produsen garmen di Asia, baik secara normatif dan dalam hal kemampuan penegakan, model tata kelola tenaga kerja yang dibahas di sini fokus pada tren yang muncul saat pandemi yang berkaitan dengan regulasi swasta dan pengaturan multilateral, seperti kebijakan perdagangan dan proses uji tuntas yang wajib.

Regulasi swasta dapat dipikirkan ulang setelah pandemi

Regulasi swasta telah menjadi hal yang penting dalam tata kelola tenaga kerja di industri garmen global sejak awal 1990an. Tanggungjawan sosial korporasi yang dilakukan brand, bergantung pada pemantauan kepatuhan swasta dan audit sosial seringkali digunakan untuk memantau pelanggaran hak pekerja pada lokasi-lokasi yang memproduksi garmen dengan tata kelola publik yang lemah (Amengual et al. 2019; Locke 2013). Pemantauan swasta terhadap kepatuhan ketenagakerjaan tetap menjadi modalitas penting dalam konteks kerangka internasional, misalnya ILO Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy, United Nations Guiding Principles for Business and Human Rights dan OECD Guidelines for Multinational Enterprises (bahkan ketika perangkat semacam itu juga mengatur peraturan dan tanggungjawab pemerintah dan peraturan publik). Namun, keefektifan model ini makin sering dipertanyakan.

Judd and Jackson (2021) menemukan konsensus yang kurang kuat di kalangan pelaku industri mengenai bentuk dari sistem tata kelola tenaga kerja. Namun mereka sepakat akan satu hal: pengaturan remediasi audit yang sifatnya sementara ternyata tidak dapat berjalan dengan baik bagi para buyers, pemasok atau pekerja—dan karena berbagai alasan.

Penelitian terkini mengenai hasil agregat regulasi swasta di tingkat global menunjukkan sedikit atau bahkan tidak ada perbaikan sama sekali bagi pekerja (Kuruvilla 2021). Catatan industri dengan pengaturan mandiri mengesampingkan logika yang terlihat benar: pertama, regulasi swasta menghasilkan regulasi superior hingga publik, dan ke dua, ini tidak digunakan dalam situasi yang membutuhkan

13 Berdasarkan ILOSTAT database,diakses pada 2 July 2021.

partisipasi dan kepatuhan tinggi, ketika fleksibilitas terbatas berkaitan dengan aksi dan waktu atau risiko lingkungan atau sosial terlibat (McCarthy and Morling 2015). Meskipun tidak membela catatan regulasi swasta yang lebih luas, brand telah menunjukkan keberhasilan yang tidak terlalu kentara, misalnya inisiatif seperti Social and Labour Convergence Project yang bertujuan mengharmonisasi rejim audit di sektor ini.[14] Meskipun konsolidasi kode etik brand menjadi satu perangkat audit yang selaras mungkin berguna, ini menunjukkan kurangnya komitmen terhadap pendekatan yang lebih holistik pada tata kelola rantai pasok global, dikembangkan dalam kerangka remediasi bersama dan pengembangan kapasitas.

Clean Clothes Campaign mencatat kemajuan pada tahun 2020 brand menagdopsi standar pelaporan sukarela, minimum dan mudah-mudahan berujung pada standar pelaporan publik yang lebih kaku yang disyaratkan oleh Arahan Pelaporan Non-Keuagan yang berlaku sejak 2018 (CCC 2020b). Pelaporan mandiri mengenai topik sensitif di industri ini seperti upah pekerja, cenderung fokus pada kepatuhan sosial dan upaya terkait untuk memitigasi efek samping terhadap kehidupan pekerja dibandingkan dengan dampak dari upaya-upaya tersebut (PLWF 2019). Mengingat kekurangan dalam sistem pemantauan dan pelaporan saat ini (Kuruvilla 2021; Wicker 2020), pertanyaan-pertanyaan mengenai bagaimana data dikumpulkan, dianalisis dan diungkapkan di masa depan akan penting untuk didiskusikan di masa yang akan datang.

Analisis komprehensif mengenai dampak regulasi swasta dihambat oleh kesenjangan data di kalangan buyer dan pemasok yang tidak terlibat pada peraturan substantif yang sifatnya sukarela dan tidak tersentuh oleh kampanye industri garmen (Kuruvilla 2021). Kumpulan data kondisi kerja dasar semakin sering dilakukan, dan secara keseluruhan semakin membaik. Tren menuju konvergensi kode etik dan perangkat audit lingkungan dan tenaga kerja sejak 2015 misalnya melalui Higg Index, Better Work Compliance Assessment Tool[15] dan standar praktiktenaga kerja untuk Proyek Konvergensi Sosial dan Tenaga Kerja.

Teknologi yang muncul di masa yang akan data dapat melengkapi pengaturan pemantauan yang terkonsolidasi misalnya inisiatif pelacakan berbasis blockchain, analisis forensik dari serat katun untuk menentukan asal dan penelusuran input yang semakin baik (Friedman 2017) atau survei pekerja berbasis telefon. Advokat tenaga kerja berargumentasi bahwa pekerja tidak bergantung pada aplikasi dan perangkat manajemen jarak jauh untuk mengatasi permasalahan tempat kerja. Para advokat meminta pekerja diberikan fungsi yang terlibat langsung dalam pemantauan dan pelaporan hak dan kondisi kerja di tempat kerja garmen. (Judd and Jackson 2021).

Ada banyak peluang baru untuk mengangkat informasi yang dikumpulkan saat pemantauan pabrik swasta. Analisis data kepatuhan tenaga kerja dari pabrik garmen menunjukkan langkah-langkah kepatuhan tenaga kerja yang memiliki kemampuan prediktif lebih baik dibandingkan langkah-langkah audit kondisi kerja (misalnya data mengenai upah, jam dan kondisi kerja) (Kuruvilla 2021). Pemodelan prediktif mengenai kepatuhan tingkat pabrik dapat menentukan orientasi atau cenderung menggantikan audit yang tidak dapat diandalkan dengan data karakteristik pabrik yang dapat diverifikasi, misalnya, besarnya perusahaan, komposisi tenaga kerja, tingkat perputaran tenaga kerja dan geografi.

Hasil yang wajar dari pengamatan tentang data tingkat pabrik yang tidak dapat diandalkan dan tidak jelas tentang praktik ketenagakerjaan adalah kebutuhan untuk memperkuatnya dengan praktik-praktik ketenagakerjaan yang cukup andal untuk mendorong keputusan pengadaan tingkat makro pembeli.

Di luar data dan analisis yang lebih baik, rejim tata kelola rantai pasok yang efektif bergantung pada tata kelola standar perburuhan yang lebih kuat pada negara-negara penghasil garmen. Termasuk pengawasan ketenagakerjaan yang dapat dipercaya dan efektif, sejalan dengan keselarasan standar perburuhan internasional dan nasionals erta sistem penegakan yang kuat, yang membutuhkan penguatan di banyak negara-negara pengekspor garmen. Khususnya, tanpa ekspektasi bahwa standar akan ditegakkan program kepatuhan, apapun bentu, niat atau kerumitannya, akan tidak pernah efektif, seperti yang disebutkan oleh Lollo dan O'Rourke (2020a, 2020b) sebagai "timbangan tanpa pola makan".

Akhirnya, seperti yang dibahas di bagian tentang strategi sumber, batasan kritis untuk regulasi swasta adalah ketidakselarasan strategi sumber dan keberlanjutan brand. Selama keberlanjutan tidak dilekatkan pada keputusan bisnis utama brand, termasuk strategi pengambilan materi mereka, badan yang melakukan tanggungjawab sosial di perusahaan mereka akan menghadapi penghambat.

14 Proyek Konvergensi Sosial dan Tenaga Kerja adalah inisiatif multipihak yang menciptakan Kerangka Penilaian Terpadu, yang merupakan alat audit umum yang memungkinkan produsen menggunakan pengukuran standar.

15 Indeks Higg, yang dikembangkan oleh Koalisi Pakaian Berkelanjutan, adalah seperangkat alat untuk pengukuran standar keberlanjutan rantai nilai. Program Better Work adalah kemitraan ILO dan International Finance Corporation untuk meningkatkan kondisi kerja di industri garmen global. Ini memantau kepatuhan terhadap standar perburuhan internasional dan hukum nasional menggunakan alat penilaian kepatuhan yang tersedia here.

Upaya legislatif untuk mengatur rantai pasok global semakin intensif

Gerakan untuk standar wajib semakin dipercepat setelah bencana Rana Plaza 2013 di Bangladesh. Tata kelola rantai pasok publik telah mengalami kemajuan dari persyaratan pelaporan yang luas, seperti Undang-undang Transparansi dalam Rantai Pasok di California, dan Undang-undang Perbudakan Modern Inggris tahun 2015, ke persyaratan uji tuntas wajib misalnya Loe de Vigilance Perancis 2017 dan sanksi terhadap kerja paksa dari Pemerintah AS terhadap Tiongkok pada tahun 2020.[16] Baru-baru ini, parlemen Jerman mengesahkan undang-undang uji tuntas pada rantai pasok global untuk perusahaan-perusahaan Jerman.

Pergeseran menuju uji tuntas HAM wajib, persyaratan pelaporan publik yang bermakna serta kemungkinan tanggungjawab hukum dari sisi buyer atas cidera yang terjadi pada pekerja rantai pasok mendapatkan dukungan pada April 2020 dari koalisi dana lembaga yang sebagian besar adalah Eropa dan Amerika sebesar US$ 4,2 triliun dalam bentuk investasi (Investor Alliance, 2020). Sudah cukup banyak perusahaan Inggris dan Eropa yang dipimpin oleh perusahaan makanan dan pertanian namun juga termasuk para buyer garmen, mendukung prinsip-prinsip uji tuntas HAM yang wajib (BHRRC 2021; Smit et al. 2020).

Pandemi 2020 mendorong para pembuat kebijakan di seluruh dunia harus mengatur ulang fokus prioritas mereka pada pemulihan ekonomi. Di negara-negara produsen garmen, kebijakan tenaga kerja sebagai respons terhadap pandemi COVID-19 seringkali hanya berfokus pada pemulihan bagi pemberi kerja dan pekerja (ILO 2020a). Kontraksi terhadap industri pada tahun 2020 dan pengaturan ulang tempat pencarian sumber daya garmen yang diuraikan sebelumnya dalam ikhtisar ini menunjukkan bahwa pemerintah negara-negara tersebut—tanpa adanya langkah lain—mengalami kekurangan dalam hal insentif dan urgensi untuk melakukan upaya yang memadai dalam menangani kekurangan kerja layak di industri ini. Sejumlah negara-negara produsen garmen diduga menggunakan krisis ekonomi 2020 untuk memperketat hak tenaga kerja dan menunda perundingan upah (AFWA 2020). Namun proposal Uni Eropa untuk melakukan uji tuntas HAM wajib untuk perusahaan uni eropa yang mengambil sumberdaya dari negara-negara lain telah mendapatkan momentumnya. Pada bulan Maret 2021, Parlemen Eropa mengesahkan resolusi berisi rekomendasi bagi Komisi Eropa mengenai arahan masa depan mengenai uji tuntas korporasi dan tanggungjawab korporasi. Komisi Eropa berkomitmen untuk mempublikasikan proporsal untuk arahan itu pada kwartal ke dua tahun 2021.

Biaya yang diperkirakan untuk perusahaan Uni Eropa untuk mematuhi persyaratan uji tuntas wajib sepanjang rantai pasok mereka adalah sebesar 0,005 persen dari pendapatan tahunan mereka. Untuk perusahaan kecil dan menengah lebih tinggi namun cukup kecil, hanya sekitar 0,07 persen dari pendapatan tahunan mereka (Smit et al. 2020).
Potensi dampak peraturan uji tuntas HAM wajib di Uni Eropa dapat dibatasi bila penegakannya dapat menerima format audit swasta yang ada saat ini sebagai pemenuhan tanggungjawab perusahaan untuk peduli, daripada memandatkan langkah-langkah verifikasi secara independen (Bengtsen 2020a, 2020b). Tantangan-tantangan verifikasi dan pelaporan akan lebih akut di kalangan perusahaan kecil di rantai pasok (Curley 2020).

Kerangka perjanjian internasional yang relatif masih baru mendapatkan dukungan sebelum pandemi sebagai bentuk dialog sosial lintas batas yang penting antara brand dan federasi serikat pekerja internasional di sektor garmen (ILO 2019d). Kemitraan serupa lainnya adalah inisiatif Action, Collaboration, Transformation (ACT) yang diluncurkan pada tahun 2015, yang menyatukan lebih dari 20 brand dan pengecer/retailer global dan serikat global INdustriALL, dengan fokus pada upah melalui perundingan di tingkat industri dan berkaitan dengan praktik pengadaan.

Pada tahun 2020, para pemimpin organisasi pekerja dan hak pekerja yang diwawancarai oleh Judd dan Jackson (2021) mendukung perundingan berbasis sektor dan perjanjian mengikuti Kesepakatan Bangladesh yang mewajibkan buyer untuk mengambil proporsi biaya kerja layak dan risiko yang lebih besar di seluruh rantai pasok (CCC 2020a). Variasi proposal dana pesangon—mencakup pesangondan komponen jaminan sosial –pertama kali diadvokasi oleh kelompok masyarakat sipil dan serikat global menerima dukungan dari berbagai brand, manufaktur, dan pemerintah produsen (CCC 2020a; Judd and Kuruvilla forthcoming).[17] Dukungan buyer untuk perjanjian yang mengikat akan menandai awal jenis kemitraan yang berbeda di fashion: dapat ditegakkan, transnasional dan langsung ke pekerja dengan cara-cara yang mengakui keterkaitan antara buyer global dan pekerja yang membua produk mereka.

16 Lihat daftar inisiatif uji tuntas terkini di Investor Alliance, 2020. Lihat Sanksi AS di Glover, 2020.
17 The Penn State Center for Global Workers' Rights memperkirakan kerugian upah yang dialami oleh pekerja karena kontrak yang dibatalkan setidaknya US$1.6 miliar (Anner et al. 2020)

Aturan ketenagakerjaraan pada perjanjian perdangan menjadi semakin menonjol

Kebijakan perdagangan memainkan peran penting dalam memajukan hak para pekerja dan kerja layak selama dua dekade terakhir. Perubahan terkini di Amerika Serikat dan juga kebijakan perdagangan Eropa dapat menghasilkan peran yang lebih besar bagi ketenagakerjaan dalam perjanjian perdagangan.

Di Amerika Serikat, ini termasuk revisi mengenai kerja paksa terhadap Undang-undang Tarif pada tahun 2016, kembalinya tarif (bagian 301) sebagai alat perdagangan utama, standar-standar baru dan mekanisme penegakan pada perjanjian perdagangan AS-Meksiko-Kanada 2020, tindakan perdagangan pada tahun 2020 terhadap katun dan garmen dari Tiongkok, serta diversifikasi basis pemasok industi ke mitra perdagangan yang tidak terlalu kuat (Judd and Jackson 2021). [18]

Di Uni Eropa, minat kebijakan perdagangan dan tenaga kerja global menyatu pada penarikan preferensi perdagangan Everything But Arms Kamboja tahun 2020 untuk pelanggaran-pelanggaran HAM dan perubahan yang terlalu lunak terhadap kerangka hukum Viet Nam, termasuk ratifikasi Konvensi ILO mengenai Hak untuk Berorganisasi dan Perundingan Bersama, 1949 (No. 98) pada tahun 2019 melalui perjanjian perdagangan baru (EU Commission 2020).

Kendaraan kebijakan perdagangan untuk memperbaiki kerangka dan penegakan undang-undang ketenagakerjaan di negara-negara penghasil garmen akan berubah di Uni Eropa dan Amerika Serikat. Misalnya, mungkin akan ada transisi dari skema tarif unilateral misalnya Sistem Preferensi umum menjadi perjanjian perdagangan bebas yang lebih luas karena akan memberikan fleksibilitas yang lebih tinggi karena quasi-permanen dan tanpa ada pertimbangan eligibilitas. Kebijakan perdagangan AS pasca pandemi yang berbeda dari template yang biasa digunakan di masa lalu dapat memberikan kesempatan bagi tiap pihak untuk mencapai kesepakatan untuk menentukan standar yang dapat berterima dan kepatuhan tenaga kerja seperti apa yang akan menentukan akses pasar (Polaski et al. 2020). Ini masih dapat dicapai di sektor garmen dan lainnya ketika ancaman sanksi perdagangan atau tawaran penghargaan yang dikalibrasikan dengan baik memicu pengetatan kerangka hukum pemerintah dan pengaturan penegakan dan perbaikan-perbaikan terukur pada praktik ketenagakerjaan di industri. [19]

Sebagai bagi dari superstruktur yang mendukung perjanjian yang diuraikan di sini, serikat dan organisasi hak pekerja mendukung peraturan tenaga kerja yang lebih kuat dan dapat ditegakan dalam perjanjian perdagangan antara pemerintah negara buyer dan pemasok. [19]

▶ Skenario masa depan untuk industri garmen

Menentukan arah industri garmen pra-pandemi—struktur, pola pengambilan bahan, dan tata kelola ketenagakerjaan—dan mencoba melihat kemungkinan perubahan arah memberikan kesempatan bagi Judd dan Jackson (2021) untuk membuat tiga skenario masa depan pasca pandemi industri ini, di Asia dan global. Ikhtisar penelitian ini menguraikan beberapa hal tentang skenario ini (lihat tabel berikut).

Mengingat keberagaman perusahaan, jenis produk dan aturan, skenario-skenario ini biasanya lebih luas. Terdapat berbagai bentuk faktor-faktor yang paling penting dan variabel yang digali di bab sebelumnya: konsolidasi, otomasi, e-commerce, kebiasaan konsumen, pola pengambilan bahan, fleksibilitas pasokan, near-shoring dan dampak-dampak perubahan iklim. Beberapa faktor dipertimbangkan sebagai sesuatu yang tetap di setiap skenario. Pertama, konsentrasi industri akan terus berlanjut dan para pemimpin e-commerce akan menonjol di masa depan ini. Kedua, penjualan online akan tumbuh, meskipun lebih lambat, dan mempercepat disrupsi model ritel tradisional. Ke tiga, dampak iklim akan mengubah geografi dan moda produksi garmen di Asia.

Setiap skenario akan mengubah besaran faktor yang relevan dan menguraikan konfigurasi potensial untuk industri yang mungkin muncul saat pemulihan pasca pandemi, dengan perspektif bagaimana hal ini akan berdampak pada pemasok dan pekerja di Asia. Skenario tingkat tinggi pertama disebut dengan ***repeat*** (ulangi kembali): pengulangan model pra pandemi untuk struktur industri, pengambilan sumberdaya dan tata kelola, dan seluruh kelemahan yang berkaitan dengan kerja layak dan keberlanjutan industri yang lebih luas. Skenario ke dua adalah ***regain*** (mendapatkan kembali), yang mengubah struktur industri dan kebiasaan

18 Lihat amandemen terhadap UU Tarif AS 1930 di Reed, 2016. Lihat contoh aturan ketenagakerjaan pada perjanjian perdagangan di ILO ILO 2019b.
19 Misalnya lihat, perjanjian garmen US-Kamboja (Kolben 2004), negosiasi Trans-Pacific Partnership di Viet Nam (Evans 2020) dan proses U–Thailand “kartu kuning” (ILO 2020b).

mendapatkan sumberdaya dipercepat namun (secara eksternal) perubahan tata kelola diakomodir. Skenario akhir, ***renegotiate*** (perundingan ulang) membayangkan industri yang berubah hingga ke struktur, pencarian bahan dan tata kelola terintegrasi dan sama-sama saling menguatkan. Ini adalah skenario yang paling ambisius dan penuh harapan, pengambilan sumberdaya dan tata kelola, dan yang paling kondusif untuk kerja layak agar bertumbuh.

▶ Tabel. Skenario Masa Depan untuk INdustri Garmen

	Repeat	Regain	Renegotiate
Tren utama	• Skenario default pada ketiadaan upaya reformasi yang disengaja. • Keberlanjutan dari tren industri jangka panjang (pra COVID-19).	• Menyamai versi tren pra-COVID-19 yang dipercepat, dimana industri terbagi dua dibandingkan skenario repeat • Pemasok yang lebih inovatif, terintegrasi dapat meningkatkan produktivitas dan menjaga kondisi kerja yang layak, sementara sebagian besar pemasok memiliki hubungan yang lemah dengan bagian paling atas rantai pasok dan terus melalui jalur repeat.	• Reformasi yang disengaja membawa perubahan nyata dalam hubungan kekuatan industri, termasuk dinamika sumber daya dan tata kelola. • Kemitraan dan kolaborasi industri yang lebih dalam dan lebih luas mengatasi tantangan bersama. • Transisi yang adil menuju keberlanjutan sosial dan lingkungan yang dibangun di atas dialog sosial secara aktif tertanam dalam operasi industri.
Hubungan pembeli-pemasok	• Konsentrasi brand dan pemasok serta konsolidasi rantai pasokan terus berlanjut. • Pola pengadaan terus bergeser ke arah pusat produksi dengan upah rendah dan biaya rendah di Asia dan Afrika.	• Pemangku kepentingan (konsumen, investor, pemasok utama, serikat pekerja, juru kampanye dan regulator) memberi sinyal bahwa kembali ke norma pra-pandemi terhalang • Brand dan pengecer besar menerapkan reformasi struktural untuk meningkatkan efisiensi proses, bukan penyesuaian operasional kecil.	• Persyaratan kontrak buyer-pemasok baru mengatasi kerentanan dalam hubungan rantai pasokan (seperti yang terungkap oleh tanggapan COVID-19) dan mempertimbangkan tuntutan pekerja dan serikat pekerja terkait hak-hak pekerja, upah, dan kondisi kerja. • Pengorganisasian di antara asosiasi produsen garmen berakar, sehingga kesepakatan yang tersedia untuk produsen terbesar dapat dijangkau oleh pemasok yang lebih kecil.

	Lặp lại	Khôi phục lại	Thương lượng lại
Model bisnis	• Lambatnya perubahan internal, kecuali penjualan online, yang akan terus berakselerasi. • fast fashion berbiaya rendah akan terus mendominasi; tekanan untuk siklus yang lebih pendek akan didominasi oleh pemasok dan pekerja mereka, dan hubungan pembeli-pemasok untuk sebagian besar merek dan pengecer masih akan diatur berdasarkan harga daripada risiko bersama.	• Model bisnis terbagi menjadi dua jalur yang dapat dilihat (menumbuhkan dikotomi antara merek dan pemasok "terbaik" dan "yang lain"). • Fast fashion dan brand besar yang sudah dikenal terus mendominasi industri dan membentuk lintasannya. • Potensi upaya keberlanjutan yang lebih proaktif yang dipelopori oleh para pemimpin industri, tetapi ini sebagian besar masih bersifat ad hoc, didorong oleh inisiatif atau inkremental daripada fundamental atau struktural. • Segmen besar industri terus menyerupai model bisnis berulang.	• Sebagai hasil dari tekanan internal dan/atau regulasi yang meluas dan lebih baik, risiko rantai pasok diatur ulang dan lebih terbagi rata di kalangan para pelaku (brand dan pemasok) • Proposisi "nilai bersama" muncul sebagai realita praktis di industri dimana: - Permintaan pekerja sejak lama dimasukkan ke dalam modalitas kontrak yang dirundingkan ulang yang mendapatkan manfaat dari penerimaannya di industri yang luas. - Sentralitas "people and planet" pada kemajuan bisnis diakui oleh seluruh pelaku industri. Brand dan pemasok berinvestasi pada transisi yang adil menuju keberlanjutan sosial dan lingkungan sebagai kepentingan bisnis utama, yang menghasilkan model bisnis sirkular yang lebih inovatif.
Otomasi dan near-shoring	• Near-shoring dan otomasi skala besar lamban berkembang atau tak terwujud pada jangka menengah	• Near-shoring dan otomasi oleh para pemain besar (misalnya buyer terbesar yang bermitra dengan kelompok pemasok global) artinya produksi berbiaya rendah, membutuhkan teknologi rendah di negara-negara berkembang harus berdampingan dengan pertumbuhan robotik dan otomasi di negara-negara berpendapatan tinggi untuk dekat atau mendekati pasar-pasar konsumen besar.	• Otomasi semakin diperkuat untuk keuntungan kompetitif dan manfaat sosial dan lingkungan. Misalnya, dilakukan bersamaan dengan peningkatan keterampilan pekerja dan meningkatnya jaminan sosial (sama halnya dengan kebijakan pasar kerja yang aktif lainnya) untuk memitigasi dampak pemindahan tenaga kerja dan mengamankan transisi yang adil.

	Lặp lại	Khôi phục lại	Thương lượng lại
Hasil kerja Pekerja	• Kembali ke tingkat produksi pra-pandemi dengan kemungkinan penurunan pekerjaan: perusahaan yang beroperasi dengan margin yang sedikit pada periode pra-pandemi mungkin tidak akan pernah pulih, dan pemasok yang lebih besar, memiliki modal lebih banyak, dan lebih efisien dapat menyerap pesanan tanpa perlu mempekerjakan semua pekerjanya. • Konsolidasi pemasok yang berkelanjutan akan mendatangkan manfaat bagi para pekerja di pabrik yang menjadi bagian dari program peraturan dan kepatuhan yang kuat (swasta atau berbagai pemangku kepentingan)—contohnya program better Work ILO/BFC—atau pengaturan perundingan bersama yang efektif . • Untuk semua pekerja, kompetisi di kalangan pemasok untuk pesanan berikutnya dapat mendorong upah dan standar kerja, dan subkontrak pesanan dapat meluas dan menimbulkan informalitas .	• Percabangan hasil dari para pekerja garmen di berbagai jenis pabrik di rantai pasok semakin terlihat. • Akselerasi konsolidasi rantai pasok, otomasi dan near-shoring menuju upah yang lebih tinggi bagi para pekerja dengan keterampilan yang lebih tinggi dan pekerjaan yang lebih sedikit untuk pekerja dengan keterampilan rendah pada tingkatan produksi apapun. • Hasil pekerja di industri ini terlihat seperti masa depan yang diuraikan dalam skenario repeat. Sebagian besar produksi garmen baik di tingkat global, regional atau dalam negeri, dimana tata kelola tenaga kerja atau regulasi publik efektif	• Rekonfigurasi industri memberikan manfaat yang lebih luas kepada para pekerja garmen sepanjang rantai pasok. • Para pekerja di pabrik yang memproduksi untuk brand global terbesar dan pengecer mendapatkan keuntungan dari akuntabilitas dan representasi yang lebih besar pada pengaturan kontrak yang baru serta model tata kelola yang baru. • Pekerja sebagian besar mendapatkan manfaat (di luar dari yang berada di pabrik terdepan) sebagai akibat dari perjanjian yang didorong oleh kebijakan perdagangan (termasuk aturan tenaga kerja dalam perjanjian perdagangan) dan hasil yang ditimbulkan terhadap praktik hukum ketenagakerjaan dan industri.
Tata kelola ketenag-akerjaan	• Tata kelola publik pada negara-negara penghasil garmen di Asia akan terus mengalami kekurangan sumberdaya dan kecacatan. Regulasi swasta transnasional akan menjadi norma dalam rantai pasok global dan proporsi pekerja garmen global yang terlibat dalam dialog sosial konstruktif, yang diwakili oleh serikat yang efektif atau dicakup oleh perjanjian bersama yang tulus, akan tetap sedikit.	• Tidak ada tata kelola ketenagakerjaan baru untuk produksi global yang berjejaring. • Pemasok terbesar, yang peka terhadap reputasi hingga brand-brand besar semakin mendukung upaya dialog sosial pada basis pemasok mereka. • Sinyal dari para regulator dan advokat pekerja mengenai (perubahan dalam hal) sumberdaya dan praktik tenaga kerja, akan tidak selaras dengan sinyal-sinyal mengenai kinerja keuangan .	• Munculnya tiga blok perundingan (pemasok, buyer, dan pekerja dan organisasi mereka) akan berujung pada solusi baru yang dapat membagi biaya dan risiko lebih adil pada rantai pasok garmen. • Tata kelola publik akan lebih efektiff, termasuk inspektur tenaga kerja yang mumpuni dan penegakan peraturan uji tuntas HAM yang wajib

Langkah Ke Depan

Mana dari tiga skenario ini menjadi yang termungkin bagi industri pasca pandemi COVID-19? Pola pemulihan masih tidak pasti, dan ketidakpastian tentang konfigurasi masa depan masih menjadi norma. Juga, versi-hybrid yang berbeda dari skenario ini mungkin terwujud dengan kerangka waktu yang berbeda dan mungkin

Which of the three scenarios is the likeliest for the industry after the COVID-19 pandemic? The recovery pattern is still highly uncertain, and unpredictability about future configurations is still the norm. Juga, versi hibrida yang berbeda dari skenario ini dapat terwujud, dengan kerangka waktu yang berbeda dan berpotensi secara berurutan dan bertahap. Repeat – menjadi default pra-pandemi – membutuhkan upaya paling sedikit tetapi mungkin terbukti tidak dapat diterima oleh investor, regulator, advokat pekerja, dan mayoritas pemasok. Regain mungkin dimungkinkan, didorong oleh kemungkinan perubahan dalam proses dan teknologi produksi. Renegotiate membutuhkan upaya paling besar dan bergantung pada penyelarasan "planet" – investor, regulator, serikat pekerja, juru kampanye, dan pemasok, yang jarang terjadi.

Ada banyak pengingat bahwa kembali ke normal "lama", pada dasarnya, posisi repeat, bukanlah cetak biru yang layak atau diinginkan untuk masa depan industri. Sebelum COVID-19, sektor ini rentan terhadap guncangan eksternal karena kelemahan dalam produktivitas, infrastruktur dan keterampilan, serta praktik produksi yang boros dan tidak berkelanjutan. Pengungkapan risiko rutin, yang diamanatkan oleh undang-undang di banyak negara, memberikan wawasan terkini tentang tingkat ketidaksiapan merek-merek utama untuk pertemuan faktor risiko yang dikumpulkan pada tahun 2020.

Saat industri bangkit dari pandemi, kemungkinan besar brand akan memperluas dan meningkatkan analisis risiko mereka sambil juga memprofesionalkan perencanaan prediktif mereka sehingga mereka dapat mengantisipasi dan mengelola beberapa pukulan simultan dengan lebih baik terhadap bisnis mereka. Namun, perubahan fundamental industri yang lebih substantif akan diperlukan agar industri menjadi lebih tangguh, lebih adil, dan lebih berkelanjutan di masa mendatang. Penting untuk ini adalah tugas untuk menyeimbangkan kembali risiko dan bagaimana risiko tersebut dibagi di seluruh rantai pasokan (oleh pembeli dan pemasok).
Sementara skenario regain memanfaatkan kemajuan teknologi dan efisiensi, skenario ini menunjukkan bahwa tanpa adanya kebijakan khusus untuk mengurangi dampak negatifnya, guncangan dan krisis ekonomi, termasuk terkait dengan COVID-19, akan terus memicu kesenjangan yang semakin melebar di sektor ini (ILO 2021). Di antara pengusaha, penelitian telah menunjukkan prospek pemulihan variabel antara pabrik lokal yang lebih kecil dan milik asing yang besar (seringkali terintegrasi secara vertikal dan dengan hubungan pembeli yang kuat), dengan yang pertama paling terpengaruh oleh penurunan permintaan yang berkelanjutan (pasca-pandemi). Dengan hanya 20 persen perusahaan yang memasok 80 persen produk ke pembeli utama, dinamika ini kemungkinan akan berlanjut dalam periode pemulihan pascapandemi (Judd and Jackson 2021).

Untuk menghindari risiko yang memperburuk hasil yang merugikan bagi pekerja garmen yang paling rentan, para pelaku industri harus berusaha untuk menegosiasikan kembali model bisnis dan tata kelola yang menjadi inti dari industri garmen global. Upaya tersebut sejalan dengan kerangka kebijakan global ILO untuk menanggapi krisis COVID-19, yang diartikulasikan melalui empat pilar: merangsang ekonomi dan lapangan kerja; mendukung perusahaan, pekerjaan dan pendapatan; melindungi pekerja di tempat kerja; dan mengandalkan dialog sosial untuk solusi. Ini sejalan dengan Global Call to Action for a Human-Centred Recovery,[20] yang disahkan di International Labour Conference di bulan Juni 2021 dan meminta negara-negara untuk berkomitmen dalam memastikan bahwa pemulihan ekonomi dan sosial dari krisis "sangat inklusif, berkelanjutan dan berketahanan". Kombinasi perangkat yang baru, dari sains data menuju desain virtual, bersama dengan komitmen untuk mengatasi ketidakefisienan industri, dapat "mengeluarkan nilai baru". Hal ini dapat memungkinkan para buyer untuk mempermudah produksi dan tekanan harga kepada para pemasok dan memajukan kerja layak melalui upah dan investasi yang meningkat dalam jaminan sosial bagi pekerja.

Katalisator dan sumber daya ungkit bagi pekerja dan pemasok dalam skenario renegotiate dapat berupa regulasi publik, khususnya melalui penegakan yang efektif dari undang-undang uji tuntas wajib hak asasi manusia dan lingkungan. Ketika dipasangkan dengan dialog sosial yang diperkuat yang membahas asimetri kekuasaan dalam industri, misalnya melalui koalisi baru antara pemasok dan serikat pekerja, skenario ini akan kondusif untuk industri yang lebih adil dan berkelanjutan.

Skenario renegotiate juga bergantung pada upaya untuk lebih menyelaraskan kepentingan produksi dan

20 Truy cập tại https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/109/news/WCMS_803980/lang--en/index.htm

keberlanjutan dalam model bisnis. Ini dapat melibatkan, antara lain, mereformasi struktur gaji dan insentif tim sumber merek sehingga mereka menghargai pengambilan keputusan yang lebih holistik yang mendukung transisi yang adil menuju keberlanjutan jangka panjang. Demikian pula, kompensasi non-gaji untuk sumber daya dan eksekutif senior dapat dikaitkan dengan beberapa indikator kinerja utama yang terkait dengan tenaga kerja.

Untuk mengubah sinyal internal dan sinyal yang dikirim ke pemasok tentang bagaimana merek memprioritaskan standar tenaga kerja, tim desain, pengadaan, dan pembelian juga dapat diminta untuk memasukkan indikator kinerja utama pada dampak tenaga kerja dari keputusan mereka, yang dihasilkan, misalnya, dari perubahan pada produk. spesifikasi desain atau pesanan. Insentif dan restrukturisasi bisnis ini, yang dipasangkan dengan kerangka kebijakan holistik yang menyediakan regulasi yang tepat, lingkungan yang memungkinkan untuk dialog sosial dan insentif keuangan di tingkat nasional, dapat menjadi langkah penting untuk mempertahankan skenario negosiasi ulang.

Mengakui pentingnya industri yang berkelanjutan untuk pekerjaan dan pembangunan ekonomi di Asia dan kawasan lain, skenario negosiasi ulang yang dibangun di atas fondasi kembar dialog sosial yang lebih kuat dan perlindungan pekerja yang terjamin, bersama dengan peningkatan investasi dalam modal fisik dan manusia untuk memacu perusahaan jangka panjang pertumbuhan dan produktivitas adalah satu-satunya cara yang layak untuk membangun masa depan industri yang berpusat pada manusia – yang berkelanjutan dalam jangka panjang dan memberikan kesepakatan yang lebih adil dengan manfaat berbasis luas bagi semua pelaku dalam rantai pasokan

Referensi

Abdulla, H. 2021. "What Will It Take to Cut Xinjiang Cotton from Garment Supply Chains?", 10 February.

AFWA (Asia Floor Wage Alliance). 2020. The Emperor Has No Clothes.

Alderman, L. 2020. "France Thought It Could Reverse Globalization, but It's Still Bleeding Jobs." *The New York Times*, 30 November.

Amengual, M., G. Distelhorst, and D. Tobin. 2020. "Global Purchasing as Labour Regulation: The Missing Middle." ILR Review, 73 (4): 817–840.

Anner, M. 2020. *Leveraging Desperation: Garment Brands' Purchasing Practices During Covid-19*. PennState Center for Global Workers' Rights.

Anner, M., S. Nova, and L. Foxvog. 2020. Unpaid Billions: Trade Data Show Garment Order Volume and Prices Plummeted through June, Driven by Brands' Refusal to Pay for Goods They Asked Suppliers to Make. PennState Center for Global Workers' Rights.

Arnett, G. 2020. "Nearshoring: Europe's next textile boom?" Vogue Business, 28 August.

ASOS Plc. 2020. ASOS PLC Annual Report and Accounts 2020.

Bárcia de Mattos, F., J. Eisenbraun, D. Kucera, and A. Rossi. 2020. Automation, Employment and Reshoring in the Garment Industry: Long-Term Disruption or a Storm in a Teacup? 28. International Labour Organization, Better Work.

Bengtsen, P. 2020a. "Why Are Monitory Democracies Not Monitoring Supply Chain Slavery?" Global Policy Journal, 28 August.

———. 2020b. Beyond Social Audits in Supply Chains: Who Should Monitor? Whom to Trust? Business & Human Rights Resource Centre.

Berg, A., M. Lobis, F. Rölkens, and P. Simon. 2018, May 17. Faster Fashion: How to Shorten the Garment Calendar. McKinsey & Company.

Better Buying. 2020. Better Buying Index Report 2020.

BHRRC (Business and Human Rights Resource Centre). 2021, February. List of Large Businesses, Associations & Investors with Public Statements & Endorsements in Support of Mandatory Due Diligence Regulation.

BOF (Business of Fashion). n.d. "The BoF Podcast: Inside H&M's $4 Billion Inventory Challenge (No. 157)."

BOF (Business of Fashion), and McKinsey & Company. 2020. "The Year Ahead: Keep Your Suppliers Close." 7 December.

Businesswire. 2020. "Alibaba Unveils New Manufacturing Digital Factory" Businesswire, 16 September.

CARE International. 2020a. Where are the Women? The Conspicuous Absence of Women in COVID-19 Response Teams and Plans, and Why We Need Them.

———. 2020b. Garment Worker Needs Assessment During COVID-19. CARE International in Cambodia.

CCC (Clean Clothes Campaign). 2020a. "COVID-19 Wage Assurance and Severance Guarantee Fund."

———. 2020b. Position Paper on Transparency: Clean Clothes Campaign.

Chang, J.-H., G. Rynhart, and P. Huynh. 2016. ASEAN in Transformation: Textiles, Clothing and Footwear: Refashioning the Future. ILO.

Curley, M. 2020. "Human Rights Due Diligence: Making It Mandatory – and Effective." European University Institute, 3 July.

Dean, G. 2020. "Fashion Companies Have Canceled or Refused to Pay for $16.2 Billion of Orders During the Pandemic, Costing Textile Workers $1.6 Billion in Wages, a Report Found." Business Insider, 9 October.

Delisio, E. 2020, March 3. Gen Z to the Fashion World: Forget Trendy Throwaways. We'd Rather Buy Used.

Deloitte. 2020. Garment 2025: What new business models will emerge? Deloitte Digital.

EIU (Economist Intelligence Unit). 2013. Rich Pickings: The Outlook for Luxury Goods in Asia.

El Achkar Hilal, S. Forthcoming. "Employment, Wages and Productivity in Asia's Garment Sector: Taking Stock of Trends Prior to COVID-19." ILO Working Paper.

EU Commission. 2020. "EU-Vietnam trade agreement enters into force." 31 July.

fibre2fashion. 2020. "No Action in US on Nearshoring RMG Production: GlobalData." 4 December.

Foster, L., C. Grim, and J. Haltiwanger. 2014. Reallocation in the Great Recession: Cleansing or Not? National Bureau of Economic Research.

Friedman, A. 2017. "Oritain Introduces 'Fingerprint' ID Technology for Cotton Testing." Sourcing Journal, 15 September.

Garment Worker Diaries. 2020. "Two Months On: The Impact of COVID-19 on Workers: Garment Worker Diaries."

Gerber Technology. 2019. "Automating Garment Manufacturing Key Industry Trends Role of Robots in Changing Market." 20 May.

GFA (Global Fashion Agenda), BCG (Boston Consulting Group), and SGC (Sustainable Garment Coalition). 2019. Pulse of the Fashion Industry 2019 Update.

Glover, S. 2020. "Forced Labour: US Bans XPCC Cotton Imports." *Ecotextile News*, 3 December.

Hall, C. 2017. "China's Sustainable Fashion Paradox." The Business of Fashion, 11 October.

Hausman, W.H., and J.S. Thorbeck. 2010. "Fast Fashion: Quantifying the Benefits." In Innovative Quick Response Programs in Logistics and Supply Chain Management, edited by T.C.E. Cheng, and T.-M. Choi. 315–329. Springer.

Hernández, A. 2020. "Learning from Adidas' Speedfactory Blunder." Supply Chain Dive, 4 February.

IAF (International Apparel Foundation). 2021. "Global Suppliers Band Together to Improve Purchasing Practices." 11 February.

ILO. 2019a. The Future of Work in Textiles, Clothing, Leather and Footwear. Geneva.

———. 2019b. Labour Provisions in G7 Trade Agreements: A Comparative Perspective. Geneva.

———. 2019c. "Labour Code Revision Brings Viet Nam Better in Line with International Labour Standards." 29 September.

———. 2019d. "Meeting of Experts on Cross-border Social Dialogue, Geneva, 12–15 February 2019."

———. 2020a. The Supply Chain Ripple Effect: How COVID-19 is Affecting Garment Workers and Factories in Asia and the Pacific. Bangkok.

———. 2020b."Endline Research Findings on Fishers and Seafood Workers in Thailand." 10 March.

———. 2020c. Gendered Impacts of COVID-19 on the Garment Sector. Bangkok.

———. 2021. COVID-19, Vaccinations and Consumer Demand: How Jobs Are Affected Through Global Supply Chains. Bangkok.

IMF (International Monetary Fund). 2018. "The Global Economic Recovery 10 Years After the 2008 Financial Meltdown." In World Economic Outlook, October 2018: Challenges to Steady Growth. Washington, DC.

Investor Alliance. 2020. The Investor Case for Mandatory Human Rights Due Diligence. Investor Alliance for Human Rights.

Jackson, J.L., A. Burger, and J. Judd. 2021. Mapping Social Dialogue in Garment: Synthesis Report. Ithaca, NY: Cornell University New Conversations Project.

Judd, J., and J.L. Jackson. 2021. "The Post-COVID Future of the Apparel Industry." Better Work Discussion Paper no. 42. Geneva: ILO and IFC.

Judd, J., and S.C. Kuruvilla. 2020. "Three Decades of Promises: Data Shows an Industry Slow to Improve." Sourcing Journal, 15 October.

Judd, J., S. Kuruvilla, and J.L. Jackson. Forthcoming. Security for Garment Workers: Alternative Models. Ithaca, NY: Cornell University New Conversations Project.

Kolben, K. 2004. Trade, Monitoring, and the ILO: Working to Improve Conditions in Cambodia's Garment Factories. Bangkok: ILO.

Kucera, D., and F. Bárcia de Mattos. 2020. Automation, Employment, and Reshoring: Case Studies of the Garment and Electronics Industries. Geneva: ILO.

Kumar, A. 2020. Monopsony Capitalism: Power and Production in the Twilight of the Sweatshop Age. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Kuruvilla, S. 2021. Private Regulation and Labour Standards in Global Supply Chains: Problems, Progress and Prospects. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Li, C., and S. Kuruvilla. Forthcoming. Compliance with Codes of Conduct and Labour Turnover in Global Supply Chains: What do Workers Value? Ithaca, NY: Cornell University New Conversations Project.

Lollo, N., and D. O'Rourke. 2020a. "Measurement Without Clear Incentives to Improve: The Impacts of the Higg Facility Environmental Module (FEM) on Garment Factory Practices and Performance." SocArXiv.

———. 2020b. "Transparency and Incentives Can Re-Fashion the Garment Industry." Triple Pundit, 17 August.

McCarthy, D., and P. Morling. 2015. Using Regulation as a Last Resort? Royal Society for the Protection of Birds.

McKinsey & Company. 2018. "Is Apparel Manufacturing Coming Home?"

———. 2020. The State of Fashion 2021. 128.

McKinsey & Company, and BOF (Business of Fashion). 2020. The State of Fashion 2020. 108.

NIKE, Inc. 2011. Nike, Inc. FY 10/11 Sustainable Business Performance Summary. Portland.

———. 2019. "NIKE, Inc. 2019 Form 10-K."

Nishimura, K. 2021. "How Retail's Managing a 'Massive, Massive' Shift to Mobile and Digital." Sourcing Journal, 28 January.

PLWF (Platform Living Wage Financials). 2019. "2019 Assessments Results – Platform Living Wage Financials."

Polaski, S., S. Anderson, J. Cavanagh, K. Gallagher, M. Pérez-Rocha, and R. Ray. 2020. How Trade Policy Failed U.S. Workers—And How to Fix It. Boston, MA: Institute for Policy Studies, Boston University Global Development Policy Center.

Politzer, M. 2020. "'We Are on Our Own': Bangladesh's Pregnant Garment Workers Face the Sack." *The Guardian*, 9 July.

PUMA. 2011. PUMA 2011 Annual Report. Herzogenaurach, Germany.

———. 2019. PUMA 2019 Annual Report. Herzogenaurach, Germany.

Reed, T. 2016. "H.R.644 - 114th Congress (2015-2016): Trade Facilitation and Trade Enforcement Act of 2015 (2015/2016)."

Robinson, G., M. Zhou, and E. Maulia. 2019. "How the Death of Fast Fashion is Transforming Asia's Garment Industry." *Nikkei Asian Review,* 20 November.

Sebastio, F. 2018. "Climate Change Is Threatening the Garment Industry." 27 March.

Smit, L., C. Bright, R. McCorquodale, M. Bauer, H. Deringer, D. Baeza-Breinbauer, F. Torres-Cortés, F. Alleweldt, S. Kara, C. Salinier, H.T. Tobed, Europäische Kommission, and Generaldirektion Justiz und Verbraucher. 2020. Study on Due Diligence Requirements Through the Supply Chain Final Report. European Union Publications Office.

Somanathan, E., R. Somanathan, A. Sudarshan, and M. Tewari. 2021. "The Impact of Temperature on Productivity and Labour Supply: Evidence from Indian Manufacturing." Journal of Political Economy, 713733.

The Economist. 2005. "The Future of Fast Fashion." 18 June.

UN Women. 2020. *COVID-19 and Ending Violence Against Women and Girls.* New York.

UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development). 2020. "Global e-commerce Hits $25.6 Trillion—Latest UNCTAD Estimates." 27 April.

van der Weerd, K. 2021. "A Moral Monopoly: The Difference Between Supplier-Performance Management and Bullying." Supply Chain Dive, 28 January.

Vandenbussche, H., F. Di Comite, L. Rovegno, and C. Viegelahn. 2013. "Moving up the Quality Ladder? EU-China Dynamics in Clothing." Journal of Economic Integration 28 (2): 303–326.

Vaughan-Whitehead, D., and L.P. Caro. 2017. Purchasing Practies and Working Conditions in Global Supply Chains: Global Survey Results. Geneva: ILO.

White, K., D.J. Hardisty, and R. Habib. 2019. "The Elusive Green Consumer." Harvard Business Review, 1 July.

Wicker, A. 2020. "Fashion's Impact on the Environment Is Actually a Mystery." Vox, 27 January.

WTO (World Trade Organization). 2020. World Trade Statistical Review 2020. Geneva.

Sweden
Sverige

Decent Work in Garment Supply Chains Asia project

Contact details

ILO Regional Office for Asia and the Pacific
United Nations Building
Rajdamnern Nok Avenue
Bangkok 10200, Thailand

T: +66 2288 1234
F: +66 2280 1735
E: BANGKOK@ilo.org
W: www.ilo.org/asiapacific

© International Labour Organization 2020