Jayapangus Press
Ganaya : Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora

Volume 9 Nomor 4 (2026)
ISSN : 2615-0913 (Media Online)
Terakreditasi

Asimetri Kekuasaan Dalam Rantai Nilai Global *Fast Fashion*: Studi Komparatif Uniqlo di Asia Tenggara

Kayla Salsabila Prasetianto*, Reza Triarda
Universitas Brawijaya, Malang, Indonesia
*keylasalsabila@student.ub.ac.id

Abstract

The integration of Southeast Asian countries into the global value chains (GVCs) of the fast fashion industry reveals structural inequalities between lead firms and suppliers in developing countries. This study aims to analyze how the formation of governance typologies and degrees of power asymmetry within Uniqlo's (Fast Retailing) production networks in Vietnam, Indonesia, and Cambodia affect productivity, supply base capabilities, upgrading opportunities, and labor conditions. This research employs a comparative case study design using the Most Similar Systems Design (MSSD) approach, based on a secondary literature review of 71 documents (2010–2026) analyzed through the governance determinants proposed by Gereffi, Humphrey, and Sturgeon (2005). The analysis reveals varying degrees of governance structures and power asymmetry across the three production bases. Cambodia is locked in a captive typology with the highest degree of power asymmetry due to the dominance of the Cut-Make-Trim (CMT) scheme, resulting in the lowest levels of productivity and supply base capabilities. Indonesia occupies a transitional modular–captive position with moderate levels of asymmetry and productivity, whereas Vietnam exhibits a modular–relational typology with the lowest operational asymmetry, enabling the highest productivity as well as process and product upgrading. Nevertheless, Fast Retailing's lock-in of functional material innovation and product design continues to constrain functional upgrading and shifts market risks to suppliers and workers, as reflected in supply chain cases in Indonesia and Cambodia. This study concludes that the higher the degree of power asymmetry between lead firms and suppliers, the lower the level of productivity and industrial supplier capabilities, where such power imbalances remain locked in by corporate strategic-function concentration and domestic institutional contexts.

Keywords: ***Power Asymmetry; Global Value Chain; Governance; Fast Fashion; Uniqlo; Southeast Asia***

Abstrak

Integrasi negara-negara Asia Tenggara ke dalam rantai nilai global (GVC) industri *fast fashion* memperlihatkan ketimpangan struktural antara perusahaan pengendali (*lead firm*) dan pemasok di negara berkembang. Penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana pembentukan tipologi *governance* dan derajat asimetri kekuasaan dalam jaringan produksi Uniqlo (Fast Retailing) di Vietnam, Indonesia, dan Kamboja berdampak pada produktivitas, kapabilitas pasokan, peluang *upgrading*, serta kondisi ketenagakerjaan. Penelitian ini menggunakan desain studi kasus komparatif dengan pendekatan *Most Similar Systems Design* (MSSD) berbasis tinjauan literatur sekunder terhadap 71 dokumen (2010-2026) yang dianalisis melalui determinan *governance* (Gereffi, Humphrey & Sturgeon, 2005). Hasil analisis menunjukkan gradasi tata kelola dan asimetri kekuasaan yang berbeda di ketiga basis produksi. Kamboja terkunci dalam tipologi *captive* dengan tingkat asimetri kekuasaan tertinggi akibat dominasi skema *Cut-*

Make-Trim (CMT), sehingga menghasilkan produktivitas dan kapabilitas pasokan terendah. Indonesia berada pada posisi transisional *modular-captive* dengan tingkat asimetri dan produktivitas menengah, sedangkan Vietnam menempati tipologi *modular-relational* dengan asimetri operasional paling rendah sehingga mampu mencapai produktivitas serta *process* dan *product upgrading* tertinggi. Meskipun demikian, penguncian inovasi material fungsional dan desain oleh Fast Retailing tetap membatasi *functional upgrading* dan mengalihkan risiko pasar kepada pemasok serta pekerja, sebagaimana tercermin pada kasus-kasus rantai pasok di Indonesia dan Kamboja. Penelitian ini menyimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat asimetri kekuasaan antara *lead firm* dan pemasok, semakin rendah tingkat produktivitas dan kapabilitas industri pemasoknya, di mana ketimpangan kuasa tersebut tetap dikunci oleh konsentrasi fungsi strategis korporasi dan konteks institusional domestik.

Kata Kunci: Asimetri Kekuasaan; *Global Value Chain*; *Governance*; *Fast Fashion*; Uniqlo; Asia Tenggara

Pendahuluan

Pada dua dekade terakhir rupanya telah membawa perubahan mendasar dalam industri *fast fashion* global. Produksi yang sebelumnya cenderung terpusat secara geografis kini berkembang menjadi jaringan lintas negara yang menghubungkan berbagai tahapan produksi dalam struktur *Global Value Chain* (GVC). Perubahan ini tidak hanya memindahkan lokasi produksi tetapi juga membentuk kembali hubungan antara perusahaan multinasional serta negara-negara berkembang yang terlibat sebagai basis manufaktur (Barrientos, Gereffi & Rossi, 2011; Gereffi, 1994). Dalam struktur tersebut perusahaan global dapat memisahkan berbagai aktivitas produksi secara geografis sekaligus mempertahankan koordinasi atas proses yang tersebar di banyak negara. Asia Tenggara, khususnya Vietnam, Indonesia, dan Kamboja, menjadi salah satu kawasan penting dalam perkembangan jaringan produksi tersebut. Ketiganya berkembang sebagai basis manufaktur pakaian jadi yang didukung oleh ketersediaan tenaga kerja, orientasi ekspor, serta upaya meningkatkan daya saing dalam menghadapi kompetisi global (Goto, 2023; Natsuda, Goto & Thoburn, 2010). Meskipun integrasi tersebut membuka peluang bagi peningkatan produksi, ekspor, dan penyerapan tenaga kerja, keterlibatan dalam GVC tidak serta-merta menjamin bahwa nilai ekonomi yang dihasilkan akan terdistribusi secara seimbang di sepanjang rantai produksi.

Karakteristik tersebut terlihat jelas dalam industri *fast fashion*, yang secara umum ditandai oleh produksi massal, siklus produk yang cepat, serta kemampuan perusahaan merespons perubahan permintaan konsumen melalui jaringan pemasok yang tersebar secara global (Mensah, 2023). Dalam penelitian ini, *fast fashion* dipahami tidak semata-mata melalui kecepatan pergantian tren tetapi juga sebagai bagian dari sistem produksi global yang terfragmentasi, *buyer-driven*, dan berorientasi pada efisiensi rantai pasok (Gereffi, Humphrey & Sturgeon, 2005). Pemahaman struktural ini penting ketika membahas Uniqlo, merek utama Fast Retailing Co., Ltd., yang memiliki karakter berbeda dari citra *fast fashion* konvensional. Melalui filosofi *LifeWear* tampaknya Uniqlo menempatkan pakaian sehari-hari yang fungsional, berkualitas, dan tahan digunakan sebagai bagian utama dari identitas produknya. Namun, perbedaan tersebut tidak mengubah kenyataan bahwa operasional Uniqlo tetap bergantung pada jaringan produksi global yang tersebar di berbagai negara (Yagi & Abraham, 2021).

Ketergantungan tersebut berkaitan erat dengan model *Specialty Store Retailer of Private Label Apparel* (SPA) yang diterapkan Uniqlo. Model ini memungkinkan perusahaan mengintegrasikan berbagai fungsi, mulai dari perencanaan produk dan

pengadaan hingga manufaktur, distribusi, dan penjualan dalam satu sistem bisnis yang terkoordinasi (Usui, Kotabe & Murray, 2017). Dalam praktiknya, Uniqlo tidak harus memiliki seluruh fasilitas manufaktur yang digunakan untuk menghasilkan produknya. Sebaliknya, perusahaan mengandalkan jaringan pemasok eksternal yang tersebar di berbagai negara dan mengoordinasikan proses produksi melalui standar, spesifikasi, serta persyaratan yang ditetapkan oleh perusahaan (Hwang, 2025; Yang, 2020). Posisi tersebut menempatkan Uniqlo sebagai *lead firm* yang memiliki pengaruh besar terhadap bagaimana aktivitas produksi diorganisasikan dalam jaringan pemasoknya. Dengan kata lain berarti penyebaran produksi secara geografis tidak selalu berarti penyebaran kekuasaan secara proporsional. Ketika keputusan strategis mengenai produk, kualitas, volume jumlah pesanan, biaya, dan waktu produksi tetap berada pada perusahaan utama, hubungan produksi dapat tetap memperlihatkan konsentrasi kekuasaan pada tingkat *lead firm* (Anner, 2019; Cattaneo, Gereffi & Staritz, 2010)

Struktur semacam ini menjadi penting karena pemasok di negara berkembang tidak selalu memiliki posisi tawar yang setara dengan perusahaan global yang mereka layani (Fernandez-Stark, Bamber & Couto, 2022). Integrasi ke dalam GVC memang dapat memberikan akses terhadap pasar internasional, teknologi, pengetahuan produksi, serta peluang peningkatan kapasitas. Namun, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan dalam rantai nilai global tidak secara otomatis menghasilkan peningkatan nilai tambah domestik ataupun perbaikan kondisi kerja (Anner, 2019; Humphrey & Schmitz, 2002). Peningkatan volume produksi dan ekspor dapat berlangsung tanpa diikuti oleh perpindahan pemasok menuju aktivitas dengan nilai tambah yang lebih tinggi. Dalam kondisi tersebut, pemasok dapat tetap berada pada aktivitas manufaktur dengan margin relatif rendah sementara fungsi strategis seperti desain, pemasaran, dan akses terhadap konsumen akhir tetap dikuasai oleh *lead firm* (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016)

Posisi pemasok dalam struktur tersebut tidak terlepas dari kapabilitas yang mereka miliki. Perbedaan dalam kemampuan teknis, kualitas produksi, kapasitas manufaktur, pengalaman manajerial, serta kemampuan memenuhi standar yang ditetapkan pembeli dapat mempengaruhi jenis hubungan yang terbentuk antara pemasok dan *lead firm*. Pemasok dengan kapabilitas yang lebih kompleks misalnya dapat memiliki kemampuan lebih besar untuk menangani transaksi yang membutuhkan koordinasi dan kompetensi teknis yang tinggi. Sebaliknya, pemasok dengan kapabilitas yang lebih terbatas cenderung memiliki ketergantungan yang lebih besar terhadap arahan dan persyaratan dari pembeli. Karena itu, variasi *supplier capabilities* menjadi salah satu aspek penting untuk menjelaskan mengapa hubungan antara *lead firm* dan pemasok dapat mengambil bentuk yang berbeda meskipun berada dalam jaringan produksi perusahaan yang sama (Gereffi et al., 2005; Gereffi & Fernandez-Stark, 2016).

Perbedaan tersebut dapat dijelaskan melalui konsep *governance* dalam GVC. Gereffi et al., (2005) menjelaskan bahwa bentuk *governance* dipengaruhi oleh tiga dimensi utama yaitu kompleksitas transaksi, kemampuan mengkodifikasi informasi, dan kapabilitas pemasok. Ketiganya menentukan sejauh mana hubungan antara *lead firm* dan pemasok membutuhkan koordinasi, pengawasan, atau ketergantungan. Dengan kerangka tersebut hubungan produksi tidak dipandang sekadar sebagai transaksi antara pembeli dan penjual melainkan sebagai bentuk pengorganisasian aktivitas ekonomi yang mencerminkan pembagian kewenangan di sepanjang rantai nilai. Perbedaan kapabilitas pemasok di Vietnam, Indonesia, dan Kamboja karena itu menjadi relevan untuk melihat apakah satu *lead firm* dapat membangun bentuk *governance* yang berbeda ketika berhadapan dengan kondisi pemasok yang berbeda.

Namun, perbedaan bentuk *governance* tidak selalu berarti bahwa distribusi kekuasaan di sepanjang rantai nilai ikut berubah secara fundamental. Dalam *buyer-driven* GVC pada kenyataanya *lead firm* tetap memiliki sejumlah instrumen untuk mempertahankan pengaruhnya, terutama melalui pengendalian terhadap spesifikasi produk, standar kualitas, harga, volume pesanan, dan jadwal produksi (Choksy et al., 2022). Hubungan yang lebih kompleks antara pemasok dan *lead firm* juga tidak dengan sendirinya menunjukkan bahwa pemasok telah memperoleh kendali yang lebih besar atas keputusan strategis. Dengan demikian maka analisis mengenai *governance* perlu dibedakan dari analisis mengenai *corporate power*. Suatu pemasok dapat memiliki kapabilitas yang lebih tinggi dan menjalankan fungsi produksi yang lebih kompleks tetapi posisi strategis *lead firm* dalam menentukan arah rantai nilai tetap dapat dipertahankan (Lund-Thomsen & Nadvi, 2020).

Pada saat yang sama, hubungan antara *governance* dan hasil ekonomi juga tidak bersifat sederhana. Integrasi pemasok ke dalam jaringan perusahaan global dapat menciptakan peluang untuk melakukan *economic upgrading*, baik melalui peningkatan proses produksi, peningkatan kualitas produk, maupun pengembangan kemampuan menuju aktivitas yang memiliki nilai tambah lebih tinggi. Akan tetapi, kemampuan untuk melakukan *upgrading* dipengaruhi oleh posisi pemasok dalam rantai nilai dan hubungan yang mereka bangun dengan *lead firm*. Pemasok yang memiliki kapabilitas lebih kuat dapat memiliki ruang yang lebih besar untuk mengembangkan fungsi produksi dan memperoleh pengetahuan baru tetapi peluang tersebut tetap berlangsung dalam struktur yang ditentukan oleh kebutuhan dan strategi perusahaan utama. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas produksi perlu dibedakan dari peningkatan posisi dalam rantai nilai (Gereffi & Fernandez-Stark, 2011; Gereffi & Fernandez-Stark, 2016; Gibbon, Bair & Ponte, 2008).

Persoalan yang sama tersebut muncul ketika *economic upgrading* dibandingkan dengan hasil sosial dan ketenagakerjaan. Peningkatan produktivitas atau nilai ekspor tidak selalu berjalan beriringan dengan perbaikan kondisi pekerja. Dalam beberapa kasus, tuntutan terhadap efisiensi justru dapat meningkatkan tekanan terhadap pemasok dan tenaga kerja apabila biaya dan risiko produksi tetap berada di tingkat manufaktur (Anner, 2019; Barrientos et al., 2011). Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan ekonomi suatu pemasok tidak dapat langsung digunakan sebagai indikator keberhasilan sosial. Hubungan antara keduanya perlu dilihat melalui struktur *governance* dan distribusi kekuasaan yang membentuk bagaimana nilai serta risiko dialokasikan di sepanjang rantai produksi.

Dalam konteks Asia Tenggara, perbedaan karakteristik Vietnam, Indonesia, dan Kamboja memberikan ruang untuk melihat dinamika tersebut secara komparatif. Ketiga negara sama-sama terintegrasi ke dalam jaringan produksi pakaian global, tetapi memiliki perkembangan industri, kapasitas pemasok, struktur tenaga kerja, serta posisi dalam perdagangan manufaktur yang berbeda. Ketika ketiganya berada dalam jaringan *lead firm* yang sama yaitu Uniqlo dari perbedaan tersebut memungkinkan penelitian untuk melihat bagaimana variasi kapabilitas pemasok berhubungan dengan bentuk *governance* yang terbentuk. Pendekatan komparatif ini juga memungkinkan analisis untuk bergerak melampaui pertanyaan mengenai bagaimana Uniqlo mengelola pemasoknya secara umum, menuju pertanyaan mengenai mengapa hubungan tersebut dapat mengambil bentuk yang berbeda antarnegara (Hartanujaya & Sandy, 2026; Pamungkas & Balqiah, 2025).

Sejauh ini, literatur mengenai GVC pakaian dan perusahaan global seperti Uniqlo masih cenderung membahas dimensi-dimensi tersebut secara terpisah. Sejumlah penelitian menaruh perhatian pada strategi ekspansi dan karakteristik model bisnis SPA

yang digunakan perusahaan seperti Uniqlo (Usui et al., 2017; Yang, 2020). Kajian lainnya berfokus pada *purchasing practices* dan dampaknya terhadap kondisi pekerja di tingkat pabrik (Anner, 2019; Anner, 2022). Sementara itu, literatur GVC yang lebih luas telah membahas *supplier upgrading*, kapabilitas pemasok, dan variasi *governance* dalam menjelaskan hubungan antara *lead firm* dan pemasok (Barrientos et al., 2011; Kwon et al., 2021). Literatur tersebut memberikan landasan penting untuk memahami bagaimana rantai produksi global bekerja, tetapi masing-masing pendekatan cenderung menyoroti bagian tertentu dari persoalan.

Ruang yang masih dapat dikembangkan terletak pada bagaimana dimensi-dimensi tersebut saling berhubungan dalam satu jaringan produksi yang sama. Secara khusus, belum banyak perhatian diberikan pada bagaimana perbedaan kapabilitas pemasok di berbagai negara dapat membentuk konfigurasi *governance* yang berbeda ketika pemasok tersebut berada di bawah *lead firm* yang sama, sekaligus bagaimana variasi tersebut berhubungan dengan konsentrasi *corporate power*, peluang *economic upgrading*, dan *social/labour outcomes*. Dengan melihat ketiga dimensi tersebut secara bersamaan, analisis tidak berhenti pada identifikasi bentuk *governance*, tetapi juga dapat menjelaskan konsekuensi dari konfigurasi hubungan tersebut terhadap posisi ekonomi dan kondisi sosial di tingkat pemasok.

Berangkat dari celah tersebut, kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada analisis komparatif mengenai bagaimana variasi *supplier capabilities* di Vietnam, Indonesia, dan Kamboja membentuk konfigurasi *governance* yang berbeda dalam satu jaringan *lead firm*, yaitu Uniqlo. Analisis ini selanjutnya menghubungkan variasi tersebut dengan konsentrasi *corporate power* serta peluang *economic upgrading* dan *social/labour outcomes* pada masing-masing basis produksi. Dengan menempatkan tiga negara dalam satu kerangka analisis, penelitian ini berupaya menunjukkan bahwa perbedaan bentuk *governance* tidak selalu identik dengan perubahan dalam distribusi kekuasaan. Sebaliknya, variasi kapabilitas pemasok dapat menghasilkan pola hubungan yang berbeda, sementara kendali strategis *lead firm* tetap menjadi bagian penting dari struktur rantai nilai.

Metode

Penelitian ini menggunakan desain studi kasus komparatif (*comparative case study*) dengan logika *Most Similar Systems Design* (MSSD) untuk membandingkan jaringan pemasok Uniqlo di Vietnam, Indonesia, dan Kamboja (Przeworski & Teune, 1970; Seawright & Gerring, 2008). Ketiga negara dipilih secara *purposif* sebagai sesama negara berkembang berorientasi ekspor dan basis manufaktur utama di bawah *lead firm* yang sama, sementara Jepang serta negara-negara pasar ritel dikecualikan. Dengan mengontrol keseragaman model bisnis dan standar audit Fast Retailing, variasi kapabilitas pemasok (*capabilities in the supply base*) pada tingkat pemasok inti (*tier-1*) diposisikan sebagai variabel pembeda untuk menjelaskan tipologi *governance*. Data dikumpulkan melalui studi literatur sekunder pada database Scopus dan Google Scholar (2010-2026) menggunakan kombinasi kata kunci terkait GVC, tata kelola garmen (*apparel governance*), *fast fashion Southeast Asia*, dan Uniqlo. Dari 96 dokumen hasil penelusuran awal, 71 dokumen dipilih berdasarkan kriteria inklusi yang memprioritaskan artikel jurnal *peer-reviewed* dan buku akademik (mengeksklusi berita dan tesis). Laporan perusahaan dan organisasi internasional hanya digunakan untuk melacak klaim faktual yang kemudian divalidasi silang (triangulasi) guna meminimalkan bias korporasi. Data dianalisis secara deskriptif-analitis dengan mengoperasionalisasikan tiga determinan *governance* Gereffi et al., (2005) sebagai indikator pembanding antarkasus.

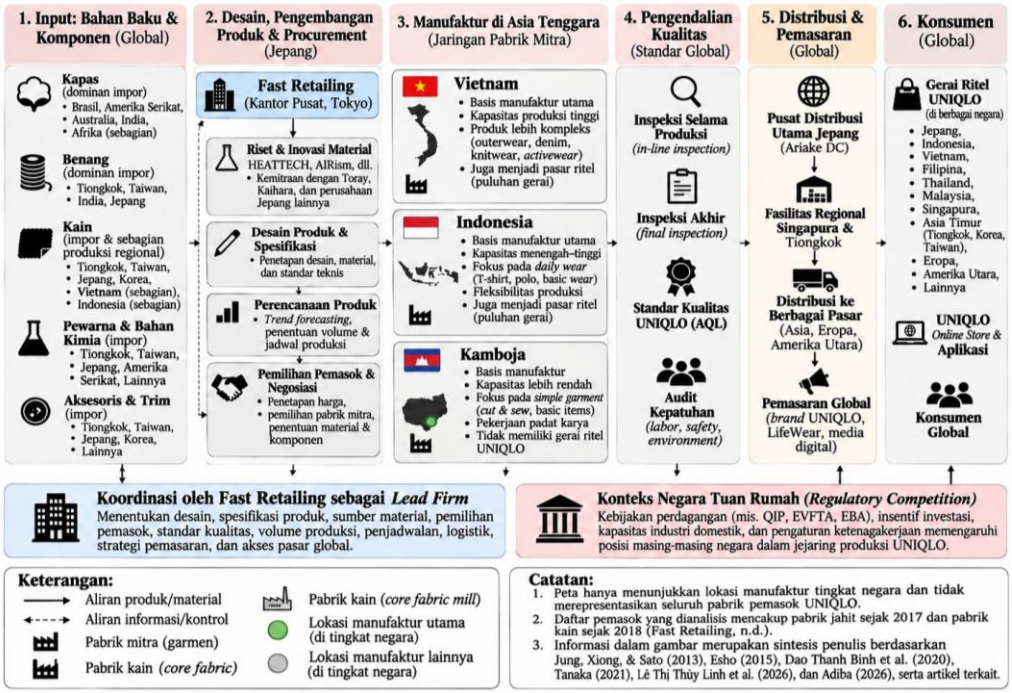
Hasil dan Pembahasan

1. Jejaring Produksi Uniqlo di Asia Tenggara

Dalam rantai nilai globalnya, Fast Retailing menempatkan Asia sebagai pusat utama produksi Uniqlo. Berbeda dengan sejumlah perusahaan *fast fashion* lain yang mengoperasikan fasilitas manufaktur sendiri, Uniqlo mengandalkan jaringan *partner factories* di berbagai negara, mulai dari Tiongkok sebagai basis produksi terbesar hingga Bangladesh, India, dan Asia Tenggara yang semakin strategis dalam dua dekade terakhir (Jung, Xiong & Sato, 2013; Linh et al., 2026). Melalui model bisnis *Specialty Store Retailer of Private Label Apparel* (SPA), Fast Retailing mengintegrasikan seluruh tahap rantai nilai, dari perencanaan produk, pengadaan bahan baku, manufaktur, dan pengendalian kualitas hingga distribusi dan ritel, tanpa harus memiliki pabrik secara langsung (Al-Amin et al., 2025; Usui et al., 2017).

Di Asia Tenggara, jaringan tersebut memperlihatkan pembagian fungsi antara negara produsen dan negara pasar yang cukup terbaca, meski tidak mutlak. Vietnam, Indonesia, dan Kamboja menjadi basis manufaktur sedangkan Filipina, Thailand, Malaysia, dan Singapura lebih berkembang sebagai pasar ritel. Hal ini tercermin dari jumlah gerai per Februari 2026: Filipina 81, Thailand 72, Malaysia 60, dan Singapura 29 (Linh et al., 2026). Biaya tenaga kerja ikut melatari pembagian itu, sebab pembeli garmen yang menghadapi tekanan margin cenderung memindahkan pengadaan ke negara berbiaya lebih rendah (Esho, 2015). Upah minimum bulanan sektor garmen Kamboja dilaporkan sebesar 153 dolar AS pada 2017, lebih rendah daripada Vietnam (166 dolar AS) dan Thailand (250 dolar AS) (Esho, 2015). Pola ini sejalan dengan karakter *buyer-driven Global Value Chain* (GVC), tempat *lead firm* menentukan lokasi aktivitas produksi sekaligus pasar utama produknya (Gereffi et al, 2005; Gibbon et al., 2008). Pembagian itu bagaimanapun tidak sepenuhnya tegas. Indonesia dan Vietnam menjalankan kedua fungsi sekaligus yakni sebagai basis produksi dan sebagai pasar dengan puluhan gerai Indonesia misalnya memiliki sekitar 17 pabrik jahit mitra sekaligus termasuk pasar ritel terbesar Uniqlo di kawasan, sedangkan Kamboja tidak tercantum sebagai lokasi gerai dan berperan semata sebagai basis manufaktur (Linh et al., 2026)

Untuk memahami bagaimana konfigurasi tersebut terbentuk, bagian berikut menguraikan setiap tahap rantai nilai Uniqlo mulai dari penyediaan bahan baku hingga produk mencapai konsumen, sebagaimana diringkas pada gambar 1. Pada tahap hulu, analisis perlu membedakan struktur industri tekstil nasional di tiap negara dari data jaringan pemasok Fast Retailing sebab dokumen perusahaan yang ditelaah tidak merinci asal geografis bahan baku. Daftar pemasok yang dipublikasikan mencakup pabrik jahit sejak 2017 dan pabrik kain sejak 2018 yakni pabrik jahit inti (*sewing factories)* dan pabrik kain inti (*core fabric mills*) pada tingkat *tier-1* dan *tier-2*, tanpa menjangkau tahap kapas maupun benang.



Gambar 1. Struktur *Input* Dan *Output* Jejaring Produksi Uniqlo di Asia Tenggara (Sumber: Diolah Peneliti, 2026; berdasarkan berdasarkan Jung, Xiong & Sato, 201; Esho 2015; Binh et al., 2020; Tanaka, 2021; Linh et al., 2026; dan Adiba, 2026)

Ketergantungan pada input luar kawasan sudah tampak di lapisan paling hulu. Vietnam diperkirakan mengimpor sekitar 7,2 juta bal kapas pada musim 2024/25 dan 7,6 juta bal pada 2025/26, dengan Brasil kini menggeser Australia dan Amerika Serikat sebagai pemasok terbesar (Binh et al., 2020). Impor kapas Indonesia diproyeksikan setara dengan konsumsinya, yakni 1,9 juta bal pada 2026 dan 2027 Adiba (2026) sementara itu Kamboja yang belum memiliki industri tekstil domestik yang memadai Natsuda et al., (2010); Esho (2015) menggantungkan sektor garmennya pada input tekstil impor. Pada tingkat korporasi, dokumen yang ditelaah hanya menyebut kemitraan dengan Supima di Amerika Serikat untuk kebutuhan serat premium (Jung, Xiong & Sato, 2013). Posisi ketiga negara pada tahap ini karena itu dibaca dari struktur industrinya, bukan dari data pengadaan Uniqlo.

Daftar pabrik kain inti Fast Retailing edisi 2018 memuat 46 pabrik lebih dari separuhnya di Tiongkok dan sisanya di Bangladesh, Indonesia, Jepang, Korea Selatan, Malaysia, Thailand, Turki, serta Vietnam (Esho, 2015; Linh et al., 2026). Sebaran ini menunjukkan pemusatan di Tiongkok tanpa meniadakan pabrik kain di kawasan, tetapi kehadirannya tidak merata karena Indonesia dan Vietnam tercantum sementara Kamboja tidak. Kamboja menunjukkan ketergantungan paling jelas, karena sektor garmennya dilaporkan bergantung sepenuhnya pada kain impor, dengan lebih dari 60% berasal dari Tiongkok (Tanaka, 2021). Vietnam, meski tercantum memang sudah bercirikan industri garmen ekspor yang sangat intensif impor input dengan industri pendukung domestik yang belum berkembang (Goto, 2023; Binh et al., 2020). Asal benang dan komponen pendukung seperti pewarna, resleting, dan label tidak dirinci dalam daftar pemasok yang dipublikasikan sehingga tidak dibahas lebih jauh. Dalam batas data tersebut, negara-negara ASEAN lebih berperan dalam manufaktur (Esho, 2015).

Dapat dilihat pada gambar 1, aktivitas bernilai tambah tinggi tetap terkonsentrasi di Jepang, negara asal perusahaan. Fast Retailing menetapkan desain, spesifikasi produk, dan arah pengembangan material melalui kantor pusatnya di Tokyo. Pengembangan material bertumpu pada kemitraan jangka panjang dengan perusahaan Jepang, terutama

Toray Industries yang menghasilkan material eksklusif seperti HEATTECH dan AIRism, serta Kaihara Corporation untuk denim premium (Jung, Xiong & Sato, 2013; Usui et al., 2017). Karena itu, kendali atas input yang paling strategis tampak berada pada material fungsional yang dirancang bersama mitra Jepang, bukan pada kapas, benang, atau kain komoditas.

Setelah desain dan spesifikasi produk ditetapkan, Fast Retailing mengoordinasikan *procurement* secara terpusat, mulai dari pemilihan pemasok, negosiasi harga, penetapan volume produksi, hingga penjadwalan pesanan. Instruksi tersebut diteruskan kepada pabrik mitra di berbagai negara, termasuk Vietnam, Indonesia, dan Kamboja sebagai dasar pelaksanaan produksi. Keputusan tentang sumber bahan baku, spesifikasi produk, dan jadwal produksi pada akhirnya tetap berada pada perusahaan induk, sementara pemasok menjalankan fungsi manufaktur sesuai parameter yang ditetapkan (Goerzen & Assche, 2023).

Setelah manufaktur dan pengendalian kualitas, produk jadi didistribusikan melalui jaringan logistik global yang dikelola Fast Retailing. Menurut dokumen perusahaan tahun 2016 yang didukung oleh Linh et al., (2026) menyatakan bahwa pusat distribusi utama berada di Ariake, Jepang dengan fasilitas regional di Singapura dan Tiongkok sebelum produk dipasarkan ke Jepang, Asia Timur, Asia Tenggara, Eropa, dan Amerika Utara. Sistem ini terintegrasi dengan jaringan ritel dan platform digital perusahaan sehingga persediaan dan respons terhadap permintaan pasar dikelola secara terpusat (Linh et al., 2026; Prakasa & Wandebori, 2024).

Pada tahap hilir, posisi ganda kembali terlihat tetapi tidak pada ketiga negara. Vietnam, Indonesia, dan Kamboja memasok jaringan distribusi global Linh et al., (2026) sedangkan hanya Vietnam dan Indonesia yang sekaligus tumbuh sebagai pasar konsumen melalui ekspansi gerai ritel. Distribusi, pemasaran global, dan pengelolaan merek tetap dikendalikan Fast Retailing sebagai *lead firm*, sehingga negara produsen berperan sangat terbatas dalam keputusan strategi komersial dan akses ke pasar internasional (Fernandez-Stark et al., 2022).

Konfigurasi tersebut mengindikasikan bahwa penciptaan nilai dalam rantai nilai global Uniqlo tidak terdistribusi secara merata. Riset dan pengembangan material, desain produk, pengadaan global, pengelolaan merek, serta koordinasi informasi rantai pasok tetap terkonsentrasi di Jepang, sedangkan Vietnam, Indonesia, dan Kamboja menjalankan fungsi manufaktur dengan tingkat keterlibatan yang berbeda. Perbedaan itu tampak berkaitan dengan kapabilitas hulu masing-masing: Kamboja nyaris tanpa basis tekstil domestik, Vietnam dan Indonesia menampung sebagian pabrik kain inti, meskipun Vietnam tetap sangat bergantung pada impor input (Goto, 2023; Kumar & Majumdarr, 2022; Natsuda et al., 2010). Pola ini mencerminkan karakteristik *buyer-driven* GVC, ketika *lead firm* mempertahankan kendali atas fungsi strategis sambil mengoordinasikan produksi yang tersebar secara geografis (Gereffi et al., 2005).

Dalam konteks Asia Tenggara, konfigurasi tersebut berinteraksi dengan persaingan antarnegara dalam menarik investasi manufaktur. Kamboja menawarkan insentif investasi melalui *Qualified Investment Projects* (QIP) dan menikmati akses pasar Uni Eropa melalui skema *Everything But Arms* (EBA), Vietnam meningkatkan daya saing melalui *EU-Vietnam Free Trade Agreement* (EVFTA), sementara Indonesia mengandalkan kapasitas industri dan besarnya pasar domestik (Esho, 2015; Tanaka, 2021). Persaingan ini tampak juga menyentuh pengaturan ketenagakerjaan, misalnya pada penetapan upah minimum garmen yang berbeda antarnegara. Perbedaan strategi tersebut dapat dipahami sebagai *regulatory competition* yaitu kondisi ketika negara-negara bersaing menarik investasi melalui kebijakan perdagangan, penguatan industri domestik, dan pengaturan ketenagakerjaan. Persaingan semacam itu tidak selalu berujung

pada penurunan standar ketenagakerjaan yang seragam. Studi Mosley & Uno (2007) atas 90 negara berkembang pada 1986-2002 menunjukkan dampak globalisasi terhadap hak pekerja yang bersifat campuran: investasi asing berkorelasi positif dengan hak pekerja, kompetisi dagang menekan ke bawah, dan institusi domestik turut menentukan hasilnya. Jaringan produksi Uniqlo dengan demikian tampak dibentuk oleh interaksi antara strategi *lead firm* dan kebijakan negara tuan rumah (Gereffi et al., 2005; Mosley & Uno, 2007).

2. Tipologi *Governance* Fast Retailing Dengan Pemasoknya di Asia Tenggara

Tipologi *governance* dalam *Global Value Chain* (GVC) digunakan untuk memahami bagaimana suatu rantai nilai dikendalikan dan dikoordinasikan ketika aktor tertentu memiliki konsentrasi kekuasaan yang lebih besar (Dalla Valle, Viana & Dorr, 2026; Gereffi & Fernandez-Stark, 2016). Gereffi et al., (2005) merumuskan bahwa struktur *governance* ditentukan oleh tiga determinan utama: *complexity of transactions* (kompleksitas informasi dan pengetahuan yang dipertukarkan), *ability to codify transactions* (sejauh mana informasi produksi dapat distandarisasi), dan *capabilities in the supply base* (kompetensi pemasok). Kombinasi ketiganya menghasilkan lima tipe ideal tata kelola *market*, *modular*, *relational*, *captive*, dan *hierarchy* yang tersusun pada spektrum koordinasi eksplisit serta derajat asimetri kekuasaan, dari yang paling rendah hingga paling tinggi.

Secara orisinal Gereffi et al., (2005) menilai ketiga determinan tersebut secara biner (tinggi atau rendah). Dari delapan kombinasi logis yang mungkin, tiga diantaranya dianggap mustahil secara teoritis, sehingga menyisakan lima tipe ideal (Gibbon et al., 2008). Namun, struktur *governance* dalam realitas empiris tidak bersifat statis maupun tunggal. Gereffi & Fernandez-Stark (2016) menegaskan bahwa bentuk *governance* dapat bergeser seiring kematangan industri, bervariasi antar-tahapan rantai nilai, dan pada banyak GVC terdiri atas beberapa struktur yang saling berinteraksi. Mengakomodasi realitas tersebut, penelitian ini melakukan perluasan pengkodean menjadi tiga tingkat (tinggi, menengah, rendah). Kategori menengah diterapkan secara ketat dan hanya jika satu determinan pembeda berada pada tingkat menengah sementara dua determinan lainnya tinggi. Syarat ini berangkat dari logika matriks Gereffi: tipe *modular* dan *captive* hanya dibedakan oleh variabel kapabilitas pemasok sedangkan tipe *modular* dan *relational* dibedakan oleh tingkat kodifikasi transaksi (Gereffi et al., 2005). Dengan begitu penamaan ganda misalnya *modular-relational* digunakan untuk menandai pola koordinasi dominan kata pertama dan kecenderungan sekunder kata kedua, bukan untuk menciptakan tipologi baru di luar kerangka awal.

Berangkat dari landasan tersebut, penelitian ini membandingkan relasi Fast Retailing dengan pemasok Uniqlo di Vietnam, Indonesia, dan Kamboja menggunakan pendekatan *Most Similar Systems Design* (MSSD) (Przeworski & Teune, 1970; Seawright & Gerring, 2008). Untuk memitigasi bias generalisasi akibat heterogenitas sektor garmen domestik, unit analisis yang dievaluasi dibatasi secara spesifik pada perusahaan pemasok jahit inti (*tier-1 core sewing factories*) yang terdaftar resmi sebagai mitra Fast Retailing, sementara struktur industri nasional diposisikan sebagai konteks makro. Pembatasan ini esensial karena *lead firm* menerapkan mekanisme seleksi ketat (*selectivity*) untuk bermitra hanya dengan pemasok berskala besar dan berkapabilitas superior di atas rata-rata industri lokal (Cattaneo et al, 2010; Kano, 2018).

Penilaian terhadap ketiga determinan pada tingkat pemasok inti dioperasionalkan melalui indikator terukur. *Complexity of transactions* dinilai dari keragaman kategori produk, spesifikasi material fungsional, dan ketatnya tenggat pengiriman. *Ability to codify transactions* dinilai dari penerapan *standard operating procedures* (SOP), *Code of Conduct*, audit kepatuhan, serta sejauh mana proses produksi masih membutuhkan

penyelesaian masalah teknis secara tatap muka (*tacit knowledge*). Sementara itu, *capabilities in the supply base* dinilai dari empat aspek: (a) modalitas produksi (dari perakitan CMT menuju *full-package* FOB/OEM), (b) kematangan sistem manajemen mutu (*lean manufacturing*), (c) diversifikasi pelanggan global (*multi-brand*), dan (d) ketersediaan dukungan pabrik kain inti (*tier-2 fabric mills*) domestik (Dalla Valle et al., 2026; Gereffi et al, 2005; Gereffi & Fernandez-Stark, 2016).

Tabel 1. Kerangka *Most Similar Systems Design* (MSSD): Determinan *Governance*, Konteks Institusional, dan Implikasi Struktural Dalam Jejaring Produksi Uniqlo di Asia Tenggara

Variabel dan Indikator	Vietnam	Indonesia	Kamboja
Variabel yang Dikontrol (Kesamaan Sistem)			
Status ekonomi dan Orientasi	Negara berkembang; manufaktur garmen berorientasi ekspor	Negara berkembang; manufaktur garmen berorientasi ekspor	Negara berkembang; manufaktur garmen berorientasi ekspor
Posisi dalam GVC Uniqlo	Basis produksi *tier-1* utama di Asia Tenggara	Basis produksi *tier-1* utama di Asia Tenggara	Basis produksi *tier-1* utama di Asia Tenggara
Complexity of transactions	Tinggi (ragam produk kompleks, material khusus, *Just-in-Time)*	Tinggi (koordinasi ketat lintas *tier*-1 dan *tier-2*, spesifikasi fungsional)	Tinggi (standar mutu ketat dan koordinasi logistik impor lintas batas)
Variabel Determinan dan Pembeda (X) (Unit Analisis: Pemasok inti *Tier-1*)			
Ability to codify transactions	Tinggi (SOP baku, namun menyisakan ruang interaksi *tacit* untuk *joint problem solving* pada produk fungsional kompleks)	Tinggi (SOP, *Code of Conduct*, sertifikasi OEKO-TEX/PRO ER, & audit ketat)	Tinggi (SOP, *Code of Conduct*, & standardisasi audit melalui *Better Factories Cambodia*)
Capabilities in the supply base	Tinggi, FOB/OEM, produk kompleks (*outerwear*, denim, *activewear*)	Menengah, OEM, *daily wear* dan *basics*	Rendah, CMT murni, *simple garment*, padat karya
Outcome 1 (Y1) (Konfigurasi *Governance)*			
Tipologi *governance*	*Modular-Relational* (Posisi transisional dengan pola dominan modular & kecenderungan relasional)	*Modular-Captive* (Posisi transisional dengan pola dominan *modular* & kecenderungan *captive*)	*Captive* (Terkunci sepenuhnya pada koordinasi sepihak *lead firm*)
Relasi daya tawar *Insider* (I) vs *Outsider* (O)	I ≈ O, pemasok dapat melayani *multi-brand buyers* sekaligus terjadi Ketergantungan operasional timbal	I > O, Asimetris moderat; pemasok dapat melayani *multi-brand* namun	I >> O, Sangat timpang; pemasok sangat mudah digantikan &

	balik karena pemasok sulit digantikan karena keahlian spesifik	bergantung kuota & material *lead firm* pemasok terkadang bergantung pada *lead firm* dominan	nyaris tanpa otonomi tawar
Derajat asimetri kekuasaan	Relatif rendah	Menengah	Paling tinggi
Konteks Institusional dan Pasar Domestik	Reformasi *Labour Code 2019*, klausul sosial EVFTA, & ekspansi pesat pabrik mitra	Pasar domestik besar, namun pengawasan kepailitan lemah & fragmentasi regulasi kerja	Dominasi kepemilikan asing (FDI) 90%, rezim kontrak pendek (FDC), & fasilitas EBA
Outcome 2 (Y2) (Implikasi Struktural dan Proposisi Analitis)			
Labour outcomes	Relatif lebih terlindungi secara struktural melalui kerangka regulasi perdagangan baru	Rentan saat konsentrasi *buyer* tinggi dan penarikkan pesanan secara besar-besaran seperti pada kasus kepailitan Jaba Garmindo (2015)	Paling rentan karena terjadi kerentanan sistemik pekerjaan kontrak, *union busting*, kasus Zhong Yin (2016)
Peluang *functional upgrading*	Terbatas (*processing trap*; segmen bernilai tambah tinggi didominasi FDI)	Terbatas (transisi OEM menuju ODM; tahap OBM belum tercapai)	Paling terbatas (terkunci pada perakitan CMT; absennya industri hulu)

Sumber: Diadaptasi dari Gereffi et al., 2005; Przeworski & Teune, 1970; Gereffi & Fernandez-Stark, 2016; Kano, 2018; Dalla Valle et al., 2026; serta analisis penulis 2026.

Keterangan: Berdasarkan perspektif jaringan asimetris Kano (2018); dan Dalla Valle et al., (2026), simbol I (*Insider*) merujuk pada daya tawar Fast Retailing sebagai *orchestrating firm*, sedangkan O (*Outsider*) merujuk pada perusahaan pemasok independen. Kategori ordinal diukur dari tingkat ketergantian pemasok (*substitutability*), diversifikasi pembeli, dan konsentrasi pesanan.

Tabel 1 mengonfirmasi bahwa variasi pada determinan kapabilitas pemasok menghasilkan gradasi konfigurasi *governance*: *modular-relational* di Vietnam, *modular-captive* di Indonesia, dan *captive* di Kamboja. Merujuk pada Kano (2018); dan Dalla Valle et al., (2026) peningkatan kompetensi pemasok menurunkan tingkat ketergantian (*substitutability reduction*) yang berimplikasi pada penyempitan asimetri kekuasaan. Namun, peningkatan posisi ekonomi (*economic upgrading*) ini tidak serta-merta menjamin perbaikan kondisi kerja (*social upgrading*) (Barrientos et al., 2011). *Labour outcomes* dan peluang *upgrading* (Y2) tetap dimediasi secara kuat oleh konteks institusional domestik, mencakup rezim ketenagakerjaan, kekuatan serikat, dan klausul perjanjian dagang (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016; Mosley & Uno, 2007). Oleh karena itu, keterkaitan antar variabel dalam tabel ini diposisikan sebagai proposisi analitis, bukan determinisme kausal tunggal (Seawright & Gerring, 2008).

Vietnam merupakan basis produksi Uniqlo terbesar di Asia Tenggara. Pada tingkat sektoral, industri garmen nasional Vietnam masih didominasi oleh skema CMT (76%) dan sangat bergantung pada impor bahan baku (lebih dari 70%) Nhung & Thuy (2018) namun unit analisis dalam kajian ini adalah pemasok inti Uniqlo yang secara selektif terdiri atas korporasi manufaktur berkapabilitas tinggi seperti Viet Tien, TNG Thai Nguyen, dan Crystal Martin yang memiliki rekam jejak panjang memproduksi bagi berbagai merek global (Azmeh & Nadvi, 2014). *Complexity of transactions* di Vietnam tergolong tinggi karena pabrik mitra memproduksi kategori produk bernilai teknis rumit seperti *outerwear* fungsional dan *activewear* (Choi, 2011).

Ability to codify transactions berada pada tingkat tinggi melalui penerapan SOP dan sistem *Just-in-Time*. Namun, kompleksitas produk fungsional membuat sebagian pengetahuan manufaktur bersifat *tacit*, sehingga resisten terhadap kodifikasi dokumen dan menuntut adanya interaksi pemecahan masalah bersama (*joint problem solving*) di lantai produksi (Sturgeon, 2003; dalam McWilliam et al., 2020). Kapabilitas pemasok inti di Vietnam juga paling tinggi karena telah menguasai skema *full-package* (FOB/OEM) dan *lean manufacturing* secara mandiri, serta memiliki portofolio pelanggan yang terdiversifikasi (Pertiwi, 2017; Nhung & Thuy, 2018). Kombinasi kodifikasi tinggi yang disertai interaksi *tacit* intensif untuk produk kompleks ini menempatkan Vietnam pada posisi modular dengan kecenderungan relasional yang kuat. Kemitraan strategis jangka panjang dan ketergantungan timbal balik (*mutual reliance*) dalam pengembangan produk membuat asimetri kekuasaan di tingkat operasional relatif lebih rendah (I ≈ O), meskipun kendali strategis atas R&D dan merek tetap berada di tangan *lead firm*.

Indonesia merupakan basis produksi utama dengan jaringan pemasok yang terkonsentrasi di Pulau Jawa (Rasyid & Van Huis, 2022). *Complexity of transactions* tergolong tinggi karena melibatkan koordinasi lintas *tier-1* dan *tier*-2. *Ability to codify transactions* sangat tinggi yang ditandai dengan penerapan standar OEKO-TEX dan program PROPER yang diikuti secara disiplin oleh seluruh *tier-2 fabric mills* (Rasyid & Van Huis, 2022). Pemasok inti Indonesia umumnya berada pada tahap OEM dengan pola relasi yang dibangun di atas hubungan historis dan kepercayaan dengan *buyer* (Bangun et al., 2017). Kapabilitas pemasok inti Indonesia berada di tingkat menengah: mereka menguasai OEM skala besar dan didukung pabrik kain domestik, tetapi masih terfokus pada kategori *daily wear* dan bergantung pada pasokan material fungsional dari *lead firm* (Dalla Valle et al., 2026; Kadarusman, 2020). Kombinasi karakteristik tersebut menempatkan hubungan ini pada posisi transisional *modular-captive*. Karakter *modular* terlihat dari kemampuan teknis mengeksekusi standar produksi, sementara sifat *captive* mengikat karena ketergantungan alokasi pesanan dan material (I > O).

Kamboja memiliki tingkat ketergantungan tertinggi, dengan sekitar 90% sektor digerakkan oleh FDI asing (Natsuda et al., 2010). *Complexity* dan *codification* tetap tinggi karena standar kualitas dan jadwal pengiriman ditetapkan secara ketat (Fast Retailing, 2026; Natsuda et al., 2010). Namun, kapabilitas pemasok masih sangat rendah. Baik pada tingkat industri nasional maupun pada unit analisis pemasok inti Uniqlo, mayoritas pabrik masih beroperasi dalam skema CMT murni tanpa dukungan industri hulu, sehingga instruksi produksi dieksekusi secara satu arah tanpa ruang negosiasi (Staritz, 2011). Hubungan ini secara tegas dikategorikan sebagai *captive governance* (Gereffi et al., 2005). Rendahnya kapabilitas membuat pemasok sangat mudah digantikan (*high substitutability*), memiliki ruang tawar sempit, dan nyaris tanpa otonomi strategis (I >> O) (Dalla Valle et al., 2026; Zhao & Chen, 2024; Xing, 2022).

Secara keseluruhan, variasi kapabilitas pemasok menghasilkan gradasi otonomi operasional di sepanjang spektrum rantai nilai Uniqlo. Meskipun demikian, Fast Retailing sebagai *orchestrating firm* tetap memonopoli kendali atas aktivitas bernilai tambah tinggi

pada tahap pra-produksi dan pasca-produksi. Oleh karena itu, bagian berikutnya akan menganalisis secara lebih mendalam bagaimana konfigurasi *governance* tersebut membentuk relasi asimetri kekuasaan antara Fast Retailing, pemasok, pemerintah, dan pekerja.

3. Relasi Asimetri Kuasa Antara Uniqlo dan Pemasoknya Di Asia Tenggara

Hasil analisis menunjukkan bahwa perbedaan tipologi *governance* di Vietnam, Indonesia, dan Kamboja berkaitan dengan variasi asimetri kekuasaan dalam rantai nilai global Uniqlo. Namun, tipologi *governance* bukan ukuran otomatis tingkat suatu derajat relasi kekuasaan sehingga perlu dianalisis melalui indikator konkret seperti kendali *lead firm* atas harga, volume pesanan, *lead time*, spesifikasi produk, dan akses informasi pasar, serta kemampuan pemasok beralih atau mendiversifikasi pelanggan (Dalla Valle et al., 2026; Gereffi et al., 2005). Analisis ini juga mengacu pada tiga dimensi kekuasaan dalam GVC menurut Dallas, Ponte & Sturgeon (2019) yaitu *bargaining power* yang berkaitan dengan daya tawar antarperusahaan, *structural power* yang bersumber dari posisi pasar dan arsitektur rantai nilai, serta *institutional power* yang bekerja melalui regulasi dan kerangka kelembagaan. Kombinasi kedua kerangka tersebut memungkinkan penelitian menjelaskan bagaimana tata kelola produksi membentuk distribusi kekuasaan antara Uniqlo dan pemasoknya.

a. Fast Retailing Sebagai Pusat Kendali dan Pusat Asimetri Kekuasaan

Perbedaan tipologi *governance* di Vietnam, Indonesia, dan Kamboja tidak mengubah karakteristik mendasar rantai nilai global Uniqlo, yaitu terkonsentrasinya kendali atas aktivitas bernilai tambah tinggi pada korporasi Fast Retailing selaku *lead firm*. Variasi *governance* memang mempengaruhi tingkat koordinasi operasional dan ketergantungan pemasok, tetapi tidak menggeser distribusi kekuasaan strategis di dalam jaringan produksi. Perlu ditegaskan bahwa kekuasaan yang dianalisis di sini bukanlah kekuasaan geopolitik antarnegara melainkan *corporate power* yang melekat pada posisi Fast Retailing sebagai perusahaan pengendali jaringan (*orchestrating firm*) yang kebetulan berkantor pusat di Jepang (Gereffi et al., 2005; Kano, 2018; Yang, 2020). Melalui model bisnis *Specialty Store Retailer of Private Label Apparel* (SPA), Fast Retailing memusatkan kendali atas fungsi-fungsi strategis nirwujud yang meliputi riset dan pengembangan material, desain produk, pengadaan global, seleksi pemasok, pengawasan kualitas melalui program Takumi, hingga distribusi ritel tetapi sebaliknya fungsi manufaktur fisik dialokasikan kepada pemasok di negara berkembang sesuai kapabilitasnya (Ramadina, 2025).

Konsentrasi kekuasaan korporasi tersebut tidak terbentuk secara alamiah, melainkan melalui mekanisme penguncian pengetahuan dan koordinasi yang dibangun secara sistematis. Usui et al., (2017) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa Fast Retailing memperkuat posisi *lead firm*-nya melalui integrasi kendali atas hulu rantai pasok. Instrumen utamanya adalah kemitraan eksklusif jangka panjang dengan perusahaan tekstil Jepang dalam pengembangan material fungsional yakni kolaborasi dengan Toray Industries sejak 2003 yang menghasilkan inovasi serat sintetis seperti HEATTECH dan AIRism, serta kemitraan dengan Kaihara Corporation untuk pengembangan denim premium (Azmeh & Nadvi, 2014; Usui et al., 2017; Wei, 2017).

Secara analitis, kontrol terkait eksklusivitas atas inovasi material di tingkat hulu ini menjadi mekanisme utama yang membatasi *bargaining power* sekaligus menghambat *functional upgrading* bagi para pemasok Uniqlo di Asia Tenggara. Rantai mekanismenya dapat diuraikan sebagai berikut. Pertama, material fungsional eksklusif seperti HEATTECH dan AIRism dikembangkan bersama Toray dan Kaihara, lalu diadakan secara terpusat oleh Fast Retailing.

Kedua, melalui skema pengadaan terpusat dan penetapan pabrik kain yang ditunjuk (*nominated fabric suppliers*) sehingga pabrik garmen di Vietnam, Indonesia, dan Kamboja kurang memperoleh akses terhadap riset dan pengembangan material maupun kewenangan menetapkan spesifikasi secara mandiri Choi (2011); Iguchi et al., (2025); Zhao & Chen (2024) ketiga, kapabilitas manufaktur yang dibangun melalui Program Takumi dan *Lean Manufacturing* pada dasarnya hanya melayani spesifikasi yang telah ditetapkan Fast Retailing. Akibatnya, yang terjadi adalah *process upgrading* tanpa *functional upgrading*: pemasok tentu semakin efisien dalam merakit, tetapi tidak dapat mengembangkan desain mandiri berbasis material tersebut (Fernandez-Stark et al., 2022; Staritz, 2010). Keempat, ketergantungan pada material eksklusif dan spesifikasi mesin yang harus disesuaikan meningkatkan *switching cost*, sementara ketiadaan akses terhadap teknologi material memperlemah posisi tawar pemasok. Pada titik ini, pemasok tereduksi menjadi *price-taker* yang hanya dibayar atas ongkos perakitan, bukan sebagai mitra setara dalam penciptaan nilai (López et al., 2020).

Dalam perspektif GVC mekanisme tersebut bekerja melalui kombinasi *structural power* dan tingginya *ability to codify transactions* (Dallas et al., 2019; Gereffi et al., 2005). Fast Retailing menetapkan spesifikasi teknis, standar kualitas, karakteristik material, dan prosedur operasi baku di tingkat korporasi pusat sebelum menerapkannya secara seragam di seluruh jaringan pemasok global. Standardisasi dan integrasi informasi satu arah ini memungkinkan Fast Retailing memantau kapasitas produksi dan struktur biaya pabrik mitra secara transparan sehingga perusahaan dapat menjaga konsistensi mutu sekaligus menekan harga pembelian tanpa harus melakukan integrasi vertikal penuh (kepemilikan pabrik).

Asimetri kekuasaan tersebut beroperasi secara berlapis melalui interaksi antara *bargaining power*, *structural power*, dan *institutional power* yang memengaruhi aktor-aktor lain di dalam rantai nilai (Dallas et al., 2019). Lapisan pertama bekerja melalui *dyadic bargaining power* dalam hubungan transaksi langsung antara *lead firm* dan pemasok, ketika tekanan terhadap harga pembelian (*price squeeze*), pemendekan *lead time*, dan ketidakpastian fluktuasi volume pesanan sebagaimana dijelaskan Anner (2019) ditransmisikan kepada perusahaan manufaktur. Lapisan kedua bekerja melalui *structural power* di tingkat lantai produksi, ketika pabrik pemasok mengalihkan beban tekanan harga dan tenggat waktu tersebut kepada pekerja garmen melalui intensifikasi target kerja, fleksibilitas kontrak kerja, dan penahanan biaya upah. Lapisan ketiga bersinggungan dengan *institutional power* pada tingkat negara, ketika pemerintah Vietnam, Indonesia, dan Kamboja menghadapi dilema struktural antara memperketat penegakan regulasi perlindungan tenaga kerja atau mempertahankan daya tarik iklim investasi di mata *global buyers*. Ketiga lapisan kekuasaan ini saling mengunci dan mempertahankan posisi dominan Fast Retailing, sementara pemasok, pekerja, dan institusi negara tuan rumah berada pada posisi yang secara struktural lebih subordinat (Anner, 2022; Dallas et al., 2019; Mizrachi et al., 2026; Serdijn, Kolk & Fransen, 2020).

b. *Government Regulation, Regulatory Competition, & Labour Outcomes*

Meskipun ketiga negara sama-sama menghadapi tekanan struktural dalam dinamika kompetisi regulasi (*regulatory competition*), yaitu persaingan antarnegara untuk menarik dan mempertahankan pesanan produksi, mekanisme kompetisinya tidak beroperasi secara identik. Perbedaan respons kebijakan ini justru memperlihatkan bagaimana *corporate power* dari *lead firm* berinteraksi dengan *institutional power* di ruang kebijakan domestik masing-masing negara (Dallas et al., 2019; Mosley & Uno, 2007).

Kamboja merupakan contoh paling jelas dari kompetisi berbasis biaya dan insentif deregulasi di Asia Tenggara. Pemerintah menawarkan berbagai fasilitas investasi melalui

Qualified Investment Projects (QIP) dan *Special Economic Zones* (SEZ), sembari bertumpu pada preferensi akses pasar bebas bea *Everything But Arms* (EBA) dari Uni Eropa sebagai daya tarik bagi *global buyers* (Bui, 2019). Namun, ketergantungan pada instrumen eksternal tersebut terbukti rapuh ketika Uni Eropa pada 2020 mencabut sebagian fasilitas EBA untuk produk garmen, alas kaki, dan barang perjalanan akibat kemunduran demokrasi serta pelanggaran kebebasan berserikat dan hak-hak sipil. Peristiwa ini menunjukkan bahwa kompetisi berbasis penekanan standar memiliki batas ketika institusi pasar tujuan menegakkan klausul kondisionalitas perdagangan dan hak asasi manusia. Bagi Kamboja, tingginya *backward participation* yang tercermin dalam dominasi skema CMT dan keterbatasan industri hulu domestik, serta tingginya kemudahan bagi *global buyers* untuk mengganti pemasok (*high supplier substitutability*), membatasi ruang pemerintah untuk memperkuat perlindungan tenaga kerja tanpa menghadapi risiko pengalihan pesanan (Lund-Thomsen & Nadvi, 2010; Natsuda et al., 2010).

Vietnam menempuh jalur institusional yang berbeda. Reformasi melalui *Labour Code* 2019 dan pengikatan komitmen ketenagakerjaan dalam perjanjian *EU-Vietnam Free Trade Agreement* (EVFTA) memberikan daya saing yang lebih terstruktur karena tidak semata-mata bertumpu pada upah murah, melainkan pada kepastian kepatuhan standar internasional yang menarik bagi *global buyers* yang sensitif terhadap risiko reputasi (Buckley, 2022). Namun penguatan *institutional power* melalui perjanjian dagang ini tidak secara otomatis merombak ketimpangan kuasa struktural di dalam GVC. Secara makro sebagian besar industri garmen Vietnam masih bergantung pada skema perakitan dan impor bahan baku tekstil, sementara fungsi-fungsi bernilai tambah tinggi seperti desain, inovasi material fungsional, penetapan spesifikasi, dan alokasi pesanan tetap dikendalikan oleh Fast Retailing (Cox & Le Queux, 2023; Goto, 2023; Nguyen, 2026). Kondisi ini menunjukkan bahwa modernisasi regulasi dan tingginya kapabilitas produksi di Vietnam lebih banyak berfungsi menstabilkan efisiensi operasional dalam jaringan *lead firm* daripada meredistribusi kekuasaan strategis kepada pemasok lokal (Nguyen, 2023; Tran, 2012).

Indonesia menempuh jalur ketiga yang paling distingtif dengan memanfaatkan besaran pasar konsumen domestiknya dan ketersediaan industri tekstil *tier-2* sebagai daya tawar (*leverage*). Ekspansi masif gerai ritel Uniqlo di kota-kota besar Indonesia serta inisiatif perusahaan untuk meningkatkan proporsi pengadaan lokal menciptakan kepentingan ganda: Fast Retailing tidak hanya membutuhkan kapasitas pabrik jahit Indonesia, tetapi juga akses berkelanjutan ke pasar konsumen domestiknya, sehingga memberikan posisi tawar yang lebih kompleks dibandingkan Kamboja (Rasyid & Van Huis, 2022). Namun, dalam merespons kompetisi regulasi regional, reformasi regulasi investasi domestik melalui Undang-Undang Cipta Kerja beserta aturan turunannya lebih banyak diarahkan untuk meningkatkan fleksibilitas pasar tenaga kerja dan menekan biaya operasional industri daripada mendorong *functional upgrading* pemasok nasional (Mahy, 2022; Novieza et al., 2025).

Konsekuensi terdalam dari interaksi antara tekanan pembelian *lead firm* dan pelonggaran regulasi tersebut ditanggung oleh pekerja garmen di tingkat pabrik. Di ketiga negara, tekanan efisiensi harga dan *lead time* dari *lead firm* lebih sering dikompensasi oleh manajemen pabrik melalui intensifikasi target kerja dan fleksibilitas kontrak dibandingkan melalui kenaikan harga beli oleh *buyer* (Anner, 2019; Anner, 2022). Di Indonesia, Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021 yang memperpanjang batas Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) hingga lima tahun dan memperluas penggunaan alih daya (*outsourcing*) meningkatkan kerentanan kerja sehingga pemerintah bersama Better Work Indonesia menerbitkan pedoman implementasi khusus pada 2026

(Harnani & Pratama, 2025). Di Vietnam, meskipun *Labour Code* 2019 secara formal membuka ruang bagi pembentukan organisasi pekerja independen di tingkat perusahaan tetapi implementasi nyatanya masih sangat terbatas dan ratifikasi Konvensi ILO No. 87 tentang Kebebasan Berserikat masih tertunda (Cox & Le Queux, 2023). Sementara itu, penggunaan kontrak kerja berdurasi pendek (*Fixed-Duration Contracts*/FDC) secara sistemik di Kamboja memungkinkan pabrik menyesuaikan jumlah buruh sesuai fluktuasi pesanan *buyer* sekaligus melemahkan serikat pekerja dengan cara tidak memperpanjang kontrak pengurus serikat tanpa melalui prosedur pemutusan hubungan kerja formal (Cox & Le Queux, 2023; Keane, 2012; Lund-Thomsen & Nadvi, 2010). Kondisi ini sejalan dengan laporan terkait separuh pekerja garmen di Asia Selatan dan Asia Tenggara termasuk di Indonesia dan Kamboja menilai komitmen kode etik merek global terhadap kebebasan berserikat masih bersifat prosedural dan belum efektif melindungi buruh di lantai produksi (Anner, 2022).

Ketimpangan struktural tersebut tercermin dalam dua sengketa rantai pasok Uniqlo di Asia Tenggara. Di Indonesia, kepailitan PT Jaba Garmindo pada 2015 menunjukkan bagaimana konsentrasi pembeli dan asimetri daya tawar dapat berdampak pada keberlangsungan pemasok. Penghentian pesanan oleh Fast Retailing setelah menjadi salah satu pembeli utama pabrik tersebut mempercepat keruntuhan finansial perusahaan dan menyebabkan lebih dari 4.000 pekerja kehilangan pekerjaan tanpa pemenuhan pesangon secara utuh (Candraningtas et al., 2022; Reis Henriques et al., 2021). Sementara itu, di Kamboja, sengketa di pabrik Zhong Yin (Cambodia) B Textile Co., Ltd. pada 2016 berujung pada pemberhentian ratusan buruh dan pengurus serikat. Penangguhan pesanan oleh Fast Retailing dinilai belum disertai langkah pemulihan yang efektif bagi pekerja. Kedua kasus menunjukkan bahwa *exit option* melalui penghentian atau realokasi pesanan dapat menjadi mekanisme disiplin sepihak yang melindungi kepentingan *lead firm*, sementara risiko finansial dan sosial justru ditanggung pemasok serta pekerja di negara berkembang (Anner, 2019; Dallas et al., 2019; Gereffi et al., 2005; Keane, 2012).

c. Keterbatasan *Upgrading*

Asimetri kekuasaan dalam rantai nilai global Uniqlo tidak hanya berdampak pada kondisi ketenagakerjaan, tetapi juga secara struktural membatasi peluang *economic upgrading* perusahaan manufaktur pemasok di Asia Tenggara. Dalam literatur GVC milik Humphrey & Schmitz (2002) juga menjelaskan bahwa konfigurasi *governance* mengkoordinasikan jalur peningkatan kapabilitas pemasok. Hubungan yang bersifat *captive* maupun *quasi-hierarchical* umumnya memfasilitasi *process upgrading* dan *product upgrading* tetapi secara aktif menghambat *functional upgrading* karena *lead firm* melindungi kompetensi intinya dari potensi persaingan.

Sebelum menganalisis lebih lanjut, penting untuk membedakan secara tegas antara kapabilitas industri garmen nasional dengan kapabilitas pemasok inti (*tier-1*) Uniqlo. *Lead firm* menerapkan seleksi ketat (*selectivity*), sehingga pemasok yang terdaftar dalam jaringan Uniqlo umumnya memiliki kapabilitas di atas rata-rata industri lokal (Kano, 2018). Oleh karena itu, data agregat industri seperti persentase pabrik CMT di Kamboja tidak serta-merta merepresentasikan seluruh pabrik mitra Uniqlo meskipun batas struktural tetap terasa.

Pada tingkat pemasok inti, *process upgrading* telah tercapai melalui adopsi *Lean Manufacturing*, *Kaizen*, *Just-in-Time*, serta transfer pengetahuan dari Program Takumi (Staritz, 2011; Usui et al., 2017). Di Vietnam sendiri beberapa pemasok inti seperti Worldon Vietnam, Gunze Vietnam, Regent Garment Factory, Nhat Tan Garment, dan Son Ha telah menguasai skema *full-package* (FOB/OEM) dan memproduksi kategori produk kompleks seperti *outerwear* fungsional dan *activewear* (Pertiwi, 2017). Di Indonesia, pemasok seperti PT Pan Brothers Tbk., PT Eratex Djaja Tbk., dan PT

Matsuoka Industries Indonesia telah bergerak dari OEM menuju *Original Design Manufacturing* (ODM) terbatas, dengan aktivitas desain yang dikuasai umumnya berupa perancangan pola dasar (*pattern making*), penyesuaian ukuran, dan adaptasi desain fungsional berdasarkan arahan spesifikasi Fast Retailing, bukan penciptaan desain orisinal dari nol (Bangun et al., 2017; Rasyid & Van Huis, 2022). Di Kamboja, pemasok inti Uniqlo seperti Cambo Unisoll, Golden Apparel (Cambodia), Goldfame Star Enterprises (Cambodia), dan JIFA S.OK Garment (Cambodia) tetap terkunci dalam skema CMT atau perakitan sederhana (). Meskipun demikian, rendahnya kapabilitas ini adalah karakteristik pemasok inti itu sendiri, bukan sekadar cerminan industri nasional. Kamboja memang memiliki lebih dari 60% kebutuhan kain impor dari Tiongkok (4), tetapi pabrik-pabrik mitra Uniqlo di sana tetap menjalankan fungsi perakitan sesuai spesifikasi ketat yang ditetapkan *lead firm* (Staritz, 2011).

Akan tetapi, capaian *process* dan *product upgrading* tersebut berhenti di ambang *functional upgrading*. Seluruh aktivitas pra-produksi dan pasca-produksi yang menghasilkan nilai tambah tertinggi yakni R&D material fungsional bersama Toray, perencanaan desain orisinal di Tokyo, pengadaan global, hingga pengelolaan merek tetap dikendalikan Fast Retailing (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016; Kano, 2018). Di Vietnam, ketergantungan pada impor bahan baku tekstil dan dominasi FDI pada segmen ekspor bernilai tinggi membatasi keterkaitan teknologi dengan industri domestik, merefleksikan fenomena *processing trap* (Goto, 2023; Nachum & Uramoto, 2021; Nguyen, 2026).

Selain keterbatasan *economic upgrading*, analisis ini harus menyoroti absennya *social upgrading*, yaitu perbaikan upah layak, keamanan kerja, dan hak berserikat. Barrientos et al., (2011) menegaskan bahwa *economic upgrading* tidak otomatis berjalan seiring *social upgrading*. Temuan Marslev & Staritz (2024) pada sektor garmen Kamboja dan Vietnam menunjukkan bahwa perbaikan kondisi kerja sangat bergantung pada kekuatan buruh dan relasi negara-serikat, bukan pada peningkatan kapabilitas manufaktur semata. Dalam kasus Uniqlo, *process upgrading* melalui *Lean Manufacturing* dan *Kaizen* sering ditranslasikan menjadi intensifikasi target kerja dan tekanan efisiensi waktu, bukan kenaikan upah riil (Anner, 2019).

Ketiadaan *social upgrading* terlihat dalam kerentanan pekerja di ketiga negara. Di Indonesia, perluasan PKWT melalui PP No. 35/2021 meningkatkan fleksibilitas hubungan kerja, sementara di Vietnam, tertundanya ratifikasi Konvensi ILO No. 87 menunjukkan keterbatasan perlindungan kebebasan berserikat. Di Kamboja, penggunaan FDC turut mempermudah penyesuaian jumlah buruh dan praktik *union busting* (Cox & Le Queux, 2023; William, 2022; Fraser & Van Der Ven, 2022).

Kondisi tersebut membentuk *glass ceiling* ganda bagi pemasok Uniqlo: keterbatasan *functional upgrading* dan tertinggalnya *social upgrading*. Investasi yang spesifik terhadap standar Fast Retailing (*transaction-specific investments*) juga membatasi kemampuan pemasok mengembangkan kekuatan pasar dan daya tawar pekerja. Dengan demikian, hambatan *upgrading* tidak hanya bersumber dari kelemahan internal produsen tetapi juga dari struktur *buyer-driven GVC* yang mempertahankan kendali atas aktivitas bernilai tambah tinggi sekaligus fleksibilitas tenaga kerja berbiaya rendah (Choksy et al., 2026; Kano, 2018; Gereffi et al., 2005; Humphrey & Schmitz, 2002; Ponte, 2022).

Kesimpulan

Penelitian yang menggunakan metode studi komparatif ini menyimpulkan bahwa pembentukan asimetri kekuasaan antara *lead firm* Uniqlo dan pemasok lokal (*supplier*) dalam rantai nilai global (*Global Value Chain)* industri *fast fashion* di Asia Tenggara bervariasi secara signifikan dan berdampak langsung pada tingkat produktivitas basis

pasokan di masing-masing negara. Perbandingan antara tiga basis produksi utama menunjukkan bahwa Kamboja dengan tipologi *captive* mengalami tingkat asimetri kekuasaan yang paling tinggi sehingga menghasilkan produktivitas dan kapabilitas pasokan yang paling rendah, diikuti oleh Indonesia dengan tipologi *modular-captive* pada tingkat asimetri dan produktivitas menengah, sementara Vietnam yang bertipologi modular-relasional memiliki relasi rantai nilai yang paling tidak simetris sehingga mampu mencapai tingkat produktivitas dan *upgrading* perusahaan yang paling tinggi. Temuan di ketiga negara ini membuktikan premis utama bahwa semakin tinggi tingkat asimetri kekuasaan yang terjadi antara *lead firm* dan pemasok dalam rantai nilai global, maka semakin rendah tingkat produktivitas dan kapabilitas industri pemasok-pemasok di negara tersebut. Secara teoretis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur GVC dengan mengisi celah kajian yang umumnya berfokus pada isu lingkungan dan ketenagakerjaan melalui pengukuran derajat asimetri kuasa berbasis tipologi *governance*. Analisis struktural ini mengindikasikan bahwa kapabilitas pemasok (*capabilities in the supply base*) memang menjelaskan variasi *governance*, namun tidak cukup menjelaskan ketimpangan kuasa yang tetap dikunci oleh konsentrasi fungsi strategis (*strategic-function concentration*) dan konteks institusional (*institutional context*).

Daftar Pustaka

Adiba, A. F. (2026). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Impor Serat Kapas Di Indonesia Tahun 1994-2023. *Padma Ekapita*, *1*(1), 54-64.

Al-Amin, M., Tahir, M., Talukder, A., Al Mamun, A., Hossain, M. T., & Sultana, N. (2025). Unraveling Global Threads: Pandemic, Geopolitical Conflict, And Resilience In Fashion And Textile Supply Chain. *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, *9*(1), 158-222.

Anner, M. (2019). Squeezing Workers' Rights In Global Supply Chains: Purchasing Practices In The Bangladesh Garment Export Sector In Comparative Perspective. *Review of International Political Economy*, *27*(2), 1-28.

Anner, M. (2022). Power Relations In Global Supply Chains And The Unequal Distribution Of Costs During Crises: Abandoning Garment Suppliers And Workers During The COVID-19 Pandemic. *International Labour Review*, *161*(1), 59-82.

Azmeh, S., & Nadvi, K. (2014). Asian Firms And The Restructuring Of Global Value Chains. *International Business Review*, *23*(4), 708-717.

Barrientos, S., Gereffi, G., & Rossi, A. (2011). Economic And Social Upgrading In Global Production Networks: A New Paradigm For A Changing World. *International Labour Review*, *150*(3-4), 319-340.

Bangun, R., Huseini, M., Saragih, F. D., & Nugroho, B. Y. (2017). Analysis On Competitiveness Structure, Value Chain And Development Strategy Of Indonesian Apparel Industry. *International Journal of Economic Research*, *14*(13), 1-15.

Buckley, C. (2022). Vietnam's Labour Law Reforms And The Limits Of Legal Change. *Journal of Industrial Relations*, *64*(1), 45-67.

Binh, D. T., Lam, T. S., Nguyen, N. D., Ngoc, T. T. B., & Barysheva, G. A. (2020). Increasing The Efficiency Of The Textile And Garment Industry Of Vietnam In The Context Of The Dependence On Foreign Suppliers And Investors. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, *7*(3), 363-374.

Cattaneo, O., Gereffi, G., & Staritz, C. (2010). *Global Value Chains In A Postcrisis World: A Development Perspective*. Washington: The World Bank.

Candraningtas, D., Lumeno, M., Sriyuni, A., & Sidik, E. A. (2022). Analisis Pelanggaran HAM Terhadap Buruh PT Fast Retailing Brand Uniqlo: Pelanggaran HAM Terhadap Buruh. *NUSANTARA: Jurnal Pendidikan, Seni, Sains dan Sosial Humaniora*, *1*(1), 1-25.

Choi, E. K. (2011). *Paradigm Innovation Through The Strategic Collaboration Between TORAY & UNIQLO: Evolution Of A New Fast Fashion Business Model*. Tokyo: Institute of Innovation Research, Hitotsubashi University.

Choksy, U. S., Ayaz, M., Al-Tabbaa, O., & Parast, M. (2022). Supplier Resilience Under The COVID-19 Crisis In Apparel Global Value Chain (GVC): The Role Of GVC Governance And Supplier's Upgrading. *Journal of Business Research*, *150*, 249-267.

Choksy, U. S., Ayaz, M., Al-Tabbaa, O., & Parast, M. (2026). Power And Governance In Global Value Chains: Upgrading of Pakistani Mobile Application Vendors In An Era Of Platforms. *Journal of Economic Geography*, 1-32.

Cox, L., & Le Queux, S. (2023). Labour Reform In Vietnam: Between Developmentalism And Dependent Integration. *Economic and Industrial Democracy*, *44*(2), 389-408.

Dalla Valle, C., Viana, J. G. A., & Dörr, A. C. (2026). Governance of global value chains through the lens of economic competence: A systematic literature review. *Administrative Sciences*, 16(3), 138.

Dallas, M. P., Ponte, S., & Sturgeon, T. J. (2019). Power In Global Value Chains. *Review of International Political Economy*, *26*(4), 666-694.

Esho, H. (2015). Dynamics Of The Textiles & Apparel Industries In Southeast Asia: A Preliminary Analysis. *Journal of International Economic Studies*, *29*, 85-106.

Fernández-Stark, K., Bamber, P., & Couto, V. (2022). *Analysis Of The Textile And Clothing Industry Global Value Chains* (IDB Technical Note No. IDB-TN-2624). Washington: Inter-American Development Bank.

Fraser, E., & Van Der Ven, H. (2022). Increasing Transparency In Global Supply Chains: The Case Of The Fast Fashion Industry. *Sustainability*, *14*(18), 11520.

Gereffi, G. (1994). *Commodity Chains And Global Capitalism*. Westport: Praeger.

Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2011). *Global Value Chain Analysis: A Primer*. Durham: Center on Globalization, Governance & Competitiveness, Duke University.

Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2016). *Global Value Chain Analysis: A primer*. Durham: Duke Center on Globalization, Governance & Competitiveness.

Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The Governance Of Global Value Chains. *Review of International Political Economy*, *12*(1), 78-104.

Gibbon, P., Bair, J., & Ponte, S. (2008). Governing Global Value Chains: An Introduction. *Economy and Society*, *37*(3), 315-338.

Goerzen, A., & Van Assche, A. (2023). *Research Handbook On International Corporate Social Responsibility*. Northampton: Edward Elgar Publishing.

Goto, K. (2023). *Viet Nam 2045: Development Issues And Challenges*. Jakarta: Economic Research Institute for ASEAN and East Asia.

Hartanujaya, D. P., & Sandy, R. M. (2026). Resource Capabilities, Market Entry Challenges, And The Speed Of Global Expansion: A Cross-Case Study Of Fashion Retail Brands In Indonesia. *International Journal of Social Science and Human Research*, *9*(4), 3271-3287.

Harnani, M. A., & Pratama, R. A. (2025). Pelindungan Hukum Pada Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) Yang Dilakukan Berulang Secara Terus-Menerus. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, *4*(3), 2413-2434.

Hwang, Y. (2025). Growth, Fast Fashion, And Environmental Degradation In Vietnam: An Empirical Test Of The EKC hypothesis. *International Journal of Economic Policy*, *5*(5), 1-27.

Humphrey, J., & Schmitz, H. (2002). How Does Insertion In Global Value Chains Affect Upgrading In Industrial Clusters?. *Regional Studies*, *36*(9), 1017-1027.

Henriques, L. C. D. R., Dharmasih, D. W. W., & Resen, P. T. K. (2021). Upaya Clean Clothes Campaign Membantu Tuntutan Pekerja PT Jaba Garmindo terhadap Uniqlo Tahun 2015-2020. *DIKSHI: Diskusi Ilmiah Komunitas Hubungan Internasional*, *1*(2), 341-350.

Iguchi, C., Giroud, A., Zhao, S., & Zhang, S. (2025). International Business and Sustainable Development in Asia: Opportunities and Challenges For Firms and Countries. *Asian business & management*, *24*(1), 1-24.

Jung, H., Xiong, Q., & Sato, T. (2013). Specialty Store Retailer Of Private Label Apparel: The Analysis Of The SPA Apparel Company Strategy UNIQLO Business Model. *Proceedings Of The 5th IASDR 2013*, 1-10.

Kano, L. (2018). Global Value Chain Governance: A Relational Perspective. *Journal of International Business Studies*, *49*(6), 684-705.

Keane, J. A. (2012). The Governance Of Global Value Chains And The Effects Of The Global Financial Crisis Transmitted To Producers in Africa and Asia. *Journal of Development Studies*, *48*(6), 783-797.

Kumar, R., & Majumdarr, S. (2022). The Uniqlo Case: Fast Retailing Recipe For Attaining Market Leadership Position In Casual Clothing. *Rutgers Business Review*, *7*(1), 61-76.

Kadarusman, Y. B. (2020). Value Creation And Value Capture: Lessons Learnt From Indonesian Suppliers Inserted Into GVC. *Journal of Indonesian Economy and Business*, *35*(2), 133-152.

Kwon, H., Bae, J., Lee, J., & Chung, S. W. (2021). Toward A Bipolar Apparel GVC? From The Perspective Of First-Tier Suppliers. *Journal of Asian Sociology*, *50*(1), 9-32.

Linh, L. T. T., Anh, L. V., Thư, N. D. A., Nga, N. Q., Thư, N. M., & Yến, N. T. (2026). *Analyzing Uniqlo's Lean Supply Chain: How Fast Retailing Builds Efficiency And Agility In Global Apparel Manufacturing* (Working Paper No. 1(12)). Hanoi: School of Economics and International Business, Foreign Trade University.

López, T., Riedler, T., Köhnen, H., & Fütterer, M. (2022). Digital Value Chain Restructuring And Labour Process Transformations In The Fast-Fashion Sector: Evidence From The Value Chains of Zara & H&M. *Global Networks*, *22*(4), 684-700.

Lund-Thomsen, P., & Nadvi, K. (2010). Global Value Chains, Local Collective Action And Corporate Social Responsibility: A Review Of Empirical Evidence. *Business Strategy and the Environment*, *19*(1), 1-13.

Mahy, P. (2022). Indonesia's Omnibus Law on Job Creation: Legal hierarchy and Responses To Judicial Review In The Labour Cluster Of Amendments. *Asian Journal of Comparative Law*, *17*(1), 1-24.

McWilliam, S. E., Kim, J. K., Mudambi, R., & Nielsen, B. B. (2020). Global Value Chain Governance: Intersections With International Business. *Journal of World Business*, *55*(4), 101086.

Marslev, K., & Staritz, C. (2024). Rethinking Social Upgrading In Global Value Chains: Worker Power, State-Labour Relations And Intersectionality. *Development and Change*, *55*(4), 827-859.

Mensah, J. (2023). The Global South As A Wasteland For Global North's Fast Fashion: Ghana in Focus. *American Journal of Biological and Environmental Statistics*, *9*(3), 33-40.

Mizrachi, M. P., & Chambers, R. (2026). The Political Economy Of Fashion Sustainability Regulation. *UC Law SF Business Journal*, *22*(2), 299-348.

Mosley, L., & Uno, S. (2007). Racing To The Bottom Or Climbing To The Top? Economic Globalization And Collective Labor Rights. *Comparative Political Studies*, *40*(8), 923-948.

Nachum, L., & Uramoto, Y. (2021). *The Contest For Value In Global Value Chains: Correcting For Distorted Distribution In The Global Apparel Industry*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Natsuda, K., Goto, K., & Thoburn, J. (2010). Challenges To The Cambodian Garment Industry In The Global Garment Value Chain. *European Journal of Development Research*, *22*(4), 469-493.

Nguyen, B. T. (2026). Supply Chain In Vietnam In Post-COVID-19: Governance And Regulation Opportunities And Challenges. *Journal of Governance and Regulation*, *15*(2), 233-240.

Nguyen, N. Q. (2023). Analyzing Vietnam's Textile Garment Global Supply Chain With The Revealed Comparative Advantage. *Journal of Enterprise and Development (JED)*, *5*(3), 347-363.

Nhung, T. T. B., & Thuy, T. T. P. (2018). Vietnam's Textile And Garment Industry: An Overview. *Business and IT*, *8*(2), 45-53.

Novieza, D., Melyanhadia, D., Zukhria, N., Fitriyanti, E., & Kusuma, A. I. (2025). Systemic Fragility In The Indonesian Textile Industry: A VUCA-Based Analysis Of Corporate Collapse. *Journal of Technology Management and Technopreneurship*, *1*(1), 1-15.

Pamungkas, R., & Balqiah, T. E. (2025). How Fast-Fashion Brands Changed Garment Industry Landscape: Study Case On Relationship Of Garment Factories And Sewing Thread Suppliers. *Ilomata International Journal of Management*, *6*(2), 666-680.

Pertiwi, S. B. (2017). Explaining The Fast-Growing Textile And Garment Industries (TGI) in Vietnam (2000-2015). *Journal of ASEAN Studies*, *5*(2), 157-169.

Prakasa, E. G. H., & Wandebori, H. (2024). Analysis Of Digital Transformation On Consumer Behavior For Shopping In Offline And Online Store (Case Study: UNIQLO Indonesia). *International Journal of Current Science Research and Review*, *7*(1), 20-34.

Przeworski, A., & Teune, H. (1970). *The Logic Of Comparative Social Inquiry*. New York: Wiley-Interscience.

Ramadina, R. (2025). Analisis SWOT Terhadap Strategi Bisnis PT Uniqlo Indonesia Dalam Meningkatkan Daya Saing Serta Bertahan Dan Berkembang Di Tengah Persaingan Industri Fashion Global. *Journal of Young Entrepreneurs*, *4*(4), 114-131.

Rasyid, A., & Van Huis, S. C. (2022). Global Corporate Responsibility, Transparency, And The Environment: Tracing Indonesian Second-Tier Suppliers of Japanese Fashion Brands. *Proceedings of the 2nd Indian International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 2086-2096.

Seawright, J., & Gerring, J. (2008). Case Selection Techniques In Case Study Research: A Menu Of Qualitative And Quantitative Options. *Political Research Quarterly*, *61*(2), 294-308.

Serdijn, M., Kolk, A., & Fransen, L. (2020). Uncovering Missing Links In Global Value Chain Research-And Implications For Corporate Social Responsibility And International Business. *Critical Perspectives on International Business*, *16*(4), 431-460.

Staritz, C. (2011). *Making The Cut? Low-Income Countries And The Global Clothing Value Chain In A Post-Quota And Post-Crisis World*. Washington: World Bank.

Tanaka, K. (2021). The European Union's Reform In Rules Of Origin And International Trade: Evidence From Cambodia. *The World Economy*, *44*(10), 3025-3050.

Trần, A. N. (2012). Vietnamese Textile And Garment Industry In The Global Supply Chain: State Strategies And Workers' Responses. *Journal of Vietnamese Studies*, *7*(3), 127-149.

Usui, T., Kotabe, M., & Murray, J. Y. (2017). A Dynamic Process Of Building Global Supply Chain Competence By New Ventures: The case of Uniqlo. *Journal of International Marketing*, *25*(2), 1-20.

Wei, J. (2017). Study On Supply Chain Management Of UNIQLO-Based On Quick Response. *Proceedings of the 2017 7th International Conference on Mechatronics, Computer and Education Informationization* (*MCEI 2017)*, 89-93.

Xing, Y. (2022). China And Global Value Chain Restructuring. *China Economic Journal*, *15*(3), 310-329.

Yagi, N., & Abraham, J. (2021). Lean Retail Operations: The Case Of Uniqlo's Global Store Management. *International Journal of Retail & Distribution Management*, *49*(8), 1021-1038.

Yang, L. (2020). Transferring Retail Format Of Hybridization: A Case Study Of UNIQLO in Mainland China. *Journal of Economics, Business and Management*, *8*(3), 206-210.

Zhao, Y., & Chen, X. (2024). Internationalization Of Cambodia Garment Factories' Industrial Relations Governance. *Asian Journal of Social Science*, *52*(1), 1-7.