

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Jepang merupakan negara yang masyarakatnya selalu bekerja keras dalam kehidupan sehari-hari, misalnya dalam bekerja, belajar, dan lain-lain. Dalam melakukan pekerjaannya, para pekerja di Jepang menerapkan etos kerja. Etos kerja merupakan semangat bekerja yang dimiliki oleh seseorang atau suatu kelompok. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Online, “Etos kerja adalah semangat kerja yang menjadi ciri khas atau keyakinan seseorang atau suatu kelompok.”

Di Jepang, etos kerja dikenal dengan 労働倫理 (*roudou rinri*), yang jika diartikan menurut 国語辞典 (*kokugo jiten*), *roudou* (労働) berarti からだを使つて働くこと (*karada wo tsukatte hataraku koto*) yang jika diartikan kedalam bahasa Indonesia menjadi “bekerja dengan menggunakan tubuh”. *Rinri* (倫理) memiliki arti 人のふみ行なうべき道 (*hito no fumi okonaubeki michi*) yang jika diartikan kedalam bahasa Indonesia menjadi “cara orang untuk melakukan sesuatu”.

Salah satu bentuk dari etos kerja ini adalah 改善 (*kaizen*). *Kaizen* dapat diartikan sebagai perkembangan secara terus-menerus yang dilakukan oleh semua orang dalam suatu perusahaan atau tempat kerja, baik manager dan pekerja (Masaaki Imai, 2012:20). *Kaizen* lebih mengutamakan perkembangan yang kecil dengan resiko yang kecil dibandingkan dengan konsep barat yang langsung berani mengambil perubahan besar. Akan tetapi, hasil dari *kaizen* biasanya dapat membuat perusahaan bertahan lebih lama.

Toyota merupakan salah satu contoh perusahaan yang menerapkan *kaizen* di dalam perusahaannya. Perusahaan yang didirikan oleh Sakichi Toyoda pada tahun 1926 ini mulai menerapkan *kaizen* pada sekitar tahun 1950 sampai 1960 sebagai bagian dari pengembangan *Toyota Production System* (TPS). Pada tahun 1981, Toyota mulai menjadikan *kaizen* sebagai standar dalam bekerja. Dalam prakteknya, mereka menggunakan 6 (enam) langkah *kaizen*, yaitu mencoba menemukan potensi dari perkembangan, menganalisis metode yang digunakan, membuat ide baru, mengembangkan rencana implementasi, mengimplementasikan rencana, dan yang terakhir mengevaluasi metode yang baru (Isao Kato, 2011:33). Dengan

diterapkannya *kaizen* dalam perusahaan Toyota, mereka akhirnya mampu menjadi salah satu perusahaan yang terkenal di dunia.

Selain dapat ditemukan di perusahaan Toyota, 改善 (*kaizen*) juga dapat ditemukan dalam sebuah film dokumenter yang berjudul *Jiro Dreams of Sushi*. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), film dokumenter adalah dokumentasi dalam bentuk film tentang suatu fenomena yang bersejarah atau aspek budaya yang memiliki arti khusus dan dapat digunakan menjadi media pembelajaran. Film dokumenter berisikan suatu kejadian nyata yang terjadi dalam kehidupan masyarakat, dan tidak menggunakan aktor atau aktris di dalamnya. Film dokumenter juga menggunakan lokasi kejadian yang nyata. Sehingga dalam suatu film dokumenter, Jepang dapat memasukkan unsur budaya atau nilai-nilai yang terdapat pada masyarakatnya, salah satunya adalah konsep *kaizen* yang terdapat dalam film *Jiro Dreams of Sushi*.

*Jiro Dreams of Sushi* merupakan sebuah film dokumenter yang dibuat pada tahun 2011 dan disutradarai oleh David Gelb. Film ini meraih rating yang cukup tinggi di situs *Rotten Tomatoes*, sebuah situs asal Amerika yang berisi tentang ulasan-ulasan film, yaitu sebesar 99%. *Jiro Dreams of Sushi* menceritakan tentang

seorang ahli sushi terkenal di Jepang yang bernama Jiro Ono. Meskipun sudah berusia 85 tahun, Jiro tetap semangat untuk membuat sushi yang hampir sempurna setiap harinya. Jiro memiliki sebuah restoran sushi yang bernama *Sukibayashi Jiro*. Ia mengelola restoran tersebut bersama dengan anaknya, Yoshikazu, serta beberapa staff lain. Dalam film ini ditampilkan bagaimana Jiro pergi ke pasar ikan setiap paginya dan memilih ikan yang benar-benar segar untuk dijadikan sushi. Kemudian anaknya membantu membeli kebutuhan lain. Jiro selalu membeli bahan-bahan terbaik untuk sushinya. Ia juga selalu menggunakan teknik yang sama untuk membuat sushi, karena baginya, lebih baik terus menyempurnakan teknik yang sudah ada dibandingkan dengan membuat teknik baru yang tidak dilakukan dengan benar. Jiro pernah masuk ke rumah sakit karena sakit yang dideritanya, ia tidak pernah berhenti membuat sushi sampai saat itu. Bahkan anaknya mengira bahwa Jiro tidak akan membuat sushi karena sakit yang dideritanya. Para karyawan mengatakan bahwa Jiro sangat profesional dalam membuat sushi karena ia terus melakukan hal yang sama setiap harinya. Salah seorang pelanggan mengatakan bahwa makan di hadapan Jiro yang sedang membuat sushi terasa menegangkan, dan mereka tidak pernah sekalipun merasa kecewa dengan sushi buatan Jiro.

Hingga saat ini, anak-anak dari Jiro mengikuti langkah ayahnya menjadi seorang pembuat sushi terkenal di Jepang, bahkan anak terakhir dari Jiro sudah membuka restoran sushi sendiri.

Alasan pemilihan film dokumenter ini untuk menjadi objek penelitian yaitu terdapat hal yang dapat kita ambil dari film ini. Hal tersebut adalah etos kerja *kaizen* yang terdapat dalam masyarakat Jepang. Jiro juga merupakan pembuat sushi paling terkenal yang mendapatkan penghargaan *Michelin stars*, yang merupakan sebuah penghargaan dalam dunia kuliner yang sangat sulit didapatkan. Walaupun sudah terdapat beberapa artikel yang membahas tentang *kaizen* dalam film ini, namun belum ada penelitian ilmiah yang membahas mengenai hal ini. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk memperdalam penelitian tentang bagaimana penerapan konsep *kaizen* yang terkandung dalam film dokumenter *Jiro Dreams of Sushi* ini.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Rumusan masalah yang akan diangkat oleh peneliti yaitu apa sajakah representasi nilai-nilai *kaizen* yang terkandung dalam film dokumenter *Jiro Dreams of Sushi*?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan nilai-nilai *kaizen* yang terkandung dalam film dokumenter *Jiro Dreams of Sushi*.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan tentang penerapan nilai-nilai *kaizen* yang terdapat dalam film dokumenter *Jiro Dreams of Sushi*, sekaligus memberikan referensi penelitian tentang *kaizen* untuk penelitian selanjutnya.

#### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru bagi masyarakat yang ingin mempelajari tentang penerapan etos kerja dalam bekerja, khususnya konsep *kaizen*, dan untuk memberi gambaran bagaimana konsep ini diterapkan dalam kehidupan masyarakat Jepang. Selain itu, penulis berharap bahwa akan lebih baik apabila setiap orang yang melakukan suatu pekerjaan memiliki sikap etos kerja karena hal tersebut merupakan sesuatu yang sudah seharusnya dimiliki oleh setiap orang yang bekerja tanpa pandang bulu.

### 1.5 Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka yang digunakan oleh peneliti adalah artikel berjudul “Penerapan *Kaizen* dalam Perusahaan” yang ditulis oleh Patricia Dhiana Paramita, Universitas Pandanaran Semarang pada tahun 2012. Dalam penelitian ini, Patricia menjelaskan bahwa konsep *kaizen* atau yang biasa disebut dengan *just in time* merupakan suatu hal yang sering digunakan sebagai salah satu strategi untuk memperbaiki manajemen kualitas dan alternatif manajemen yang selama ini didominasi oleh Amerika. Dalam perkembangannya, konsep ini mendapat perhatian yang cukup besar dari para analis manajemen setelah melihat perkembangan yang pesat pada perekonomian Jepang. *Kaizen* bukanlah merupakan sebuah jalan pintas, melainkan sebuah proses yang dilakukan secara terus-menerus untuk mendapatkan hasil yang diinginkan.

Pada artikel ini dikatakan bahwa, pada penerapannya dalam suatu perusahaan, *kaizen* mencakup pengertian perbaikan yang berkesinambungan yang melibatkan seluruh pekerjanya, mulai dari manajemen tingkat atas hingga manajemen tingkat bawah. Dalam artikel ini juga menjelaskan bahwa terdapat delapan kunci pelaksanaan *kaizen*, yaitu menghasilkan produk yang sesuai dengan jadwal

berdasarkan permintaan pelanggan, memproduksi produk sesuai dengan permintaan pelanggan, menghilangkan pemborosan, menyempurnakan kualitas produk, orang-orang yang tanggap, menghilangkan ketidakpastian, dan penekanan terhadap pemeliharaan jangka panjang. Dalam penerapannya, para pemimpin perusahaan atau organisasi di Jepang berpegang pada dua prinsip, yaitu memerlukan proses atau cara kerja yang baik untuk mencapai hasil yang diinginkan, dan memilih gagasan yang memungkinkan untuk dipakai dan menunggu hasilnya.

Karena terdapat salah satu konsep *kaizen* yaitu *just in time* yang digunakan dalam jurnal ini, maka peneliti menggunakan jurnal ini sebagai salah satu referensi pustaka untuk menunjang penelitian. Kelebihan dari artikel ini adalah, penulis menjelaskan dengan rinci apa saja yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan hasil yang diinginkan dengan menggunakan prinsip *kaizen*. Perbedaan dari artikel penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah, pada artikel tersebut hanya memberikan cara-cara yang digunakan oleh para pemimpin di Jepang dalam menerapkan *kaizen* pada suatu perusahaan atau organisasi. Sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan, akan mencari tahu

bagaimana penerapan konsep *kaizen* yang dilakukan oleh Jiro dalam film dokumenter *Jiro Dreams of Sushi*.

Tinjauan pustaka yang kedua adalah sebuah artikel yang berjudul “Perbaikan Kualitas Menggunakan Prinsip *Kaizen* dan *5Why Analysis*: Studi Kasus pada Painting Shop Karawang Plant 1, PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia” yang ditulis oleh Arga Adyatama dan Naniek Utami Handayani, Fakultas Teknik Universitas Diponegoro Semarang pada tahun 2018. Penelitian ini dilakukan pada bulan Januari sampai Mei 2018 pada *painting shop*. Pada penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan melalui wawancara, observasi di lapangan, dan data sekunder yang didapatkan dari perusahaan. Penulis mengumpulkan 4 langkah yang ditempuh oleh perusahaan untuk mencapai perbaikan terus menerus, yaitu *plan, do, check, action*. Kemudian penulis mengelompokkan data yang telah dikumpulkan kedalam empat langkah tersebut.

Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa *painting shop* ini telah menggunakan empat langkah tersebut untuk terus memperbaiki kualitas perusahaannya, dan untuk memecahkan masalah yang terdapat dalam perusahaannya. Penulis melakukan penelitian terhadap cara yang digunakan

perusahaan untuk menyelesaikan suatu masalah. Setelah perusahaan tersebut melakukan upaya perbaikan, dilakukan evaluasi dengan menggunakan *run chart*. Hasil dari *run chart* ini menunjukkan bahwa hasil perbaikan yang telah dilakukan memiliki dampak yang positif terhadap penyelesaian masalah yang ada.

Artikel ini menggunakan 4 (empat) langkah yang ditempuh dalam melaksanakan *kaizen*, yaitu *plan, do, check, action*. Peneliti akan melihat bagaimana konsep ini diterapkan dalam jurnal tersebut dan film yang akan diteliti, sehingga jurnal ini digunakan sebagai referensi pustaka. Kelebihan dari penelitian ini adalah, penulis melakukan observasi lapangan untuk mencari prinsip *kaizen* yang dilakukan oleh perusahaan tersebut, sehingga pembaca dapat mengerti bagaimana cara perusahaan tersebut menerapkan prinsip *kaizen*. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah, penelitian tersebut dilakukan dengan menggunakan studi kasus yang dilakukan pada *painting shop* PT. Toyota dan mencari tahu apakah perusahaan tersebut menerapkan prinsip *kaizen*, serta hasil yang didapat oleh perusahaan tersebut ketika mereka menerapkan prinsip *kaizen*. Sedangkan penelitian yang akan datang akan melihat penerapan prinsip *kaizen* yang terdapat pada film *Jiro Dreams of Sushi*.

Tinjauan pustaka yang terakhir merupakan sebuah artikel berjudul 顧客、従業員計測によるレストランのサービス改善 (*koukyaku, jyuugyouin keisoku ni yoru resutoran no saabisu kaizen*) yang ditulis oleh Takeshi Shimura, Ryoko Ueda, Takeshi Takenaka, dan Takeshi Kurata pada tahun 2011. Artikel ini menjelaskan bahwa pada saat ini, tidak hanya bidang bisnis yang melakukan perkembangan, tetapi pada bidang makanan juga sudah mulai melakukan perkembangan secara terus-menerus. Karena objek penelitian merupakan industri pelayanan makanan, maka tidak hanya kualitas dari makanan saja yang ditingkatkan, tetapi kualitas dari pelayanan juga perlu ditingkatkan oleh para pelaku bisnis di bidang ini. Untuk menentukan informasi posisi karyawan, digunakan sebuah modul sensor. Data yang didapat akan digunakan untuk mengetahui kinerja dari masing-masing karyawan. Para pelayan di restoran perlu untuk mempelajari hal-hal dasar yang harus dilakukan, seperti sikap saat berdiri, cara berdiri, cara duduk, berjalan, menyajikan makanan, dan lain-lain. Selain hal-hal tersebut, para pelayan juga harus mengetahui cara berkomunikasi dengan pelanggan dengan baik, bagaimana cara melayani pelanggan.

Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa perkembangan teknologi dapat membantu para manajer untuk dapat melakukan kontrol terhadap karyawannya, dengan cara memasang CCTV pada sudut ruangan untuk mengetahui bagaimana cara karyawannya bekerja, melakukan hal-hal dasar yang telah disebutkan di atas, dan bagaimana cara mereka memperlakukan pelanggan. Apakah mereka sudah mematuhi standar yang telah ditetapkan oleh restoran tersebut atau belum. Sehingga, jika terdapat kesalahan, manajer dapat dengan segera mengetahui kesalahan tersebut dan dapat segera memperbaikinya. Dengan cara yang seperti ini, kualitas suatu restoran dapat naik dengan perlahan-lahan.

Karena artikel ini meneliti tentang *kaizen* pada suatu restoran dalam meningkatkan kualitas makanan dan pelayanan, maka peneliti menggunakan jurnal ini sebagai referensi pustaka untuk melihat bagaimana restoran tersebut menerapkan *kaizen*. Kelebihan dari penelitian ini adalah mengungkapkan bahwa perkembangan teknologi dapat membantu memonitor pelayanan pada restoran dan dapat dilakukan evaluasi untuk meningkatkan pelayanannya. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah, penelitian tersebut lebih berfokus pada perkembangan teknologi yang dapat membantu meningkatkan

kualitas pelayanan, sedangkan penelitian yang akan dilakukan adalah untuk melihat penerapan prinsip *kaizen* atau perkembangan secara terus-menerus yang terdapat pada film *Jiro Dreams of Sushi*.

## **1.6 Landasan Teori**

### **1.6.1 Konsep *Kaizen***

Penelitian ini juga menggunakan teori *kaizen* dari Masaaki Imai. Dalam bukunya yang berjudul “*Gemba Kaizen*”, dijelaskan bahwa dalam bahasa Jepang, *kaizen* dapat diartikan sebagai perkembangan yang terus-menerus yang dilakukan oleh setiap orang dalam suatu tempat kerja. Filosofi *kaizen* mengasumsikan bahwa dalam kehidupan ini, baik bekerja, sosial, dan kehidupan sehari-hari harus berfokus pada perkembangan kecil yang konstan. Konsep ini banyak dilakukan oleh orang-orang Jepang yang mana mereka bahkan tidak sadar sedang menerapkan *kaizen* dalam kehidupannya. Imai mengatakan bahwa *kaizen* memiliki kontribusi yang besar dalam kesuksesan Jepang.

*Kaizen* merupakan suatu konsep besar yang memayungi berbagai praktik manajemen, seperti produktivitas, *total quality control*, *zero defects*, *just in time* dan *suggestion system*. Konsep dasar dan nilai dari *kaizen* meliputi *kaizen* dan

manajemen, proses *versus* hasil, mengikuti *Plan-Do-Check-Act / Standardize-Do-Check-Act*, mengutamakan kualitas, berbicara dengan data, serta proses selanjutnya adalah pelanggan. Sedangkan sistem utama atau cara yang harus dilakukan secara berurutan supaya berhasil dalam menjalankan *kaizen* antara lain *Total Quality Control (TQC)*, *Just in Time (JIT)*, *Total Productive Maintenance (TPM)*, *Policy Deployment*, *Suggestion System*, dan *Small Group Activities*. Aspek dari kegiatan bisnis yang menjadi prioritas untuk ditingkatkan menurut Imai adalah *quality, cost, delivery (QCD)*.

Teori *kaizen* menurut Masaaki Imai ini akan digunakan peneliti untuk melihat apakah Jiro dan pegawainya dalam film *Jiro Dreams of Sushi* telah melakukan konsep dan sistem dari *kaizen*, serta mengelompokkan konsep *kaizen* yang telah dilakukan oleh Jiro.

### **1.6.2 Teori Representasi**

Penelitian ini menggunakan teori representasi milik Stuart Hall. Dalam bukunya yang berjudul “*Representation: Cultural Representation and Signifying Practices*”, Stuart Hall mengatakan bahwa representasi adalah suatu proses untuk menghasilkan makna berdasarkan konsep yang telah kita pikirkan melalui bahasa.

Terdapat kemungkinan bahwa saat kita memproduksi suatu makna, disitulah muncul sistem representasi. Teori representasi dari Stuart Hall ini akan digunakan untuk mencari dialog dan adegan yang berhubungan dengan konsep *kaizen* yang terdapat dalam film *Jiro Dreams of Sushi*.

### **1.7 Metode Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif. Menurut Moleong (2008), metode kualitatif adalah suatu prosedur dalam sebuah penelitian yang menghasilkan data secara deskriptif, dimana data yang didapatkan berupa tulisan atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang menjadi objek. Hal ini berkaitan dengan apa yang akan dilakukan oleh peneliti, yaitu mencatat seluruh data yang telah didapat secara deskriptif. Data berupa potongan dialog yang telah terkumpul kemudian akan dianalisis dan dijabarkan dengan menggunakan teori *kaizen* menurut Masaaki Imai.

### **1.7.1 Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data kepustakaan, yaitu meninjau dan mengumpulkan data berupa teks sebagai penunjang penelitian. Data primer dari penelitian ini diambil dari potongan adegan film dan dialog dari film dokumenter berjudul *Jiro Dreams of Sushi* yang dirilis pada tahun 2012. Data sekunder dari penelitian ini adalah buku-buku yang mencakup teori, nilai-nilai etos kerja, konsep *kaizen*, serta hal-hal lain yang terkait dengan penelitian ini.

### **1.7.2 Analisis Data**

Seperti yang telah disebutkan dalam teori, bahwa penelitian ini menggunakan teori representasi. Langkah pertama yang akan dilakukan adalah melihat film *Jiro Dreams of Sushi*, kemudian mengumpulkan dan menyeleksi kalimat/adegan yang mengandung nilai-nilai *kaizen*. Berikutnya peneliti akan menganalisis data yang telah didapat dengan menggunakan teori representasi, lalu melihat apa saja konsep *kaizen* yang terdapat dalam film tersebut.

## 1.8 Sistematika Penulisan

Penelitian ini memiliki IV bab. Bab pertama berupa pendahuluan, bab kedua merupakan landasan teori, bab ketiga merupakan pembahasan, dan bab keempat merupakan kesimpulan. Adapun sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Bab I merupakan pendahuluan yang berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, tinjauan pustaka, landasan teori, metode penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II merupakan penjelasan lebih lanjut mengenai teori yang digunakan, yaitu teori representatif dan konsep *kaizen*.

Bab III merupakan pembahasan. Penulis akan membahas sinopsis film beserta dengan tokoh-tokoh yang terlibat, kemudian menjabarkan data yang telah di dapat dari film, dan kemudian akan data yang telah didapat akan dianalisis, dan kemudian peneliti akan mengambil data yang sesuai, yaitu data yang menunjukkan penerapan konsep *kaizen*.

Bab IV akan berisi kesimpulan dari seluruh penelitian dan saran untuk penelitian selanjutnya.