

IMPLEMENTASI METODE KAIZEN DALAM SISTEM PENJAMINAN MUTU INTERNAL BERBASIS PPEPP

Isnawati¹, Kamalluddin²

¹ Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda

E-mail: isnawati21kaltim@gmail.com

² Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda

E-mail: kamalluddin.kl@gmail.com

ABSTRACT

Quality assurance in higher education requires continuous improvement to respond to dynamic institutional challenges and regulatory standards. This study analyzes the implementation of the internal quality assurance system (SPMI) at Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda through a qualitative approach utilizing the Kaizen philosophy integrated with the “Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan (PPEPP)” cycle. Data were collected from the 2023 Monitoring and Evaluation (Monev) report, Internal Quality Audits (AMI), and Management Review Meetings (RTM). The findings indicate that while all 32 quality standards, comprising 24 National Higher Education Standards (SN-Dikti) and 8 additional standards have been formally established, operational achievements in 2023 exhibited notable implementation gaps, particularly in learning feedback, research roadmap socialization, and monitoring and evaluation for community service. Through Kaizen root-cause analysis, these gaps were attributed to administrative fragmentation and insufficient quality awareness. Strategic control actions formulated in the RTM focus on incremental, standardized improvements, including digital document archiving, curriculum reviews, and structured research grant incentives, aiming for an achievement rate by 2024.

Keywords: *Kaizen Method; Internal Quality Assurance System; PPEPP Cycle; Higher Education Quality; Untag Samarinda*

ABSTRAK Penjaminan mutu di perguruan tinggi memerlukan perbaikan berkelanjutan untuk merespons dinamika tantangan institusional dan standar regulasi. Penelitian ini menganalisis implementasi sistem penjaminan mutu internal (SPMI) di Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda melalui pendekatan kualitatif dengan memanfaatkan filosofi Kaizen yang diintegrasikan ke dalam siklus Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan (PPEPP). Data dikumpulkan dari laporan Monitoring dan Evaluasi (Monev) tahun 2023, Audit Mutu Internal (AMI), serta Rapat Tinjauan Manajemen (RTM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun 32 standar mutu yang terdiri dari 24 Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SN-Dikti) dan 8 standar tambahan melampaui SN Dikti telah ditetapkan secara formal, capaian operasional pada tahun 2023 menunjukkan adanya kesenjangan implementasi, terutama pada umpan balik pembelajaran, sosialisasi peta jalan penelitian, dan sistem monev pengabdian kepada masyarakat. Melalui analisis akar masalah Kaizen, kesenjangan tersebut disebabkan oleh fragmentasi administratif dan tingkat kesadaran mutu yang belum merata. Langkah pengendalian strategis yang dirumuskan dalam RTM berfokus pada perbaikan bertahap yang terstandarisasi, mencakup pengarsipan dokumen digital, peninjauan kurikulum, dan insentif hibah penelitian yang terstruktur dengan target ketercapaian pada tahun 2024.

Kata Kunci: *Metode Kaizen; Sistem Penjaminan Mutu Internal; Siklus PPEPP; Mutu Pendidikan Tinggi; Untag Samarinda*

PENDAHULUAN

Penyelenggaraan pendidikan tinggi yang bermutu tinggi merupakan prasyarat mutlak dalam membangun daya saing bangsa di era globalisasi. Sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 62 Tahun 2016, serta Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3 Tahun 2020, perguruan tinggi diwajibkan membangun dan menjalankan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) secara otonom dan berkelanjutan. Penjaminan mutu internal bukan sekadar formalitas ad-hoc untuk kepentingan akreditasi eksternal, melainkan suatu kegiatan sistemik yang dirancang untuk mengendalikan dan meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan secara berencana dan berkesinambungan (*internally driven*).

Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda (Untag Samarinda) telah menegaskan komitmennya untuk mewujudkan budaya mutu melalui pembentukan Lembaga Penjaminan Mutu (LPM). Namun, dinamika operasional institusi sering kali menghadapi pasang surut akibat perubahan kebijakan eksternal, keterbatasan sumber daya manusia, serta variasi tingkat kesadaran mutu (*quality awareness*) di antara civitas akademika. Dalam mengawal pencapaian visi institusi menuju Universitas Unggul, Untag Samarinda menetapkan 32 standar mutu, yang terdiri atas 24 standar turunan Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SN-Dikti) dan 8 standar tambahan yang melampaui SN-Dikti.

Untuk memastikan seluruh standar tersebut terpenuhi, manajemen SPMI Untag Samarinda mengadopsi kerangka kerja Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan (PPEPP). Kerangka kerja ini secara substansial selaras dengan filosofi manajemen *Kaizen* atau *Continuous Quality Improvement* (CQI) dari Jepang, yang berfokus pada perbaikan berkesinambungan melalui tindakan-tindakan kecil, konsisten, berorientasi proses, dan partisipatif. Konsep *Kaizen* bertumpu pada lima prinsip utama penjaminan mutu, yaitu *Quality First*, *Stakeholders-in*, *The next process is our stakeholder*, *Speak with data*, dan *Upstream management*.

Meskipun perangkat dokumen mutu telah tersedia lengkap, hasil awal monitoring dan evaluasi (Monev) tahun 2023 mengindikasikan adanya kesenjangan (*gap*) antara target standar yang ditetapkan dengan realisasi di lapangan. Kesenjangan ini terlihat pada aspek kelengkapan bukti dokumentasi pembelajaran, ketepatan waktu pengembalian nilai, keterlibatan dosen dan mahasiswa dalam riset hibah, serta optimalisasi sistem monev pengabdian kepada masyarakat. Kesenjangan operasional ini berpotensi menurunkan efektivitas penjaminan mutu jika tidak ditangani melalui mekanisme evaluasi dan pengendalian yang sistematis.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Laporan Monev SPMI Untag Samarinda Tahun 2023 dengan menggunakan pendekatan kualitatif berdasar pada filosofi *Kaizen*. Fokus kajian diarahkan pada pemetaan capaian standar, identifikasi akar masalah ketidaksesuaian (*non-conformity*), serta perumusan rekomendasi perbaikan berkelanjutan melalui Rapat Tinjauan Manajemen (RTM). Kebaruan dari kajian ini terletak pada pemodelan integratif antara siklus PPEPP dan metode *Kaizen* dalam menyelesaikan hambatan birokrasi dan administratif pada perguruan tinggi swasta secara kontekstual dan berkesinambungan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif analitis dengan menerapkan kerangka kerja metodologis *Kaizen* yang terintegrasi ke dalam siklus PPEPP. Pendekatan kualitatif dipilih untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai dinamika implementasi penjaminan mutu internal, hambatan operasional, serta budaya mutu yang berkembang di lingkungan Untag Samarinda.

Data penelitian bersumber dari kombinasi data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui proses visitasi, klarifikasi, konfirmasi, serta diskusi terfokus saat pelaksanaan Audit Mutu Internal (AMI) dan Rapat Tinjauan Manajemen (RTM) yang melibatkan auditor internal, pimpinan fakultas (auditee), ketua program

studi, dan pengelola unit kerja operasional. Data sekunder bersumber dari Dokumen Kebijakan SPMI, Manual SPMI, Standar SPMI, instrumen penilaian, serta Laporan Monitoring dan Evaluasi SPMI Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda Tahun 2023. Proses analisis data kualitatif berbasis Kaizen dilaksanakan secara berurutan dan berkesinambungan dengan mentransformasikan siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) ke dalam siklus PPEPP. Pada tahap awal, analisis komparatif dilakukan terhadap 32 standar mutu SPMI Untag Samarinda guna mengidentifikasi peta target kinerja yang telah ditetapkan. Selanjutnya, data ketercapaian operasional dikumpulkan dari seluruh unit kerja akademik dan non-akademik untuk mengevaluasi pelaksanaan riil di lapangan. Tahap evaluasi kesenjangan berfokus pada perbandingan antara capaian faktual dan target standar, di mana pemborosan proses (*muda*), hambatan administratif, dan ketidaksesuaian diidentifikasi menggunakan prinsip *speak with data*. Akhirnya, analisis akar masalah (*root-cause analysis*) dilakukan atas temuan audit untuk merumuskan rencana tindakan korektif melalui instrumen Permintaan Tindakan Koreksi (PTK) serta keputusan strategis RTM guna mendorong perbaikan bertahap yang berkelanjutan. Uji keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber data dengan membandingkan dokumen Laporan Monev 2023, Laporan AMI, dan Notulen RTM, serta triangulasi teknik pengumpulan data guna menjamin keandalan, akurasi, dan objektivitas temuan penelitian.

PEMBAHASAN

Evaluasi Capaian Standar Mutu Akademik dan Non-Akademik Berdasarkan Siklus PPEPP

Implementasi SPMI di Untag Samarinda didasarkan pada 32 standar mutu yang dirancang untuk mengawal pencapaian visi dan misi institusi. Berdasarkan laporan Monev 2023, pengukuran kinerjanya mencakup ranah Pendidikan, Penelitian, Pengabdian kepada Masyarakat (PkM), serta Standar Tambahan Melampaui SN-Dikti. Hasil evaluasi menunjukkan adanya variasi tingkat ketercapaian antar standar, yang mengindikasikan perlunya intervensi Kaizen secara terfokus pada unit-unit kerja tertentu.

Pada Standar Pendidikan, aspek-aspek perencanaan operasional seperti penerbitan SK mengajar, kelengkapan kalender akademik, dan alokasi beban mengajar dosen (BKD) telah mencapai tingkat kesesuaian 100%. Namun, pada tingkat pelaksanaan teknis dan evaluasi pembelajaran, ditemukan kesenjangan yang cukup signifikan. Ketercapaian ketersediaan Rencana Pembelajaran Semester (RPS) dengan pendekatan *Student-Centered Learning* (SCL), pelaksanaan umpan balik pembelajaran, ketepatan waktu penyerahan nilai akhir (DPNA 7 hari), serta evaluasi kompetensi lulusan masih berada pada tingkat 50% hingga 70%. Pada Standar Penelitian dan PkM, kesenjangan capaian terlihat lebih menonjol. Keterlibatan dosen dalam kompetisi hibah penelitian, publikasi pada jurnal terakreditasi nasional maupun bereputasi internasional, kepemilikan Hak Atas Kekayaan Intelektual (HaKI), serta sosialisasi peta jalan (*roadmap*) penelitian berada pada tingkat ketercapaian 40% hingga 60%. Demikian pula pada kegiatan PkM, keberadaan sistem monitoring dan evaluasi terstruktur serta integrasi mahasiswa dalam PkM dosen belum berjalan secara optimal.

Tabel 1. Capaian Standar Mutu SPMI Untag Samarinda Tahun 2023 dan Target Kaizen 2024

No	Kelompok Standar Mutu	Indikator Mutu Utama	Capaian Realisasi 2023 (%)	Target Kaizen 2024 (%)	Status Evaluasi	Instrumen/Dokumen Pendukung
1	Standar Kompetensi Lulusan	Peninjauan kurikulum berkala (2-3 tahun)	75	100	Ditingkatkan	Laporan Peninjauan Kurikulum

No	Kelompok Standar Mutu	Indikator Mutu Utama	Capaian Realisasi 2023 (%)	Target Kaizen 2024 (%)	Status Evaluasi	Instrumen/Dokumen Pendukung
2	Standar Isi Pembelajaran	Kesesuaian kurikulum dengan capaian pembelajaran	60	100	Belum Ditingkatkan	Laporan Monev Kurikulum
3	Standar Proses Pembelajaran	Ketersediaan RPS berpendekatan SCL	70	100	Belum Ditingkatkan	Dokumen RPS & Portfolio
4	Standar Proses Pembelajaran	Umpan balik & evaluasi pembelajaran berkala	60	100	Belum Ditingkatkan	Kuesioner & Laporan Tracer
5	Standar Penilaian Pembelajaran	Penyerahan nilai tepat waktu (<7 hari)	60	100	Belum Ditingkatkan	DPNA & Rekapitulasi KHS
6	Standar Dosen & Tendik	Dosen tetap bersertifikat pendidik profesional	65	100	Belum Ditingkatkan	Sertifikat Pendidik
7	Standar Peneliti	Dosen aktif melaksanakan penelitian hibah	60	100	Belum Ditingkatkan	Laporan Riset & LPPM
8	Standar Hasil Penelitian	Publikasi jurnal nasional terakreditasi /internasional	60	100	Belum Ditingkatkan	Rekapitulasi Publikasi
9	Standar Isi PkM	PkM relevan dengan kebutuhan & terintegrasi riset	40	100	Belum Ditingkatkan	Proposal & Laporan PkM
10	Standar Pengelolaan	Keberadaan sistem	40	100	Belum Ditingkatkan	Laporan Monev PkM

No	Kelompok Standar Mutu	Indikator Mutu Utama	Capaian Realisasi 2023 (%)	Target Kaizen 2024 (%)	Status Evaluasi	Instrumen/Dokumen Pendukung
	PkM	Monev PkM terstruktur				
11	Standar Melampaui SN-Dikti	Efektivitas SIAKAD dan Sistem Informasi	60	100	Belum Ditingkatkan	Modul SIAKAD & SOP
12	Standar Melampaui SN-Dikti	Realisasi kerjasama dalam & luar negeri	50	100	Belum Ditingkatkan	Dokumen MoA & IA

Data pada Tabel 1 menunjukkan bahwa sebagian besar indikator mutu operasional berada pada taraf ketercapaian sedang (40%–75%), meskipun secara formal instrumen SPMI telah ditetapkan secara rinci. Kesenjangan ini mencerminkan fenomena dalam penjaminan mutu perguruan tinggi, di mana pemenuhan dokumen formal (*compliance-driven*) belum fully berbanding lurus dengan internalisasi budaya mutu (*quality culture-driven*) pada tingkat individu pelaksana. Dalam perspektif Kaizen, kondisi ini mengindikasikan hadirnya pemborosan proses dalam bentuk penundaan administrasi, kelambatan verifikasi, dan ketidaklengkapan pengarsipan dokumen. Kelambatan penyerahan nilai akhir dan ketidaklengkapan RPS berakar pada mekanisme kontrol horisontal yang belum terintegrasi secara digital. Oleh karena itu, pencapaian target 100% pada tahun 2024 membutuhkan pendekatan Kaizen melalui penyederhanaan prosedur, penyediaan panduan teknis yang mudah dipahami, serta pendampingan bertahap bagi para dosen dan staf administrasi.

Analisis Akar Masalah dan Strategi Kaizen Berkelanjutan Melalui Rapat Tinjauan Manajemen

Untuk merespons temuan kesenjangan dalam laporan Monev 2023, Lembaga Penjaminan Mutu Untag Samarinda menyelenggarakan Rapat Tinjauan Manajemen (RTM). RTM berfungsi sebagai forum evaluasi tertinggi untuk membahas temuan audit, mengidentifikasi akar penyebab masalah, dan menetapkan langkah pengendalian serta perbaikan mutu secara terstruktur. Analisis kualitatif berbasis filosofi Kaizen terhadap hasil Monev dan RTM mengidentifikasi tiga akar masalah utama yang menghambat pemenuhan standar mutu diantaranya terjadi fragmentasi dalam pengelolaan dokumen mutu, di mana dokumen perencanaan, bukti pelaksanaan, dan laporan evaluasi masih tersimpan secara terpisah di masing-masing unit kerja tanpa adanya repositori digital terpusat. Hal ini mengakibatkan tingginya risiko kehilangan bukti fisik dan menyulitkan verifikasi *real-time* saat audit mutu internal berlangsung. Kurangnya sinergi antar-unit kerja belum terbangun secara optimal, terutama koordinasi antara Unit Pengelola Program Studi (UPPS) dengan Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM). Kondisi ini menyebabkan peta jalan (*roadmap*) penelitian dan PkM tidak tersosialisasi secara merata kepada seluruh dosen, sehingga berdampak pada rendahnya partisipasi dalam pengusulan hibah riset eksternal. Pelatihan dan pendampingan mutu masih terbatas. Penambahan standar mutu baru yang melampaui SN-Dikti belum diimbangi dengan workshop teknis yang berkelanjutan bagi dosen dan tenaga kependidikan, khususnya terkait penyusunan perangkat pembelajaran berpendekatan *Outcome-Based Education* (OBE) dan tata

kelola jurnal ilmiah. Sebagai tindak lanjut atas akar masalah tersebut, LPM menetapkan rencana aksi perbaikan berkelanjutan dengan memanfaatkan instrumen Permintaan Tindakan Perbaikan. Strategi Kaizen ditekankan pada perubahan operasional yang bertahap, realistis, dan terstandarisasi melalui revisi SOP dan penguatan kepemimpinan mutu (*upstream management*).

Tabel 2. Rencana Aksi Kaizen dan Pengendalian Mutu Berdasarkan Hasil RTM Untag Samarinda

Area Perbaikan Kaizen	Akar Masalah Kualitatif	Rencana Tindakan Korektif (RTM)	Target Luaran Kaizen	Penanggung Jawab
Tata Kelola Kurikulum	Peninjauan kurikulum belum seragam dan umpan balik alumni terbatas	Rekonstruksi kurikulum berbasis OBE dan optimalisasi tracer study alumni	Dokumen Kurikulum OBE & Laporan Tracer	Dekan & Ketua Program Studi
Pembelajaran & Nilai	Pengawasan presensi dan pengembalian DPNA masih manual	Integrasi seluruh kontrol perkuliahan dan nilai ke dalam e-SIAKAD	100% Nilai terinput <14 hari & Presensi digital	Kepala BAAKSI & Kaprodi
Penelitian Dosen	Keterbatasan informasi hibah dan sosialisasi roadmap minim	Pengesahan roadmap oleh Dekan, klinik proposal hibah, dan insentif publikasi	Peningkatan usulan hibah > 30% & Rekapitulasi Riset	Ketua LPPM & Dekan
Pengabdian Masyarakat	Belum tersedianya instrumen Monev PkM terukur	Membangun sistem Monev PkM terpadu dan wajib melibatkan mahasiswa > 50%	Panduan Monev PkM & Laporan Terintegrasi	LPPM dan LPM
Tata Kelola Dokumen	Arsip bukti fisik terpisah dan risiko dokumen hilang tinggi	Digitalisasi penjaminan mutu (e-SPMI) dan penataan arsip terpusat	Repositori Dokumen Mutu Digital	LPM & Tim IT

Penerapan rencana aksi Kaizen pada Tabel 2 mendorong transformasi bertahap dalam tata kelola perguruan tinggi. Perbaikan tidak dilakukan melalui perombakan sistem secara radikal, melainkan dengan membenahi titik-titik *bottlenecks*. Sebagai contoh, pengintegrasian fitur pengingat otomatis pada aplikasi SIAKAD secara bertahap mampu mengatasi kelambatan penyerahan nilai tanpa harus menambah beban birokrasi dosen. Demikian pula, pengesahan dan sosialisasi peta jalan penelitian oleh Dekan memberikan arah yang lebih jelas bagi dosen dalam menyusun proposal hibah. Melalui pendekatan Kaizen yang konsisten dan terukur, Untag Samarinda secara bertahap mengikis budaya kerja reaktif dan menggantikannya dengan budaya mutu yang berorientasi pada pencegahan dan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).

SIMPULAN

Pelaksanaan Sistem Penjaminan Mutu Internal di Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda pada tahun 2023 telah berjalan dengan baik melalui ketersediaan kerangka kerja 32 standar mutu dan penerapan siklus PPEPP. Meskipun demikian, evaluasi kualitatif berbasis filosofi Kaizen mengungkapkan adanya kesenjangan operasional pada tingkat pelaksanaan dan evaluasi, terutama terkait kelengkapan dokumentasi pembelajaran, ketepatan waktu pengembalian nilai, tingkat partisipasi riset hibah dosen, serta ketersediaan sistem monev pengabdian kepada masyarakat yang terstruktur. Melalui Rapat Tinjauan Manajemen (RTM), Untag Samarinda merumuskan langkah-langkah pengendalian dan perbaikan berkelanjutan secara gradual. Rekomendasi utama berfokus pada integrasi kontrol pembelajaran berbasis IT pada e-SIAKAD, rekonstruksi kurikulum berpendekatan OBE, sosialisasi masif peta jalan penelitian oleh LPPM, penyempurnaan instrumen monev PkM, serta digitalisasi dokumen mutu melalui e-SPMI. Implementasi strategi Kaizen yang konsisten, partisipatif, dan terstandarisasi diyakini mampu mentransformasi budaya mutu institusi dari sekadar pemenuhan administratif menjadi budaya mutu yang dijiwai oleh seluruh civitas akademika demi mewujudkan Universitas Unggul pada tahun 2024.

REFERENSI

- Dewi, Vina A., Ali Imran, Bambang Budi Wiyono, Imron Arifin, Maftuchah Rochmanti, dan Ahmad Suriansyah, "The Role of Kaizen and Human Resource Quality on The Quality Assurance System in Medical Students," *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 17.7 (2022), 2474–2492 <https://doi.org/10.18844/cjes.v17i7.7682>
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI, *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi* (Jakarta: Kemendikbud, 2020)
- Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi RI, *Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 62 Tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi* (Jakarta: Kemenristekdikti, 2016)
- Mujanah, Siti, "Implementasi Manajemen Kaizen dalam Peningkatan Mutu Berkelanjutan di Perguruan Tinggi," *Jurnal Manajemen Kreatif dan Inovasi*, 3.3 (2025), 164–179
- Putra, Rizka Andhika, "Implementasi Penjaminan Mutu Internal dalam Meningkatkan Mutu Perguruan Tinggi Swasta," *Jurnal Edukasi: Ekonomi, Pendidikan dan Akuntansi*, 10.2 (2022), 179–186 <https://doi.org/10.25157/jeda.v10i2.9068>
- Sujalu, Akas Pinarangan, *Laporan Monitoring dan Evaluasi Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) Tahun 2023* (Samarinda: Lembaga Penjaminan Mutu Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda, 2023)
- Supriyanto, Achmad, dan Hari Wibowo, "Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal di Perguruan Tinggi Indonesia," *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 4.2 (2019), 201–215
- Turiyah, dan Soedjono, "Penerapan Prinsip Kaizen dalam Pengendalian Mutu Organisasi Pendidikan," *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 6.5 (2025), 112–125

- Wijayati, Primardiana Hermilia, "Model Evaluasi Berbasis Kaizen Terhadap Penjaminan Mutu Pembelajaran di Sekolah Menengah Atas" (Disertasi Doktor, Universitas Negeri Yogyakarta, 2013)
- Yulandri, Fitri, "Analisis Sistem Penjaminan Mutu Internal Berbasis Kaizen dalam Meningkatkan Kinerja Perguruan Tinggi," *ALIGNMENT: Journal of Administration and Educational Management*, 6.1 (2023), 241–251 <https://doi.org/10.31539/alignment.v6i1.5074>