**JURNAL LOCUS: Penelitian & Pengabdian**
**Volume 5 No. 4 April 2026**
E-ISSN 2829-7334| P-ISSN 2829-5439
Hompage: https://locus.rivierapublishing.id/index.php/jl

# Evaluasi Penerapan Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000 pada Perusahaan Telekomunikasi BUMN

**Afra Fakhira*, Purwatiningsih Lisdiono**
Universitas Indonesia, Indonesia
Email: afra.fakhira@ui.ac.id*

***Keywords:***
*Risk Management; ISO 31000; Telecommunication Company; State Owned Enterprise*

***Abstract***

*This study aims to evaluate the implementation of risk management in a state owned telecommunication company based on the ISO 31000:2018 framework and to identify opportunities for improvement in supporting company performance. The research employs a descriptive qualitative approach using an evaluative case study method. Data were collected through semi structured interviews with relevant stakeholders and a review of internal company documents, including risk management policies, risk profiles, and annual reports. Data analysis was conducted using a thematic approach by linking the research findings to the stages of risk management outlined in ISO 31000. The results indicate that the company has implemented risk management processes covering communication and consultation, context establishment, risk assessment, risk treatment, as well as monitoring and review. However, the implementation has not been fully optimal, as several gaps remain in relation to ISO 31000:2018. These gaps are mainly observed in the consistency of risk communication across business units, the depth of risk analysis in relation to business and technological characteristics, and the effectiveness of monitoring and review activities. Therefore, stronger integration of risk management into decision making processes and the development of a risk aware organizational culture are required to support performance improvement and long-term sustainability.*

**Kata Kunci:**
Manajemen Risiko; ISO 31000; Perusahaan Telekomunikasi; BUMN

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi penerapan manajemen risiko pada perusahaan telekomunikasi milik negara berdasarkan kerangka kerja ISO 31000:2018 serta mengidentifikasi peluang perbaikan dalam mendukung peningkatan kinerja perusahaan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus evaluatif. Data diperoleh melalui wawancara semi terstruktur dengan pemangku kepentingan terkait serta telaah dokumen internal perusahaan, seperti kebijakan manajemen risiko, profil risiko, dan laporan tahunan. Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan tematik dengan mengaitkan temuan penelitian pada tahapan manajemen risiko ISO 31000. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan telah menerapkan manajemen risiko yang mencakup komunikasi dan konsultasi, penetapan konteks, penilaian risiko, penanganan risiko, serta monitoring dan reviu. Namun, penerapannya belum sepenuhnya optimal dan masih terdapat kesenjangan dengan ketentuan ISO 31000:2018. Kesenjangan tersebut terutama terlihat pada konsistensi komunikasi risiko antar unit kerja, kedalaman analisis risiko yang belum sepenuhnya disesuaikan dengan karakteristik bisnis dan teknologi, serta efektivitas monitoring dan reviu. Oleh karena itu, diperlukan penguatan integrasi manajemen risiko ke dalam proses pengambilan keputusan serta penguatan budaya sadar risiko guna mendukung kinerja dan keberlanjutan perusahaan.

## PENDAHULUAN

Industri telekomunikasi di Indonesia mengalami perkembangan yang pesat seiring meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap layanan digital dan konektivitas. Pertumbuhan ini diiringi dengan meningkatnya kompleksitas risiko yang dihadapi perusahaan, baik yang bersumber dari faktor internal maupun eksternal, seperti dinamika pasar, perubahan regulasi, perkembangan teknologi, serta ancaman keamanan siber (Anindya, 2023) (Huda & Supriyono, 2024). Kondisi tersebut menuntut perusahaan untuk memiliki kemampuan yang lebih sistematis dalam mengelola ketidakpastian agar dapat menjaga keberlanjutan usaha dan daya saing.

Manajemen risiko dipandang sebagai instrumen penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan. Risiko didefinisikan sebagai efek dari ketidakpastian terhadap tujuan, yang dapat berdampak negatif maupun positif (ISO, 2018; ISO, 2022). Oleh karena itu, pengelolaan risiko tidak hanya bertujuan untuk meminimalkan potensi kerugian, tetapi juga untuk mengoptimalkan peluang yang dapat menciptakan nilai bagi organisasi (Aven, 2023). Dalam konteks ini, penerapan manajemen risiko yang terintegrasi ke dalam proses bisnis dan pengambilan keputusan menjadi semakin relevan (Rampini et al., 2019).

Kerangka kerja ISO 31000 hadir sebagai standar internasional yang memberikan prinsip, kerangka, dan proses manajemen risiko yang bersifat generik serta dapat diterapkan pada berbagai jenis organisasi (ISO, 2018). Penerapan ISO 31000 memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, dan menangani risiko secara sistematis, sekaligus memperkuat tata kelola dan transparansi (Abidin et al., 2019) (Rumba et al., 2022). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa penerapan manajemen risiko berbasis ISO 31000 berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pengambilan keputusan dan stabilitas kinerja organisasi, meskipun dampaknya terhadap indikator kinerja tertentu masih bervariasi (Purwanti et al., 2025).

Namun demikian, penelitian terdahulu di Indonesia menunjukkan bahwa penerapan manajemen risiko berbasis ISO 31000 belum selalu berjalan optimal. Pada sektor publik non-komersial, seperti rumah sakit daerah dan lembaga pendidikan, penerapan manajemen risiko umumnya baru terbatas pada tahap identifikasi dan analisis risiko, sementara evaluasi, penanganan risiko, serta monitoring dan reviu belum dilaksanakan secara konsisten dan berkelanjutan (Sari, 2022; Kristanto, 2024). Kondisi ini menyebabkan manajemen risiko belum sepenuhnya berfungsi sebagai alat strategis dalam mendukung kinerja organisasi.

Sebaliknya, penelitian pada sektor perbankan di Indonesia menunjukkan tingkat penerapan yang relatif lebih matang. Bank-bank telah mulai mengintegrasikan prinsip, kerangka, dan proses ISO 31000 ke dalam sistem tata kelola perusahaan, meskipun pengaruhnya terhadap kinerja keuangan belum sepenuhnya konsisten (Purwanti et al., 2025). Perbedaan ini menunjukkan bahwa efektivitas penerapan ISO 31000 sangat dipengaruhi oleh komitmen manajemen puncak serta integrasi manajemen risiko ke dalam budaya dan proses bisnis organisasi.

Pada industri telekomunikasi, profil risiko menjadi semakin kompleks karena ketergantungan yang tinggi terhadap teknologi, infrastruktur digital, serta pengelolaan data pelanggan. Perusahaan telekomunikasi menghadapi risiko operasional, teknologi, keamanan siber, dan reputasi yang dapat berdampak signifikan terhadap kinerja dan kepercayaan

pemangku kepentingan (Siregar et al., 2025). Meskipun beberapa perusahaan telekomunikasi di Indonesia telah mengadopsi ISO 31000 sebagai acuan manajemen risiko, kajian empiris yang mengevaluasi penerapan prinsip, kerangka, dan proses ISO 31000 secara menyeluruh pada perusahaan telekomunikasi milik negara masih relatif terbatas (Safaat, 2011; Siregar et al., 2025).

Berdasarkan kondisi tersebut, terdapat kesenjangan penelitian berupa belum adanya evaluasi komprehensif terhadap penerapan manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018 pada perusahaan telekomunikasi BUMN di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi penerapan manajemen risiko pada perusahaan telekomunikasi milik negara berdasarkan kerangka ISO 31000:2018 serta mengidentifikasi peluang perbaikan yang relevan dengan karakteristik industri. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik dalam pengembangan kajian manajemen risiko serta memberikan masukan praktis bagi perusahaan dalam memperkuat tata kelola risiko dan mendukung peningkatan kinerja serta keberlanjutan usaha.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus evaluatif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai praktik penerapan manajemen risiko dalam konteks organisasi nyata, khususnya pada perusahaan telekomunikasi milik negara. Metode studi kasus memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi fenomena secara komprehensif dengan mempertimbangkan konteks, proses, serta dinamika organisasi yang memengaruhi implementasi manajemen risiko (Yin, 2018).

Jenis studi kasus yang digunakan adalah evaluation case study, karena penelitian berfokus pada penilaian efektivitas penerapan manajemen risiko yang telah berjalan serta tingkat kesesuaiannya dengan kerangka kerja ISO 31000:2018. Studi evaluatif digunakan untuk menilai kinerja, dampak, dan kualitas implementasi suatu kebijakan atau praktik, sekaligus mengidentifikasi kesenjangan dan peluang perbaikan (Ellet, 2018).

### Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada satu perusahaan telekomunikasi milik negara di Indonesia yang telah menerapkan manajemen risiko berbasis ISO 31000. Fokus penelitian diarahkan pada penerapan manajemen risiko di tingkat korporat dan unit kerja terkait, dengan cakupan data pada dokumen dan praktik manajemen risiko tahun 2024. Pemilihan objek penelitian didasarkan pada peran strategis perusahaan dalam industri telekomunikasi nasional serta kompleksitas risiko yang dihadapi seiring perkembangan teknologi dan tuntutan regulasi.

### Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara semi terstruktur dengan empat orang narasumber yang memiliki keterlibatan langsung dan tanggung jawab dalam pengelolaan manajemen risiko perusahaan. Narasumber meliputi pejabat pada fungsi tata kelola dan strategi risiko, pelaksana manajemen risiko operasional, fungsi audit internal, serta perwakilan unit bisnis. Pemilihan narasumber dilakukan secara purposive dengan mempertimbangkan pengalaman, posisi, dan pemahaman terhadap penerapan manajemen risiko di perusahaan.

Wawancara semi terstruktur digunakan karena memberikan keseimbangan antara kerangka pertanyaan yang sistematis dan fleksibilitas untuk menggali informasi yang lebih mendalam sesuai dengan pengalaman narasumber. Pendekatan ini memungkinkan peneliti

memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai praktik, tantangan, serta persepsi terkait efektivitas penerapan manajemen risiko (Saunders et al., 2019).

Data sekunder dikumpulkan melalui telaah dokumen internal perusahaan, antara lain kebijakan dan pedoman manajemen risiko, risk register, laporan tahunan, laporan keberlanjutan, struktur organisasi, serta dokumen pendukung lainnya. Data sekunder digunakan untuk memvalidasi informasi dari wawancara serta menilai kesesuaian antara praktik yang berjalan dengan kebijakan formal perusahaan.

**Teknik Analisis Data**

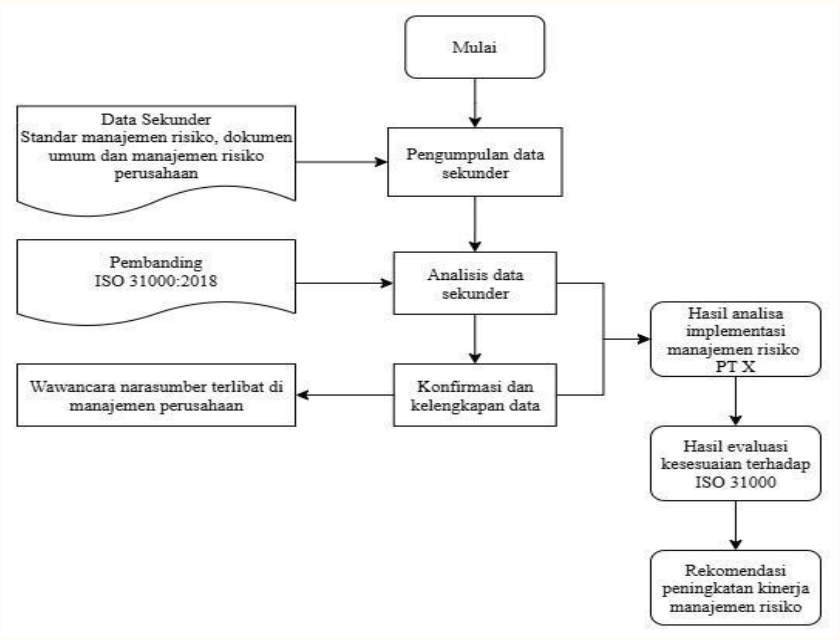
Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan analisis tematik naratif. Data hasil wawancara dan telaah dokumen dianalisis dengan mengidentifikasi tema-tema utama yang merepresentasikan tahapan proses manajemen risiko berdasarkan ISO 31000:2018, yaitu komunikasi dan konsultasi, penetapan konteks, penilaian risiko (identifikasi, analisis, dan evaluasi), penanganan risiko, serta monitoring dan reviu. Pendekatan tematik digunakan untuk menstrukturkan data kualitatif ke dalam kategori analitis yang relevan dengan tujuan penelitian (Saunders et al., 2019).

Hasil analisis kemudian dibandingkan dengan ketentuan ISO 31000:2018 untuk menilai tingkat kesesuaian penerapan manajemen risiko dan mengidentifikasi kesenjangan antara standar dan praktik yang berjalan. Proses ini memungkinkan peneliti menyusun evaluasi yang sistematis dan berbasis bukti terhadap efektivitas manajemen risiko perusahaan.

Untuk meningkatkan validitas dan kredibilitas temuan, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi data dengan mengombinasikan hasil wawancara dari berbagai narasumber dan hasil telaah dokumen. Triangulasi dilakukan untuk meminimalkan bias yang mungkin muncul apabila hanya menggunakan satu sumber data, serta untuk memastikan konsistensi dan keandalan temuan penelitian (Flick, 2022).

**Alur Penelitian**

Alur penelitian dimulai dengan pengumpulan dan analisis awal data sekunder untuk memperoleh gambaran umum mengenai kebijakan dan praktik manajemen risiko yang diterapkan perusahaan. Tahap selanjutnya adalah pelaksanaan wawancara untuk mengonfirmasi dan memperdalam temuan dari dokumen. Berdasarkan data yang terkumpul, dilakukan evaluasi penerapan manajemen risiko dengan membandingkan praktik perusahaan terhadap kerangka ISO 31000:2018. Tahap akhir penelitian adalah perumusan kesimpulan dan rekomendasi perbaikan manajemen risiko yang relevan dengan karakteristik industri telekomunikasi. Tahapan alur penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1 berikut:




**Gambar 1.** Alur Penelitian

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan telekomunikasi milik negara yang menjadi objek studi telah mengadopsi kerangka manajemen risiko ISO 31000:2018 sebagai acuan utama dalam pengelolaan risiko. Secara formal, perusahaan telah menetapkan kebijakan, struktur organisasi, serta prosedur manajemen risiko yang mencakup seluruh tahapan utama sebagaimana diatur dalam ISO 31000, yaitu komunikasi dan konsultasi, penetapan konteks, penilaian risiko, penanganan risiko, serta monitoring dan reviu. Temuan ini menunjukkan adanya komitmen organisasi untuk menyelaraskan praktik manajemen risiko dengan standar internasional serta regulasi nasional yang berlaku.

Namun demikian, temuan ilmiah utama dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan manajemen risiko masih lebih menekankan pada pemenuhan aspek struktural dan administratif dibandingkan pada kualitas dan kedalaman implementasi proses. Hal ini tercermin dari adanya perbedaan antara keberadaan prosedur manajemen risiko dengan efektivitas pelaksanaannya dalam mendukung pengambilan keputusan strategis dan operasional. Fenomena ini menunjukkan bahwa adopsi kerangka ISO 31000 belum sepenuhnya diikuti oleh internalisasi prinsip-prinsip manajemen risiko sebagai bagian dari praktik manajerial sehari-hari.

### Komunikasi dan Konsultasi Risiko

Temuan penelitian menunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki mekanisme komunikasi dan konsultasi risiko melalui forum formal, laporan manajemen risiko, serta rapat koordinasi lintas fungsi. Namun, secara substansial, komunikasi risiko masih cenderung bersifat satu arah dan berorientasi pada pelaporan kepatuhan. Informasi risiko lebih banyak disampaikan dalam bentuk laporan periodik kepada manajemen puncak, sementara proses diskusi risiko sebagai sarana pembelajaran dan pertukaran pandangan antar unit kerja masih terbatas.

Secara konseptual, kondisi ini mencerminkan bahwa komunikasi risiko belum sepenuhnya berfungsi sebagai mekanisme dialog strategis. ISO 31000 menekankan pentingnya komunikasi dan konsultasi yang berkelanjutan untuk memastikan bahwa seluruh pemangku kepentingan memiliki pemahaman yang sama terhadap risiko dan dampaknya. Ketika komunikasi risiko bersifat terbatas dan formalistik, maka proses manajemen risiko

cenderung kehilangan nilai tambahnya sebagai alat pengambilan keputusan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Siregar et al. (2025) yang mengidentifikasi bahwa perusahaan telekomunikasi BUMN masih menghadapi tantangan dalam membangun komunikasi risiko yang konsisten dan lintas unit. Pola serupa juga ditemukan pada sektor publik non-komersial, di mana komunikasi risiko belum berkembang menjadi proses konsultatif yang berkelanjutan (Kristanto, 2024; Sari, 2022).

**Penetapan Konteks Manajemen Risiko**

Dalam tahap penetapan konteks, perusahaan telah mempertimbangkan konteks internal dan eksternal, seperti strategi korporasi, struktur organisasi, lingkungan regulasi, serta dinamika industri telekomunikasi. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa penetapan konteks risiko belum sepenuhnya diterjemahkan ke dalam kriteria risiko yang spesifik dan adaptif terhadap karakteristik bisnis dan teknologi perusahaan. Akibatnya, proses selanjutnya dalam manajemen risiko cenderung menggunakan pendekatan yang relatif seragam antar unit kerja.

Fenomena ini dapat dijelaskan melalui sifat generik ISO 31000 yang memberikan fleksibilitas tinggi kepada organisasi. Fleksibilitas tersebut menuntut kapasitas organisasi untuk melakukan penyesuaian kontekstual secara mandiri. Ketika penyesuaian ini tidak dilakukan secara mendalam, maka penetapan konteks berpotensi menjadi formalitas tanpa memberikan arah yang jelas bagi proses penilaian risiko. Temuan ini konsisten dengan Safaat (2011) dan Siregar et al. (2025) yang menyatakan bahwa perusahaan telekomunikasi sering kali menghadapi kesulitan dalam menerjemahkan konteks teknologi yang kompleks ke dalam kriteria risiko yang operasional.

**Penilaian Risiko: Identifikasi, Analisis, dan Evaluasi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses identifikasi risiko telah dilakukan secara rutin melalui penyusunan risk register dan pelibatan unit kerja terkait. Risiko-risiko utama yang diidentifikasi mencakup risiko strategis, operasional, teknologi, kepatuhan, dan reputasi. Namun, temuan ilmiah menunjukkan bahwa identifikasi risiko masih lebih berfokus pada risiko yang bersifat historis dan yang telah dikenal sebelumnya, sementara risiko yang bersifat emerging dan dinamis, khususnya risiko teknologi dan keamanan siber, belum sepenuhnya teridentifikasi secara proaktif.

Pada tahap analisis risiko, perusahaan telah menggunakan pendekatan penilaian kemungkinan dan dampak risiko. Akan tetapi, kedalaman analisis risiko masih terbatas dan belum sepenuhnya mempertimbangkan keterkaitan antar risiko serta dampak jangka panjang terhadap tujuan strategis perusahaan. Hal ini menyebabkan proses evaluasi risiko cenderung menghasilkan prioritas risiko yang bersifat statis. Temuan ini sejalan dengan penelitian Purwanti et al. (2025) yang menunjukkan bahwa banyak organisasi telah menerapkan analisis risiko secara formal, tetapi belum menjadikannya sebagai alat strategis yang dinamis.

**Penanganan Risiko, Monitoring, dan Reviu**

Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan telah menetapkan rencana penanganan risiko dan melakukan monitoring secara periodik. Namun, temuan ilmiah menunjukkan bahwa monitoring dan reviu lebih berfokus pada kepatuhan terhadap jadwal pelaporan dibandingkan evaluasi efektivitas mitigasi risiko secara berkelanjutan. Risiko residual belum sepenuhnya digunakan sebagai dasar untuk memperbarui strategi penanganan risiko atau menyesuaikan prioritas manajemen.

Secara teoretis, kondisi ini menunjukkan bahwa manajemen risiko belum berfungsi sebagai mekanisme pembelajaran organisasi. ISO 31000 menekankan bahwa monitoring dan reviu seharusnya menjadi proses dinamis yang memungkinkan organisasi belajar dari pengalaman dan perubahan lingkungan. Temuan ini konsisten dengan penelitian Kristanto (2024) yang menemukan bahwa lemahnya monitoring dan reviu menyebabkan manajemen risiko tidak berkembang secara berkelanjutan, serta dengan Purwanti et al. (2025) yang

menegaskan pentingnya keterlibatan manajemen puncak dalam proses reviu risiko agar manajemen risiko memberikan nilai tambah yang nyata.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa penerapan manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018 pada perusahaan telekomunikasi BUMN telah berjalan secara struktural dan formal dengan adanya kebijakan, prosedur, serta tahapan manajemen risiko yang lengkap, namun implementasinya belum optimal karena masih terdapat kesenjangan pada aspek kualitas komunikasi risiko, kedalaman analisis, serta efektivitas monitoring dan reviu yang belum sepenuhnya mendukung pengambilan keputusan strategis dan pembelajaran organisasi secara berkelanjutan . Oleh karena itu, disarankan agar perusahaan memperkuat integrasi manajemen risiko ke dalam proses bisnis inti, meningkatkan kualitas analisis risiko yang adaptif terhadap perkembangan teknologi dan risiko emerging, serta membangun budaya sadar risiko yang lebih kuat di seluruh unit organisasi. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan melakukan studi komparatif pada beberapa perusahaan atau sektor BUMN lainnya serta mengkaji hubungan antara tingkat kematangan manajemen risiko dengan kinerja perusahaan, baik dari aspek keuangan maupun non-keuangan, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif dan generalisasi temuan yang lebih luas.

## DAFTAR PUSTAKA


Abidin, Z., Nugroho, A., & Pratama, R. (2019). Risk management framework and organizational performance. *Journal of Risk and Financial Management*, *12*(3), 1–15.

Anindya, S. R. (2023). Risk management as a sustainability instrument in Indonesian organizations. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, *10*(2), 45–58.

Aven, T. (2023). Risk assessment and risk management: Review and future directions. *Reliability Engineering & System Safety*, *231*, 108995. https://doi.org/10.1016/j.ress.2022.108995

Ellet, W. (2018). *The case study handbook: A student's guide*. Harvard Business School Press.

Flick, U. (2022). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). London: Sage Publications.

Huda, M., & Supriyono, E. (2024). Competitive dynamics in the Indonesian telecommunication industry. *International Journal of Business and Society*, 25(1), 112–128.

International Organization for Standardization. (2018). *Risk management – Guidelines (ISO 31000:2018)*. Geneva: ISO.

International Organization for Standardization. (2022). *Risk management – Vocabulary*. Geneva: ISO.

Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang Penerapan Manajemen Risiko dan Pengendalian Intern pada Badan Usaha Milik Negara*. Jakarta: Kementerian BUMN.

Kristanto, A. (2024). Evaluation of ISO 31000 based risk management implementation in regional public hospitals. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*, 12(1), 33–47.

Purwanti, E., Nugraha, A., & Santoso, D. (2025). Enterprise risk management and firm performance in the Indonesian banking sector. *Asian Journal of Accounting Research*, 10(1), 85–102.

Rampini, A. A., Viswanathan, S., & Vuillemey, G. (2019). Risk management in financial institutions. *Journal of Finance*, 74(2), 789–823.

Rumba, Y., Mirsel, R., & Sabu, L. (2022). ISO 31000 based risk management implementation in public organizations. *Journal of Governance and Risk*, 5(2), 67–79.

Safaat, R. (2011). Information technology risk management in telecommunication companies. *Jurnal Sistem Informasi*, 7(1), 21–30.

Sari, Y. (2022). Evaluation of ISO 31000 based risk management in public education institutions. *Jurnal Manajemen Publik*, 14(2), 55–69.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Harlow: Pearson Education.

Siregar, H., Pratama, A., & Wijaya, R. (2025). Risk management challenges in state owned telecommunication companies. *Journal of Business Risk*, 9(1), 1–18.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.