

Edukasi Kebijakan Organisasi Adaptif di Era VUCA pada Pimpinan Cabang Ikatan Pelajar Muhammadiyah Leuwiliang Bogor

Abdul Rahman¹, Mulkan Habibi², Ali Noer Zaman³, Hamka⁴, Muhammad Sahrul⁵
^{1,2,3,4,5}FISIP Universitas Muhammadiyah Jakarta
¹abdul.rahman27316@gmail.com

Received: 7 November 2020; Revised: 21 Agustus 2021; Accepted: 4 September 2021

Abstract

The escalation of the industrial revolution 4.0 is increasingly becoming a tough challenge for an organization. Currently the world still facing Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity (VUCA) which is practically increasing, especially in the Covid-19 pandemic like today. Therefore, every organization is required to be adaptive, especially in making policies and managing the organization. The Branch Leadership of the Muhammadiyah Student Association (PC IPM) Leuwiliang Bogor is a sub-organization of Muhammadiyah which also did not escape from these challenges. However, their operational activities that are reflected in 4 movements such as: student earth generation, inclusion campaigns, healthy students, and studentpreneurs are hampered due to the effects of the Covid-19 pandemic. Therefore, this community service activity was carried out in order to increase the knowledge and capabilities of participants in producing policies and managing organizations. The method used was education or increased understanding toward 50 participants regarding the dimensions of policy attention, adaptive organizational governance strategies, and the importance of building an adaptive mindset. Meanwhile, the data collection for evaluation is carried out through a questionnaire as a form of feedback on the presentation that has been delivered. According to the community service activities that have been carried out, there are significance implications of understanding towards aspects of policy, governance strategies, and an adaptive mindset on PC IPM Leuwiliang Bogor. This was confirmed by the following results: First, the educational material provided has positive implications for increasing participants' knowledge and operational capabilities. This is evidenced by the number of participants who answered the appropriate material to increase knowledge with total 90% (45 out of 50 participants) and who answered the appropriate material to improve the operational capabilities of the participants with total 86% (43 out of 50 participants). Second, the implementation of the activity was satisfactory because 42 out of 50 participants (84%) expressed satisfaction.

Keywords: *policy; adaptive organizational governance; VUCA*

Abstrak

Eskalasi revolusi industri 4.0 semakin menjadi tantangan berat bagi suatu organisasi. Saat ini dunia juga terus dihadapkan pada volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas (VUCA) yang secara praktis juga semakin meningkat, terlebih di tengah-tengah pandemi Covid-19 seperti saat ini. Oleh karena itu setiap organisasi dituntut untuk dapat adaptif, khususnya dalam membuat kebijakan dan menatakelola organisasi. Pimpinan Cabang Ikatan Pelajar Muhammadiyah (PC IPM) Leuwiliang Bogor merupakan sub organisasi Muhammadiyah yang juga tidak luput dari tantangan tersebut. Namun demikian,

Edukasi Kebijakan Organisasi Adaptif di Era VUCA pada Pimpinan Cabang Ikatan Pelajar Muhammadiyah Leuwiliang Bogor

Abdul Rahman, Mulkan Habibi, Ali Noer Zaman, Hamka, Muhammad Sahrul

kegiatan operasional mereka yang terefleksi dalam 4 gerakan yakni: *student earth generation*, *campaign* inklusi, pelajar sehat, dan *studentpreneur* menjadi terhambat karena efek pandemi Covid-19. Oleh karena itu, kegiatan pengabdian masyarakat ini dilakukan dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan kapabilitas peserta dalam menghasilkan kebijakan dan menatakelola organisasi. Metode yang digunakan ialah edukasi atau peningkatan pemahaman terhadap 50 peserta mengenai dimensi atensi kebijakan, strategi tata kelola organisasi adaptif, dan pentingnya membangun *mindset* adaptif. Sementara itu, pengambilan data untuk evaluasi dilakukan melalui kuesioner sebagai bentuk *feedback* atas materi yang telah disampaikan. Berdasarkan kegiatan pengabdian masyarakat yang telah dilakukan, diperoleh implikasi signifikansi pemahaman terhadap aspek kebijakan, strategi tata kelolanya, dan *mindset* untuk adaptif. Hal itu diperkuat dari beberapa hasil sebagai berikut: Pertama, materi edukasi yang diberikan berimplikasi positif pada peningkatan pengetahuan dan kapabilitas operasional peserta. Hal ini dibuktikan dari banyaknya peserta yang menjawab materi sesuai untuk meningkatkan pengetahuan yakni sebesar 90% (45 dari 50 peserta) dan yang menjawab materi sesuai untuk meningkatkan kapabilitas operasional peserta yakni 86% (43 dari 50 peserta). Kedua, pelaksanaan kegiatan memuaskan karena 42 dari 50 peserta (84%) menyatakan puas.

Kata Kunci: kebijakan; tata kelola organisasi adaptif; VUCA

A. PENDAHULUAN

Adaptivitas sebuah organisasi menjadi imperatif di era disrupsi dan revolusi industri 4.0 seperti saat ini. Dinamisnya volatilitas, tingginya ketidakpastian, meningkatnya kompleksitas, dan ambiguitas merupakan ciri-ciri dari era disrupsi dan revolusi industri 4.0, atau yang juga lazim dikenal sebagai era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*).

Argumentasi filosofis VUCA sebetulnya berasal dari U.S. Army War College untuk mendeskripsikan dinamika global yang semakin tidak menentu pasca Perang Dingin (Kinsinger & Walch, 2015). Akan tetapi, diksi VUCA kemudian juga digunakan oleh *private sector* dan manajemen secara universal (Lawrence, 2013).

V dalam akronim VUCA berarti volatilitas. Artinya sifat, kecepatan, volume, dan besarnya perubahan yang tidak dalam pola yang dapat diprediksi (Sullivan, 2012). Volatilitas adalah turbulensi, fenomena yang lebih sering terjadi daripada di masa lalu.

U dalam akronim VUCA berarti ketidakpastian, atau kurangnya prediktabilitas dalam isu dan peristiwa (Kinsinger & Walch,

2015). Masa-masa yang tidak menentu ini membuat organisasi sulit untuk menggunakan masalah dan peristiwa masa lalu sebagai prediktor hasil masa depan (Sullivan, 2012).

C dalam VUCA berarti kompleksitas. Seringkali ada banyak penyebab masalah yang banyak dan sulit dipahami dan faktor mitigasi (baik di dalam maupun di luar organisasi). Lapisan kompleksitas ini, ditambah dengan turbulensi perubahan, dan tidak adanya masa lalu prediktor, menambah kesulitan pengambilan keputusan. Ini juga menyebabkan kebingungan, yang mana dapat menyebabkan ambiguitas, huruf terakhir dalam akronim (Sullivan, 2012).

A dalam VUCA berarti Ambiguitas, adalah ketidakjelasan makna dari suatu peristiwa. Ambiguitas dapat juga diartikan sebagai ketidakmampuan untuk secara akurat mengkonseptualisasikan ancaman dan peluang sebelum menjadi mematikan (Kail, 2011).

Dari pijakan teoretis tersebut, secara praktis jelas bahwa setiap tipologi organisasi, baik organisasi pemerintah, organisasi swasta, maupun organisasi kemasyarakatan dituntut mampu menghasilkan kebijakan yang adaptif. Semakin adaptif kebijakan yang dihasilkan,

maka semakin besar potensi sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuannya, terlebih bila diikuti dengan implementasi dan evaluasi yang komprehensif (Rahman, Satispi, & Adiyasha, 2020).

Organisasi yang baik merupakan kunci penting dalam mewujudkan suatu tujuan bersama. Sebuah organisasi membutuhkan kepemimpinan (Rahman, Sahar, Putra, & Diliawan, 2018), pengelola, dan tata kelola yang teratur. Fungsi tata kelola organisasi adalah untuk mengatur, mengelola, mengendalikan pemanfaatan sumber daya (dapat berupa uang, material, metode, lingkungan) dan sarana-prasana, agar dapat dipergunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi (Amijaya & Studi, 2019).

Tata kelola organisasi adalah suatu konsep yang menerangkan kualitas lingkungan organisasi yang dirasakan atau dialami oleh anggota-anggotanya. Tata kelola organisasi yang bagus menunjukkan pengelolaan organisasi lebih profesional, efisien dan beretika. Tata kelola organisasi yang baik juga dapat menstimulus peningkatan kinerja anggota organisasi. (Wajdi & Pariyem, 2016).

Sebagai salah satu organisasi kemasyarakatan terbesar di Indonesia, Muhammadiyah memiliki banyak sub komponen organisasi, termasuk Pimpinan Cabang (PC) Ikatan Pelajar Muhammadiyah (IPM) yang mengemban tanggung jawab moral dan sosial untuk tetap adaptif. Pimpinan Cabang merupakan pimpinan tertinggi dalam struktur kepemimpinan Ikatan Pelajar Muhammadiyah di tingkat cabang dan bertanggung jawab kepada musyawarah cabang (Muhammadiyah, 2016).

IPM merupakan organisasi kesiswaan di sekolah atau Madrasah atau Pondok Pesantren Muhammadiyah. Agenda aksi IPM diejawantahkan dalam empat (4) gerakan yakni: 1) Gerakan *Student Earth Generation*; 2) Gerakan *Campaign* Inklusi; 3) Gerakan Pelajar Sehat; dan 4) Gerakan *Studentpreneur*.

Namun demikian, dalam kondisi VUCA era yang terepresentasi melalui pandemi

Covid-19 seperti saat ini, operasionalisasi gerakan-gerakan tersebut sulit untuk dijalankan secara langsung (*offline*) mengingat risiko penularan Covid-19 yang masih cukup tinggi. Oleh karena itu, kegiatan pengabdian masyarakat ini dilakukan untuk mengedukasi bagaimana seharusnya Pimpinan Cabang Ikatan Pelajar Muhammadiyah Leuwiliang Bogor menghasilkan kebijakan dan menatakelola organisasi agar adaptif di era VUCA (pandemi Covid-19).

B. PELAKSANAAN DAN METODE

Kegiatan pengabdian masyarakat ini dilakukan pada Pimpinan Cabang Ikatan Pelajar Muhammadiyah (PC IPM) Leuwiliang Bogor. Waktu pelaksanaan kegiatan diselenggarakan pada Jum'at 23 Oktober 2020. Sementara itu, latar belakang peserta berasal dari pengurus dan anggota Pimpinan Cabang Ikatan Pelajar Muhammadiyah (PC IPM) Leuwiliang Bogor yang berjumlah 50 orang yang terdiri dari: pelajar tingkat SMA sebanyak 30 orang dan pelajar tingkat SMP sebanyak 20 orang. Dari 50 orang tersebut, 24 orang hadir via zoom, sedangkan sisanya hadir langsung di kantor PC IPM Leuwiliang Bogor. Di sisi lain, metode yang digunakan ialah edukasi atau peningkatan pemahaman mengenai dimensi atensi kebijakan, strategi tata kelola organisasi adaptif, dan pentingnya membangun mindset adaptif organisasi di era VUCA. Pengumpulan data dari keseluruhan peserta dilakukan melalui kuesioner. Sementara itu, pelaksanaan kegiatan pengabdian masyarakat dilakukan secara daring (*online*) dengan edukasi atau peningkatan pemahaman mengenai bagaimana seharusnya Pimpinan Cabang Ikatan Pelajar Muhammadiyah Leuwiliang Bogor menghasilkan kebijakan dan menatakelola organisasi agar adaptif di era VUCA (pandemi Covid-19). Muatan materi yang disampaikan yaitu mengenai dimensi yang harus diperhatikan dalam membuat kebijakan yang diformulasikan oleh William Dunn, strategi tata kelola organisasi yang adaptif dan pentingnya *mindset* adaptif di era VUCA (pandemi Covid-19) yang diadopsi dari

Edukasi Kebijakan Organisasi Adaptif di Era VUCA pada Pimpinan Cabang Ikatan Pelajar Muhammadiyah Leuwiliang Bogor

Abdul Rahman, Mulkan Habibi, Ali Noer Zaman, Hamka, Muhammad Sahrul

Denning. Indikator dari masing-masing konsepsi tersebut akan dideskripsikan di dalam hasil dan pembahasan.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam kegiatan pengabdian masyarakat ini, hal yang pertama ditekankan kepada peserta (pengurus dan anggota PC IPM Leuwiliang Bogor) ialah arti pentingnya menghasilkan sebuah kebijakan adaptif di suatu organisasi, terutama di era VUCA (Covid-19) seperti saat ini. Oleh karena itu, materi yang pertama disampaikan ialah mengenai hal-hal apa saja yang perlu diperhatikan di dalam membuat kebijakan. Terdapat empat (4) hal menurut William Dunn yakni: 1) Perhatian terhadap *problems* atau masalah dan hubungan antara kebijakan publik dengan masalah tersebut; 2) Perhatian terhadap *content* (isi) dari kebijakan; 3) Perhatian terhadap apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh pembuat kebijakan (lebih fokus pada input dan proses); 4) Perhatian terhadap konsekuensi-konsekuensi dari kebijakan dalam kaitannya dengan *output* dan *outcomes* (LAN, 2015).

Setelah peserta mengetahui hal-hal apa saja yang perlu diperhatikan di dalam membuat kebijakan, materi yang disampaikan berikutnya ialah strategi membangun tata kelola organisasi adaptif. Menurut Denning (2016), terdapat lima (5) strategi tata kelola organisasi adaptif: 1) Lebih mengutamakan kepentingan *user* (masyarakat atau pelanggan) daripada sekadar mencari keuntungan; 2) Pimpinan atau manajemen mendorong dan memberdayakan anggota organisasi untuk kreatif dan menghasilkan inovasi-inovasi; 3) Pimpinan atau manajemen membuka ruang yang luas bagi anggota organisasi menyampaikan ide, kritik, maupun saran; 4) Seluruh anggota organisasi menerapkan nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, dan peningkatan berkelanjutan; 5) Alih-alih perintah *top-down* satu arah, komunikasi harus cenderung dilakukan dalam format horizontal.

Strategi membangun tata kelola organisasi adaptif tersebut belum lengkap jika tidak diiringi dengan pola pikir (*mindset*)

adaptif bagi seluruh anggota organisasi. Hal tersebut karena pola pikir adaptif (*agile*) sama pentingnya dengan manajemen, proses, sistem, platform atau struktur organisasi adaptif (*agile*). Penelitian menunjukkan metode manajemen yang dilaksanakan tanpa mengubah pola pikir *agile*, hanya menambah sedikit kemanfaatan bagi organisasi (Denning, 2016). Oleh karena itu, selanjutnya disampaikan pula materi mengenai pola pikir organisasi adaptif (*agile*) yang terdiri dari: (1) tujuan, sikap dan nilai difokuskan pada nilai tambah dan inovasi untuk pengguna dan pelanggan, bukan pada keuntungan jangka pendek; (2) pimpinan memandang dirinya sebagai bagian dari tim dan bertindak sebagai pendorong, bukan pengontrol sehingga dapat memanfaatkan seluruh kapasitas dan talenta pegawai; (3) membentuk tim yang otonom dan berjejaring dalam mengoperasikan tugas yang kompleks dan penting dalam skala besar; (4) mekanisme koordinasi menggunakan praktik yang terstruktur, berulang dan berorientasi *user*; (5) secara rutin mewujudkan nilai transparansi dan perbaikan terus menerus terhadap produk, pelayanan dan metode kerja; (6) komunikasi dilakukan secara terbuka dan dua arah, bukan bersifat *top down* dan hierarkis; serta (7) ruang kerja fisik yang didesain bersifat terbuka, egaliter dan mendorong kolaborasi (Denning, 2016).

Berbagai konsepsi tersebut diharapkan dapat direfleksikan ke dalam empat (4) gerakan PC IPM yakni: (1) Gerakan *Student Earth Generation*. *Student Earth Generation* (SEG) adalah salah satu bentuk agenda aksi dari konservasi ekologi yaitu membentuk generasi milenial untuk peduli pada aksi-aksi bidang lingkungan. Bentuk aksi dari SEG ini dapat fleksibel sesuai dengan ranah masing-masing. Dimulai dari gerakan paling ringan yaitu memisahkan mendaur sampai menjadi barang yang siap guna. Namun SEG tidak hanya berhenti pada tahapan sampah saja, tapi juga pada pelbagai persoalan lingkungan; (2) Gerakan *Campaign* Inklusi. Gerakan ini digalakan antara lain untuk: menumbuhkan pengetahuan dan kepedulian terhadap anak berkebutuhan khusus, memberikan

pemahaman akan pentingnya memberikan penghargaan mulai dari perkembangan, motivasi serta berinteraksi dengan media pembelajaran pada anak berkebutuhan khusus, serta mendorong rasa kepedulian untuk berkolaborasi dan berdaya tanpa membedakan kelas sosial; (3) Gerakan Pelajar Sehat. Gerakan ini berfokus pada upaya promotif-preventif, konsultatif hingga partisipatif, sehingga gerakan pelajar sehat menjadi proses pembentukan karakter pelajar yang sehat secara jasmani dan rohani. Tujuan akhir inilah yang akan menjadi input dan mempengaruhi agenda aksi yang lainnya, dengan logika bahwa ketika pelajar sehat maka akan berkembang kecerdasannya dan produktif dalam aksi-aksi baik.; dan (4) Gerakan *Studentpreneur*. Gerakan ini dilakukan untuk membangkitkan kesadaran dan membangun aktivitas kewirausahaan yang inklusif di IPM yang bukan hanya berorientasi pada “self profit”, tetapi juga memberdayakan lingkungan sekitar dan memberi dampak sosial yang baik dari aktivitas kewirausahaan tersebut. Selain itu, gerakan ini dilakukan untuk menjawab tantangan perkembangan zaman di era 4.0 dan juga menjaga khittah perjuangan Muhammadiyah dan IPM. Penyampaian materi tersebut dilakukan selama kurang lebih 90 menit (Gambar 1).



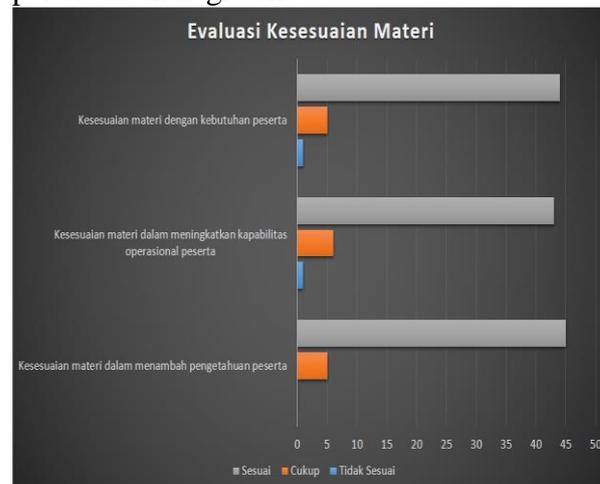
Gambar 1. Penyampaian Materi

Setelah disampaikan pemaparan, maka sesi berikutnya ialah sesi diskusi dan tanya jawab yang menghabiskan waktu kurang lebih 45 menit. Kegiatan diskusi dan tanya jawab tersaji pada Gambar 2.



Gambar 2. Sesi Diskusi dan Tanya Jawab

Setelah sesi diskusi dan tanya jawab dilakukan, maka untuk memastikan signifikansi kegiatan kepada seluruh peserta (pengurus dan anggota Pimpinan Cabang Ikatan Pelajar Muhammadiyah Leuwiliang Bogor), kegiatan pengabdian masyarakat ini dilanjutkan dengan evaluasi menggunakan kuesioner kesesuaian materi dan kepuasan pelaksanaan kegiatan.



Gambar 3. Evaluasi Kesesuaian Materi

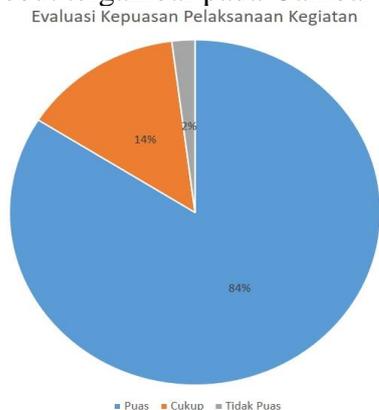
Pada evaluasi yang pertama, ditemukan hasil sebagaimana tertera pada Gambar 3. Dari Gambar 3, dapat dijustifikasi bahwa materi yang disampaikan dalam kegiatan pengabdian masyarakat ini sesuai dengan kebutuhan peserta, sesuai untuk meningkatkan kapabilitas operasional peserta, dan sesuai untuk menambah pengetahuan peserta. Pada indikator kesesuaian materi dengan kebutuhan peserta, terdapat 44 peserta (88%) yang menyatakan sesuai, 5 peserta (10%) yang menyatakan cukup, dan hanya 1 (2%) peserta yang menyatakan tidak sesuai.

Adapun pada indikator kesesuaian materi dalam meningkatkan kapabilitas operasional peserta, terdapat 43 peserta (86%) yang menyatakan sesuai, 6 peserta (12%) yang menyatakan cukup, dan 1 peserta (2%) yang menyatakan tidak sesuai. Sementara itu, pada indikator kesesuaian materi dalam menambah pengetahuan peserta, tidak ada satupun peserta yang menyatakan tidak sesuai karena sebanyak 45 peserta (90%) menyatakan sesuai dan 5 peserta (10%) sisanya menyatakan cukup.

Edukasi Kebijakan Organisasi Adaptif di Era VUCA pada Pimpinan Cabang Ikatan Pelajar Muhammadiyah Leuwiliang Bogor

Abdul Rahman, Mulkan Habibi, Ali Noer Zaman, Hamka, Muhammad Sahrul

Di sisi lain, pada evaluasi kepuasan pelaksanaan kegiatan, mayoritas peserta menyatakan puas dengan kegiatan pengabdian masyarakat yang terselenggara. Rinciannya: 42 peserta (84%) menyatakan puas, 7 peserta (14%) menyatakan cukup, dan hanya 1 peserta (2%) yang menyatakan tidak puas. Rincian data tersebut tergambar pada Gambar 4.



Gambar 4. Evaluasi Kesesuaian Materi

Data empiris pada Gambar 4 tersebut secara konkret menunjukkan bahwa peserta kegiatan pengabdian masyarakat yang terdiri dari pengurus dan anggota PC IPM Leuwiliang Bogor merasa puas atas pelaksanaan kegiatan pengabdian masyarakat.

D. PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan uraian-uraian yang terdapat pada setiap bahasan, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan kegiatan pengabdian masyarakat ini berimplikasi positif pada peningkatan pengetahuan dan kapabilitas operasional peserta dalam menghasilkan kebijakan dan menata kelola organisasi yang adaptif di era VUCA yang terefleksi dalam pandemi Covid-19. Kegiatan pengabdian masyarakat ini juga memiliki signifikansi bagi peserta, karena dari hasil survey evaluasi yang dilakukan, pada dasarnya sebigian besar peserta merasa membutuhkan materi yang disampaikan. Di sisi lain, pelaksanaan kegiatan juga memuaskan karena mayoritas peserta (84%) merasa puas.

Saran

Kegiatan pengabdian masyarakat dengan tema kebijakan organisasi adaptif di era VUCA (Covid-19) merupakan suatu hal

yang esensial. Namun demikian, mengingat metode pelaksanaan kegiatan pengabdian masyarakat ini dilakukan secara daring, maka akan lebih baik jika kesiapan teknis digital dapat lebih diperhatikan. Hal ini ditekankan karena dalam pelaksanaan kegiatan pengabdian masyarakat ini, terdapat beberapa peserta yang mengalami kendala jaringan internet yang cenderung tidak stabil. Selain itu, ketepatan kehadiran dalam forum daring juga patut menjadi kesadaran bersama. Hal tersebut menjadi rekomendasi karena beberapa peserta terlambat masuk ke forum daring sehingga pelaksanaan kegiatan pengabdian masyarakat mundur hingga 45 menit dari jadwal yang telah ditetapkan.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Amijaya, S. Y., & Studi, P. (2019). *Penguatan tata kelola organisasi sebagai pilar keberlanjutan kelompok pengrajin batik*. (September).
- Denning, S. (2016). How to make the whole organization "Agile." *Strategy & Leadership*.
- Kail, E. (2011). *Leading effectively in a VUCA environment: A is for ambiguity*. *HBR BlogNetwork*.
- Kinsinger, P., & Walch, K. (2015). *Living and leading in a VUCA world*. *Thunderbird Magazine*. 2016.
- LAN. (2015). *Modul Analisis Kebijakan (I)*. Jakarta: LAN.
- Lawrence, K. (2013). Developing Leaders in a VUCA Environment. *UNC Executive Development*, 1–15.
- Muhammadiyah, I. P. (2016). *Buku Protokoler Organisasi*.
- Rahman, A., Sahar, A. R., Putra, F., & Diliawan, R. (2018). Does Leadership Background Matter In Performance Of Local Government? *2018 Annual Conference of Asian Association for Public Administration: "Reinventing Public Administration in a Globalized World: A Non-Western Perspective"*(AAPA 2018), 541–550. Atlantis Press.
- Rahman, A., Satsipi, E., & Adiyasha, D. L.

- (2020). Implementasi Kebijakan Pencegahan HIV / AIDS di Provinsi DKI Jakarta. *Publica: Jurnal Administrasi Pembangunan Dan Kebijakan Publik*, 11(1), 82–92.
- Sullivan, J. (2012). Talent strategies for a turbulent VUCA world—shifting to an adaptive approach. *Ere. Net*, 22.
- Wajdi, M. F., & Pariyem. (2016). Pengaruh Tatakelola Organisasi, Budaya kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Medis Rumah Sakit. *The 3rd University Research Colloquium 2016*, 187–196.