



Plausibility Theory

(Wolfgang Spohn, 1985)

**untuk Pengambilan
Keputusan**

Rudy C Tarumingkeng

*Rudy C Tarumingkeng: PLAUSIBILITY THEORY (Wolfgang Spohn, 1985) -
Pengambilan Keputusan di Tengah Risiko dan Ketidakpastian*

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar IPB-University, Bogor (2005-2006)

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI, Jakarta

© RUDYCT e-PRESS

ruduct75@gmail.com

Bogor, Indonesia

24 Juli 2025

Plausibility Theory (Wolfgang Spohn, 1985) untuk Pengambilan Keputusan

Berdasarkan isi gambar yang merujuk pada laman [12manage tentang Plausibility Theory](#), berikut adalah penjelasan **formal dan naratif** mengenai *Plausibility Theory*:

Teori Plausibilitas: Alternatif atas Keterbatasan Statistik Bayesian dalam Pengambilan Keputusan Risiko

1. Latar Belakang Teoritis

Teori Plausibilitas (Plausibility Theory) diperkenalkan oleh **Wolfgang Spohn (1985)** dan dikembangkan lebih lanjut oleh para ahli seperti **Collins & Michalski** serta **Connell & Keane**. Teori ini menyatakan bahwa sesuatu dikatakan *plausibel* (masuk akal) jika **secara konseptual didukung oleh pengetahuan sebelumnya**, meskipun belum tentu pasti secara probabilistik. Dengan kata lain, teori ini menjembatani ketidakpastian dalam situasi yang tidak memiliki data statistik cukup, dan mendekatinya melalui penalaran berbasis keyakinan rasional.

Bayesian Statistics dan Keterbatasannya

Bayesian Statistics:

Merupakan pendekatan yang digunakan oleh ilmuwan untuk mengestimasi dan memprediksi hasil keputusan berbasis **probabilitas dan nilai harapan (expected value)**. Diperkenalkan oleh Thomas Bayes dan dipopulerkan dalam dunia bisnis oleh **Howard Raiffa**, pendekatan ini menyarankan bahwa keputusan diambil jika nilai ekspektasi dari hasilnya positif.

Kelemahan Bayesian Statistics:

Meskipun tampak sistematis, pendekatan Bayesian menghadapi dua tantangan besar:

- **Appreciation of downside risk:** Misalnya, orang enggan berjudi dengan peluang 50% untuk menang \$1.000.000 jika berisiko kalah \$500.000—meskipun nilai ekspektasinya positif.
- **Dealing with unknown risks:** Risiko yang tidak bisa diprediksi secara statistik (seperti skenario pasar baru atau disrupsi teknologi) sulit ditangani dengan metode Bayesian.

Masuknya Teori Plausibilitas

Apa yang ditawarkan oleh Teori Plausibilitas?

Plausibility Theory **mengganti perhitungan nilai ekspektasi Bayesian dengan konsep “Risk Threshold”**. Fokusnya bukan pada rata-rata hasil, tetapi pada **kemungkinan mencapai atau melampaui ambang batas risiko tertentu**.

Sebagai contoh:

Dalam praktik manajerial, keputusan bisnis yang *sebenarnya* menguntungkan secara statistik sering ditolak jika mengandung **lebih dari 2% risiko kegagalan besar**, karena melebihi ambang risiko yang dapat diterima.

Dengan kata lain, **plausibilitas** memperhatikan persepsi manajer terhadap hasil yang *masuk akal* dan *diterima secara sosial dan etis*, bukan hanya hasil yang “bernilai harapan tinggi”.

Contoh Aplikasi Nyata

Contoh penerapan teori ini adalah dalam **aturan Basel II** di sektor perbankan internasional, yang mengharuskan lembaga keuangan untuk

mengalokasikan modal berdasarkan kemungkinan kerugian ekstrem (*Value-at-Risk*), bukan hanya berdasarkan rata-rata hasil.

Penutup: Mengapa Teori Plausibilitas Relevan?

- Lebih realistis dalam situasi bisnis yang kompleks dan penuh ketidakpastian.
 - Memperhatikan **ketakutan terhadap kerugian besar** dan **risiko tak dikenal** yang sering diabaikan dalam pendekatan statistik murni.
 - Membantu menjelaskan keputusan-keputusan manajerial yang kelihatannya irasional jika hanya dilihat dari kaca mata probabilitas.
-

Referensi:

- Wolfgang Spohn (1985), *Ordinal Conditional Functions*
 - Collins & Michalski (1989), *Reasoning with Uncertainty*
 - Lemaire & Fayol (1995), *Problem Solving under Uncertainty*
 - Connell & Keane (2002), *Cognitive Models of Plausibility*
-

Tentu Prof. Rudy, berikut ini penjelasan lebih lanjut dan lebih mendalam dalam bentuk **narasi akademik** yang memperkaya konteks *Plausibility Theory* dalam manajemen risiko dan pengambilan keputusan strategis:

Teori Plausibilitas: Antara Rasionalitas, Ketidakpastian, dan Ambang Risiko dalam Manajemen

I. Mengapa Perlu Teori Plausibilitas?

Dalam dunia bisnis dan manajemen, pengambilan keputusan jarang sekali berlangsung dalam lingkungan yang sepenuhnya pasti atau bahkan memiliki data statistik yang lengkap. Sebagian besar keputusan—terutama di lingkungan VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous)—terjadi dalam **kondisi ketidakpastian dan ambiguitas tinggi**.

Teori Plausibilitas (Plausibility Theory) lahir sebagai respon terhadap keterbatasan teori keputusan tradisional seperti **Statistik Bayesian** yang mengandalkan probabilitas numerik dan ekspektasi matematis. Menurut Wolfgang Spohn dan para pengembang lainnya, dalam kenyataannya, **manajer tidak hanya mempertimbangkan kemungkinan kuantitatif, tetapi juga pertimbangan kualitatif tentang seberapa masuk akal (plausible) sebuah skenario**.

II. Perbandingan: Bayesian vs Plausibility Thinking

Aspek	Bayesian Thinking	Plausibility Theory
Basis keputusan	Nilai harapan (expected value) dari semua kemungkinan	Ambang batas risiko (risk threshold) yang dapat diterima
Pendekatan terhadap risiko	Agregatif – semua probabilitas dijumlahkan dan dibandingkan	Selektif – fokus pada apakah skenario berisiko melampaui ambang tertentu
Keterbatasan	Tidak mempertimbangkan persepsi psikologis manusia terhadap kerugian dan	Lebih fleksibel terhadap keputusan intuitif dan kondisi tak pasti

Aspek	Bayesian Thinking	Plausibility Theory
	ketidakpastian yang tak diketahui	
Aplikasi	Investasi, asuransi, skenario yang datanya tersedia dan stabil	Inovasi bisnis, manajemen perubahan, keputusan strategis dalam lingkungan tidak terstruktur

III. Prinsip-Prinsip Dasar Teori Plausibilitas

1. **Konsep Plausibilitas:** Bukan probabilitas statistik, melainkan *derajat keyakinan subjektif* yang dibangun dari pengalaman, intuisi, dan konteks sosial.
2. **Risk Threshold:** Setiap keputusan memiliki batas risiko yang bisa diterima (misalnya: "kita tidak akan ambil risiko jika peluang rugi besar $> 2\%$ ").
3. **Rejection of Expected Value:** Dalam banyak kasus, keputusan bisnis tidak mengikuti nilai ekspektasi matematis karena manusia cenderung menghindari risiko ekstrim.
4. **Cognitive Reasoning:** Mengakomodasi pola berpikir manusia yang *tidak linear dan tidak sepenuhnya rasional*, tetapi berbasis *heuristik dan pertimbangan plausibel*.

IV. Aplikasi Manajerial

Contoh Kasus:

Skenario: Seorang manajer proyek ditawarkan investasi senilai Rp 5 Miliar dalam teknologi baru yang berpotensi menghasilkan Rp 15 Miliar, namun memiliki kemungkinan kegagalan (kerugian total) sebesar 3%.

- **Bayesian Analysis:** Expected value tetap positif → investasi disarankan.
- **Plausibility Thinking:** Risiko 3% kegagalan total melebihi ambang batas risiko perusahaan (misalnya 2%) → investasi **ditolak**.

🧠 *Inilah kekuatan teori plausibilitas: ia menjelaskan mengapa banyak organisasi besar **menolak peluang yang secara statistik menguntungkan**, karena keputusan mereka **didorong oleh persepsi risiko yang tidak dapat diterima secara sosial, politik, atau reputasional**.*

🏛️ V. Regulasi dan Industri Keuangan

Penerapan nyata dari teori ini dapat ditemukan dalam:

- **Basel II Accord** dalam perbankan internasional yang menggunakan pendekatan *Value-at-Risk* dan *Operational Risk Thresholds*.
 - **Manajemen risiko perusahaan** yang harus menetapkan ambang kerugian maksimum (*maximum acceptable loss*) meskipun ekspektasi keuntungan tinggi.
-

💡 VI. Refleksi dalam Pengajaran Manajemen

Dalam pengajaran manajemen kepada generasi muda:

- Kita perlu mengenalkan bahwa **tidak semua keputusan harus bersifat kuantitatif**.

- Kita perlu melatih **intuisi strategis, kewaspadaan terhadap skenario ekstrem**, dan kemampuan **mengidentifikasi batas risiko organisasi**.
 - Dalam *entrepreneurship education*, Plausibility Theory membantu mahasiswa memahami kapan "jangan ambil risiko" bukanlah tanda kelemahan, melainkan **tanda manajerial yang bijak**.
-

VII. Literatur Kunci

- Spohn, Wolfgang. *Ordinal Conditional Functions: A Dynamic Theory of Epistemic States*. (1985)
 - Collins & Michalski (1989), *Reasoning with Uncertainty*
 - Lemaire & Fayol (1995), *Problem Solving and Decision Making*
 - Connell & Keane (2002), *Cognitive Models of Plausibility*
-

VIII. Penutup

Teori Plausibilitas menawarkan landasan teoretis yang kuat untuk memahami cara manusia dan organisasi membuat keputusan dalam dunia nyata: **bukan hanya soal probabilitas**, tetapi soal *apa yang secara psikologis dan sosial dapat diterima* sebagai masuk akal dan tidak membahayakan.

Berikut adalah  **Modul Ajar Lengkap** untuk topik:

PLAUSIBILITY THEORY:

Pengambilan Keputusan di Tengah Risiko dan Ketidakpastian

I. Identitas Modul

- **Judul Modul:** *Teori Plausibilitas: Pendekatan Alternatif dalam Pengambilan Keputusan Manajerial*
 - **Mata Kuliah:** Pengambilan Keputusan Manajerial / Manajemen Strategis / Manajemen Risiko
 - **Tingkat:** S1 – S2 Manajemen, Bisnis, atau Kebijakan Publik
 - **Durasi Pembelajaran:** 2–3 sesi kuliah (per sesi 90 menit)
-

II. Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti modul ini, mahasiswa diharapkan dapat:

1. Menjelaskan konsep dasar dan rasionalitas Teori Plausibilitas.
 2. Mengkritisi keterbatasan pendekatan Bayesian dalam konteks pengambilan keputusan nyata.
 3. Menerapkan Plausibility Thinking dalam kasus manajerial, khususnya yang berkaitan dengan risiko tak pasti.
 4. Membandingkan pendekatan nilai ekspektasi (Bayesian) dan ambang risiko (Plausibility).
 5. Merefleksikan sikap manajerial terhadap risiko melalui tugas dan diskusi.
-

III. Materi Pokok

1. Pendahuluan

- Apa itu "Plausibilitas" dalam konteks manajemen?
- Kapan kita perlu berpikir dalam kerangka plausibilitas?
- Hubungan dengan *bounded rationality* dan *heuristics*.

2. Landasan Teoretis

- Wolfgang Spohn (1985): *Ordinal Conditional Functions*
- Collins & Michalski (1989): *Reasoning with Uncertainty*
- Kontras dengan Bayesian Reasoning: probabilitas vs rasionalitas sosial

3. Kelemahan Pendekatan Bayesian

- Tidak menangkap keengganan terhadap kerugian besar (*downside risk*)
- Tidak memadai dalam menghadapi *unknown unknowns*
- Tidak menjelaskan "intuisionalitas" dalam pengambilan keputusan strategis

4. Prinsip-Prinsip Teori Plausibilitas

- Risk threshold sebagai ganti expected value
- Plausibility sebagai pertimbangan subjektif berbasis pengetahuan sebelumnya
- Manajemen risiko ekstrem dan penghindaran kerugian fatal
- Relevansi dalam peraturan Basel II dan manajemen keuangan

5. Contoh Aplikasi

- Studi kasus investasi berisiko tinggi dengan expected value positif

- Skenario keputusan strategis di bawah ketidakpastian total
- Keputusan dalam merger & akuisisi, inovasi disruptif, dan ekspansi pasar

IV. Metode dan Strategi Pembelajaran

Strategi	Kegiatan
Ceramah Interaktif	Penjelasan teori, latar belakang, dan perbandingan dengan pendekatan lain
Diskusi Kelompok	Menganalisis studi kasus: "Mengapa manajer menolak peluang menguntungkan?"
Simulasi & Role Play	Mahasiswa memainkan peran CEO, CFO, atau Risk Officer
Refleksi Individu	Menulis pengalaman pribadi menghadapi keputusan yang 'plausible' tapi tidak pasti

V. Studi Kasus untuk Diskusi Kelas

Kasus 1: Startup dan Investasi AI

Sebuah startup teknologi ditawarkan dana investasi \$2 juta dengan potensi return \$10 juta, tapi peluang kegagalan 5%. Apakah Anda ambil atau tolak? Bandingkan dari sisi Bayesian dan Plausibility.

Kasus 2: Ekspansi Pasar Baru

Perusahaan manufaktur ingin masuk ke pasar negara berkembang. Belum ada data pasar, tetapi analis mengatakan "masuk akal berdasarkan tren global." Apa keputusan Anda?

VI. Tugas Reflektif

Judul: *Ketika Data Tidak Cukup: Bagaimana Saya Membuat Keputusan?*

Instruksi:

- Ceritakan situasi nyata/hipotetik ketika Anda (atau organisasi Anda) membuat keputusan besar tanpa cukup data.
 - Apakah keputusan itu masuk akal (plausibel) secara intuitif?
 - Apa risiko yang Anda pertimbangkan?
-

VII. Penilaian

Komponen	Bobot
Partisipasi Diskusi	20%
Tugas Refleksi	30%
Ujian Akhir Modul (Studi Kasus Tertulis)	50%

VIII. Ilustrasi Visual (disarankan dalam slide pendamping)

1. **Infografik:** Perbandingan Bayesian vs Plausibility
 2. **Diagram:** Decision Tree berbasis Risk Threshold
 3. **Visual:** Risk-Averse vs Risk-Seeking dalam kerangka plausibilitas
-

IX. Referensi Bacaan

- Spohn, Wolfgang (1985). *Ordinal Conditional Functions: A Dynamic Theory of Epistemic States*.
- Collins, A. & Michalski, R. (1989). *Reasoning with Uncertainty*.

- Connell, L. & Keane, M. (2002). *Cognitive Models of Plausibility*.
- Raiffa, H. (1968). *Decision Analysis: Introductory Lectures on Choices under Uncertainty*.
- Basel Committee on Banking Supervision (2004). *Basel II Accord*.

 X. Penutup

Plausibility Theory mengajak kita untuk melangkah melampaui angka dan probabilitas, dan kembali pada kebijaksanaan pengambilan keputusan yang manusiawi, reflektif, dan penuh kesadaran akan risiko-risiko tak terukur. Ia memberi ruang untuk intuisi, reputasi, dan persepsi sosial dalam ranah pengambilan keputusan strategis.

BAYESIAN THINKING VS PLAUSIBILITY THINKING

BASIS FOR DECISION

Expected value of all possible outcomes

Risk threshold of acceptable loss

APPROACH TO RISK

Aggregative – all probabilities combined

Selective – focus on likelihood of threshold being exceeded

LIMITATIONS

Does not consider psychology of loss aversion
Cannot handle unknown risks

Less precise, more subjective

APPLICATION

Investments, insurance, games of chance

Innovation, strategic decisions, major risks

Berikut adalah  **Simulasi Kasus untuk Diskusi Kelas** yang dirancang untuk mengeksplorasi penerapan *Plausibility Theory* dalam pengambilan keputusan manajerial di bawah risiko dan ketidakpastian:

SIMULASI KASUS: “INVESTASI DI PASAR YANG TIDAK DIKENAL”

Latar Belakang Kasus

PT Nusantara Inovatif adalah perusahaan teknologi berbasis di Jakarta yang selama ini sukses dalam mengembangkan solusi perangkat lunak untuk sektor pendidikan di Indonesia. Setelah pertumbuhan konsisten selama 5 tahun, dewan direksi ingin memperluas pasar ke wilayah Asia Selatan, terutama ke Bangladesh dan Nepal, melalui platform edukasi berbasis AI.

Seorang investor ventura global menawarkan suntikan dana sebesar **Rp 50 Miliar** untuk proyek ekspansi ini, dengan **estimasi return Rp 200 Miliar dalam waktu 4 tahun**. Namun, laporan awal menyebutkan bahwa terdapat **risiko 4% proyek gagal total** karena ketidakstabilan politik dan ketidakpastian regulasi di kawasan tersebut.

Studi internal menyebutkan bahwa **ambang batas risiko (risk threshold)** yang dapat ditoleransi perusahaan adalah **2.5% untuk kerugian besar**.

Data Terkait

Aspek	Nilai
Investasi awal	Rp 50 Miliar
Potensi keuntungan	Rp 200 Miliar

*Rudy C Tarumingkeng: PLAUSIBILITY THEORY (Wolfgang Spohn, 1985) -
Pengambilan Keputusan di Tengah Risiko dan Ketidakpastian*

Aspek	Nilai
Probabilitas keberhasilan	96%
Probabilitas kegagalan total	4%
Ambang risiko perusahaan	2.5%
Status regulasi negara tujuan	Tidak stabil, belum ada MoU bilateral
Kesiapan tim internal	65% siap, sisanya belum memiliki pengalaman internasional

Pertanyaan Diskusi Kelompok

1. Analisis berdasarkan pendekatan Bayesian:

- Hitung nilai harapan (expected value) dari proyek ini.
- Apakah keputusan investasi seharusnya diambil menurut perhitungan ini?

2. Analisis berdasarkan Teori Plausibilitas:

- Apakah proyek ini melewati ambang risiko perusahaan?
- Apakah risiko "tidak diketahui" (unknown risks) seperti gejolak politik dan budaya bisnis asing menjadi alasan cukup untuk menolak proyek?

3. Refleksi Manajerial:

- Jika Anda adalah CEO, apakah Anda akan mengambil atau menolak tawaran ini? Mengapa?

- Bagaimana Anda menjelaskan keputusan ini kepada pemegang saham yang menuntut pertumbuhan?

4. Simulasi Peran (*Role Play – Opsional*):

- Bagi kelas menjadi 3 peran: Tim Direksi, Tim Investor, dan Tim Analisis Risiko. Lakukan simulasi rapat pengambilan keputusan final.

Tugas Lanjutan (Opsional untuk Tugas Individu)

Judul Esai: *Keputusan Strategis dalam Kabut Ketidakpastian*

Tuliskan esai 700–1000 kata mengenai:

- Bagaimana organisasi Anda (nyata atau imajiner) pernah menghadapi keputusan serupa.
- Pendekatan mana yang digunakan: Bayesian atau Plausibility?
- Bagaimana hasil akhirnya?

Tujuan Pembelajaran yang Dicapai melalui Kasus Ini

- Meningkatkan pemahaman terhadap *plausibility-based thinking* dalam situasi nyata.
 - Menumbuhkan kesadaran akan pentingnya persepsi risiko dalam konteks non-statistik.
 - Mengembangkan keterampilan *decision justification* dalam forum strategis.
-

Berikut adalah  **Template Refleksi dan Diskusi Kelas** untuk mendalami konsep *Plausibility Theory* melalui pendekatan reflektif dan kolaboratif. Format ini dirancang agar sesuai dengan kelas interaktif, kuliah daring, maupun blended learning.



TEMPLATE REFLEKSI DAN DISKUSI

Modul: Teori Plausibilitas dalam Pengambilan Keputusan Manajerial



Bagian 1: Refleksi Individu (Waktu: ± 15 menit)

Instruksi: Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini berdasarkan pemahaman pribadi Anda, tanpa melihat catatan.

1. **Apakah Anda pernah mengalami situasi di mana Anda harus mengambil keputusan tanpa data lengkap atau dengan risiko yang belum pernah Anda alami sebelumnya?**
Jelaskan secara singkat.
 2. **Apa yang membuat keputusan itu “masuk akal” (plausible) bagi Anda pada saat itu?**
(misalnya: intuisi, pengalaman, saran orang lain, reputasi risiko, dll.)
 3. **Jika pendekatan Bayesian digunakan dalam situasi tersebut, apakah hasil keputusannya akan berbeda?**
Mengapa?
 4. **Apakah menurut Anda lebih penting memiliki perhitungan matematis atau kepekaan terhadap ambang risiko?**
Jelaskan pandangan Anda.
-



Bagian 2: Diskusi Kelompok (Waktu: ± 30 –45 menit)

Instruksi: Bentuk kelompok kecil (3–5 orang). Diskusikan dan catat hasil diskusi kelompok Anda dengan format berikut.

Tema Diskusi: *Bayesian Thinking vs Plausibility Thinking dalam Dunia Nyata*

1. **Kapan sebaiknya kita menggunakan pendekatan Bayesian? Berikan contoh dari dunia nyata atau bisnis.**
2. **Kapan sebaiknya kita menggunakan pendekatan Plausibility? Berikan contoh.**
3. **Diskusikan kasus di mana sebuah organisasi membuat keputusan yang secara statistik rasional tetapi berakhir merugikan. Apa yang terjadi?**
4. **Bagaimana organisasi seharusnya menetapkan *risk threshold* dalam keputusan strategis? Siapa yang seharusnya menetapkannya?**
5. **Apakah Plausibility Thinking bisa digunakan bersama dengan Bayesian Thinking? Bagaimana bentuk integrasinya?**

 Bagian 3: Presentasi Mini (Opsional)

Minta tiap kelompok menyiapkan 3–5 menit untuk mempresentasikan hasil diskusinya ke kelas. Gunakan pertanyaan pancingan seperti:

- “Apa pelajaran terbesar yang kalian pelajari?”
- “Apakah kalian sekarang lebih mendukung pendekatan berbasis data atau berbasis intuisi?”

 Penilaian Refleksi & Diskusi (Opsional)

*Rudy C Tarumingkeng: PLAUSIBILITY THEORY (Wolfgang Spohn, 1985) -
Pengambilan Keputusan di Tengah Risiko dan Ketidakpastian*

Aspek	Bobot Keterangan	
Keterlibatan dalam refleksi pribadi	30%	Jawaban jujur, relevan, dan mendalam
Kontribusi dalam diskusi kelompok	30%	Aktif memberikan pendapat dan menghubungkan teori dengan kasus nyata
Hasil diskusi kelompok	40%	Terstruktur, kreatif, dan relevan dengan topik modul

Penutup

Refleksi ini bertujuan untuk:

- Mengasah kesadaran diri dalam berpikir strategis.
 - Memahami bahwa "masuk akal" tidak selalu identik dengan "probabilitas tinggi".
 - Melatih kemampuan menjelaskan keputusan kepada pihak lain dengan pendekatan yang beragam.
-

Bila Bapak Rudy menghendaki, saya juga dapat bantu menyusun versi PDF siap cetak, versi Google Form interaktif, atau template presentasi hasil diskusi. Apakah perlu saya buat?

Berikut adalah  **Glosarium** untuk Modul *Plausibility Theory* dalam *Manajemen Risiko dan Pengambilan Keputusan*. Glosarium ini bertujuan membantu mahasiswa atau peserta pelatihan memahami istilah-istilah kunci secara ringkas, jelas, dan aplikatif:

GLOSARIUM – TEORI PLAUSIBILITAS DALAM MANAJEMEN

Istilah	Definisi
Plausibility	Derajat keyakinan bahwa suatu peristiwa atau keputusan <i>masuk akal</i> atau <i>dapat diterima</i> , meskipun tidak didukung data probabilistik yang kuat.
Plausibility Theory	Teori pengambilan keputusan yang mengandalkan ambang batas risiko dan penilaian rasional atas kemungkinan, bukan hanya nilai ekspektasi statistik. Dikembangkan oleh Wolfgang Spohn.
Risk Threshold	Ambang batas maksimum risiko yang masih dapat ditoleransi oleh individu atau organisasi sebelum keputusan dinilai tidak layak.
Bayesian Thinking	Pendekatan statistik yang didasarkan pada probabilitas subjektif dan penghitungan nilai ekspektasi sebagai dasar pengambilan keputusan.
Expected Value (Nilai Harapan)	Nilai rata-rata dari hasil yang mungkin terjadi, dihitung berdasarkan probabilitas dan dampaknya. Umumnya digunakan dalam pendekatan Bayesian.

Istilah	Definisi
Downside Risk	Risiko kerugian signifikan yang mungkin terjadi meskipun kemungkinannya kecil. Sering dihindari dalam keputusan strategis.
Unknown Risk	Risiko yang tidak diketahui sebelumnya, baik karena tidak ada data maupun karena bersifat tidak terduga.
Bounded Rationality	Konsep bahwa pengambil keputusan memiliki keterbatasan dalam informasi, waktu, dan kapasitas kognitif saat membuat keputusan.
Ordinal Conditional Function (OCF)	Model matematis yang digunakan dalam teori plausibilitas untuk mengukur seberapa masuk akal suatu keyakinan dalam situasi yang tidak pasti.
Basel II	Kerangka regulasi perbankan internasional yang memperkenalkan pendekatan manajemen risiko berbasis ambang kerugian (Value-at-Risk), bukan hanya berdasarkan ekspektasi keuntungan.
Heuristik	Aturan praktis atau pendekatan intuitif yang digunakan untuk membuat keputusan cepat dalam kondisi kompleks atau tidak pasti.
Decision Justification	Kemampuan untuk menjelaskan dan mempertanggungjawabkan alasan di balik sebuah keputusan kepada pemangku kepentingan.
VUCA	Akronim dari Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity—digunakan untuk menggambarkan lingkungan bisnis yang tidak stabil dan sulit diprediksi.

*Rudy C Tarumingkeng: PLAUSIBILITY THEORY (Wolfgang Spohn, 1985) -
Pengambilan Keputusan di Tengah Risiko dan Ketidakpastian*

Istilah	Definisi
Strategic Intuition	Kemampuan manajerial untuk mengambil keputusan berdasarkan pola, pengalaman, dan penilaian yang tidak selalu dapat dijelaskan secara logis.

Berikut adalah  **Daftar Pustaka** untuk Modul Ajar *Teori Plausibilitas dalam Manajemen Risiko dan Pengambilan Keputusan*. Referensi ini mencakup sumber-sumber utama teori, literatur pendukung dalam manajemen, serta acuan kontekstual dari dunia bisnis dan regulasi.

DAFTAR PUSTAKA

Sumber Utama Teori Plausibilitas

1. Spohn, Wolfgang. (1985). *Ordinal Conditional Functions: A Dynamic Theory of Epistemic States*. In W. L. Harper & B. Skyrms (Eds.), **Causation in Decision, Belief Change, and Statistics** (Vol. II, pp. 105–134). Dordrecht: Reidel.
 2. Collins, Allan & Michalski, Ryszard S. (1989). *Reasoning with Uncertainty*. In R.S. Michalski, J.G. Carbonell & T.M. Mitchell (Eds.), **Machine Learning: An Artificial Intelligence Approach** (Vol. II, pp. 493–539). Los Altos, CA: Morgan Kaufmann.
 3. Connell, Louise & Keane, Mark T. (2002). *A Model of Plausibility*. *Cognitive Science*, 26(5), 611–659.
https://doi.org/10.1207/s15516709cog2605_4
 4. Lemaire, Patrick & Fayol, Michel. (1995). *When Plausibility and Accuracy Compete in Arithmetic Problem Solving*. *Acta Psychologica*, 89(1), 1–25.
-

Literatur Pendukung: Pengambilan Keputusan & Risiko

5. Raiffa, Howard. (1968). *Decision Analysis: Introductory Lectures on Choices Under Uncertainty*. Reading, MA: Addison-Wesley.
6. Kahneman, Daniel & Tversky, Amos. (1979). *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*. *Econometrica*, 47(2), 263–291.

7. March, James G. (1994). *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. New York: Free Press.
8. Gigerenzer, Gerd. (2007). *Gut Feelings: The Intelligence of the Unconscious*. New York: Viking.

Konteks Bisnis dan Regulasi

9. Basel Committee on Banking Supervision. (2004). *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework (Basel II)*. Bank for International Settlements.
<https://www.bis.org/publ/bcbs107.htm>
10. Taleb, Nassim Nicholas. (2007). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. New York: Random House.
11. Mintzberg, Henry. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.

Sumber Online dan Populer

12. 12manage.com. (2024). *Plausibility Theory*. Diakses dari:
https://www.12manage.com/methods_plausibility_theory.html
13. Harvard Business Review. (2006). *A Leader's Framework for Decision Making*. Snowden & Boone, Nov–Des.

Kopilot artikel ini - tanggal akses: 27 Juli 2025. Prompting dan Akun penulis ([Rudy C Tarumingkeng](https://chatgpt.com/c/6885d1c2-db30-832e-95ba-94a75033dfae)). <https://chatgpt.com/c/6885d1c2-db30-832e-95ba-94a75033dfae>
