

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Pengertian Rentang Kendali**

Konsep rentang kendali menurut Stoner dan Freeman (1992), disebut juga rentang manajemen yang secara sederhana diberi batasan sebagai jumlah bawahan yang secara langsung melapor kepada seorang manajer tertentu atau menurut Robbins dan Coulter (1999), rentang kendali ialah jumlah bawahan atau anak buah yang dapat disupervisi oleh seorang manajer secara efisien dan efektif.

Manajer lini pertama menurut Stoner *et al* (1995), ialah tingkat paling rendah dalam sebuah organisasi dimana orang bertanggung jawab atas pekerjaan orang lain, manajer ini mengarahkan karyawan non-manajemen dan mereka tidak mengawasi manajer lain sebagai contoh ialah mandor (*foreman*), sehingga dalam penulisan ini istilah manajer ditujukan untuk mandor konstruksi yang mengendalikan asisten mandor beserta tukang-tukang yang dibawahinya.

#### **2.2. Lebar Rentang Kendali**

Pedoman untuk menentukan rentang kendali yang ideal diawali dengan menetapkan suatu batas rentang dari organisasi umumnya, kebalikan dari menentukan rentang optimal dalam situasi tertentu (Van Fleet dan Bedeian, dalam Koontz *et al*, 1984).

Menurut Lyndall Urwick, jumlah ideal dari para bawahan untuk semua otoritas atasan ialah empat dan pada tingkat terendah dari organisasi dimana yang didelegasi adalah tanggung jawab untuk prestasi tugas-tugas khusus dan bukannya untuk

pengawasan orang-orang lain, jumlah bawahan ialah delapan atau dua belas (Koontz *et al*, 1984). Worthy berkeyakinan bahwa seorang manajer dapat dapat memajemen sebanyak dua puluh sampai tiga puluh bawahan, istilah bawahan yang disebut dalam seksi ini tidak ikut menggolongkan personil seperti staf atau asisten administrasi dan sekretaris (Koontz *et al*, 1984). Hasil wawancara Borcharding (1977) terhadap mandor proyek menyimpulkan bahwa jumlah anggota kelompok per mandor bervariasi antara empat sampai duapuluh lima orang. Para penulis terdahulu mengakui bahwa ada sejumlah optimal bawahan dan ada batas supervisi yang efektif.

Gagasan bahwa seorang manajer (mandor) dapat mengendalikan sejumlah tertentu bawahan tanpa menghiraukan keadaan atau situasi tampaknya kurang tepat untuk sekarang ini .

Sebuah survei rentang kendali di tingkat atas terhadap 100 perusahaan besar yang dilakukan oleh *American Management Association*, Healey menemukan bahwa jumlah pejabat yang harus memberi laporan kepada presiden-presiden berbeda-beda dari satu sampai dua puluh empat dan hanya dua puluh enam presiden yang mempunyai bawahan yang berjumlah enam atau kurang, jumlah pertengahan adalah sembilan. Survei terhadap 41 perusahaan lebih kecil menunjukkan 25 presiden mengawasi tujuh orang atau lebih bawahan (Stoner, 1982)

Survei di atas menunjukkan rentang kendali yang berada pada puncak suatu perusahaan sehingga bukan khusus tentang sifat rentang kendali di seluruh perusahaan terutama karena pengorganisir telah mengalami tekanan yang luar biasa terhadap sejumlah besar dari fungsi suatu perusahaan kepada pejabat puncak.

### **2.3. Teori Graicunas Mengenai Hubungan-hubungan Rentang Kendali**

Menurut V.A Graicunas, di dalam rentang kendali terdapat banyak hubungan antara atasan dengan bawahan sehingga hubungan itu berkembang menjadi suatu rumus matematika berdasarkan peningkatan geometris dalam kerumitan bermanajemen apabila jumlah bawahan bertambah. Rumusan tersebut tidak selalu dapat diterapkan pada suatu kasus tetapi rumus itu memfokuskan perhatian pada masalah-masalah dasar yang sentral dari rentang kendali itu secara lebih baik daripada alat yang lain (Sutarto, 1993). Teori Graicunas tersebut, mengidentifikasi empat macam hubungan bawahan-atasan:

1. Hubungan tunggal,
2. Hubungan kelompok,
3. Hubungan silang,
4. Hubungan total.

Hubungan tunggal adalah hubungan antara seorang atasan dengan bawahan masing-masing secara perorangan. Bila seorang atasan A membawahi 4 orang bawahan p, q, r, dan s maka hubungan tunggal yang timbul adalah 4 buah, yaitu:

1. Hubungan antara A dengan p,
2. Hubungan antara A dengan q,
3. Hubungan antara A dengan r,
4. Hubungan antara A dengan s.

Dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$H_t = b \quad (2.1)$$

Keterangan:

H = hubungan

t = tunggal

b = bawahan

Hubungan kelompok adalah hubungan antara seorang atasan dengan setiap kemungkinan kombinasi para bawahan.

Jumlah hubungan kelompok dapat dihitung dengan rumus:

$$H_k = b (2^b : 2 - 1) \quad (2.2)$$

Hubungan silang adalah hubungan antara sesama bawahan satu sama lain.

Jumlah hubungan silang dapat dihitung dengan rumus:

$$H_s = b (b - 1) \quad (2.3)$$

Hubungan total adalah jumlah hubungan tunggal, kelompok, dan silang.

Jumlah hubungan silang dapat dihitung dengan rumus:

$$H_t = b (2^b : 2 + b - 1) \quad (2.4)$$

Keterangan:

H = hubungan

k = kelompok

s = silang

t = total

Kecepatan naiknya jumlah hubungan dengan peningkatan jumlah bawahan sungguh mengejutkan karena dengan penambahan bawahan meningkatkan jumlah hubungan secara drastis.

Kegunaan rumus itu lemah karena jumlah kemungkinan hubungan total tidak semua penting untuk seorang mandor daripada frekuensi dan tuntutan waktu mandor.

Teori Graicunas menekankan kerumitan bermanajemen bila menambah jumlah bawahan tetapi jika dapat membuat tindakan manajerial yang akan mengurangi jumlah dan frekuensi hubungan yang memerlukan perhatian manajer dapat menambah rentang kendali meredakan dengan itu mengurangi biaya dan ketidakbergunaan suatu jumlah departemen yang tidak tepat.

## **2.4. Pendayagunaan Manajer (Mandor) dan Bawahan**

### **2.4.1. Posisi Manajemen Operasional**

Pendekatan aliran klasik terhadap rentang kendali cenderung untuk berurusan dengan penyamarataan dan penambahan jumlah-jumlah khusus dari para bawahan untuk suatu rentangan efektif. Healey (1956), menemukan bahwa kenyataan-kenyataan yang empiris memberi dukungan pada aliran klasik konsensus suatu rentang tingkat puncak dan atasan dari tiga sampai tujuh atau delapan bawahan.

Banyak ahli teori manajemen operasional telah berpendapat bahwa ada terlalu banyak variabel dasar dalam situasi manajemen untuk bisa berkesimpulan bahwa ada jumlah khusus yang terdiri dari bawahan yang dapat diawasi seorang manajer (mandor) secara efektif, tetapi jumlah tepatnya akan tergantung dari faktor-faktor yang mendasarinya, yang semuanya mempengaruhi kesukaran dan keperluan waktu bermanajemen.

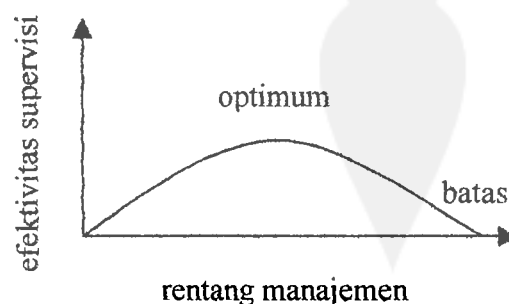
Pandangan yang menonjol ialah untuk mencari sebab-sebab rentang terbatas dalam situasi perorangan dan tidak menganggap bahwa ada suatu batas jumlah yang dapat diterapkan secara luas dengan mengetahui pemakaian waktu para mandor dalam

menangani hubungan atasan-bawahan dan dengan memastikan alat-alat yang dapat dipakai untuk mengurangi tekanan-tekanan waktu tersebut maka pendekatan yang akan berguna untuk menentukan rentang optimal dalam kasus-kasus perorangan dan juga suatu alat kuat untuk mencari tahu tentang apa yang dapat dilakukan untuk menambah rentang itu tanpa merusak pengawasan efektif.

#### 2.4.2. Alasan Pemilihan Rentang Kendali

Menurut Stoner (1982), ada dua alasan utama pemilihan rentang kendali:

1. Rentang kendali mempengaruhi pendayagunaan manajer secara efisien dan prestasi yang efektif dari bawahan mereka. Rentang yang terlalu luas dapat berarti bahwa manajer yang bersangkutan terlalu memaksakan diri mereka sendiri dan karenanya bawahan menerima pedoman dan kontrol terlalu sedikit. Rentang yang terlalu sempit dapat berarti bahwa manajer (mandor) kurang didayagunakan.
2. Rentang kendali yang sempit menghasilkan suatu struktur organisasi yang jangkung dengan banyak tingkat supervisi antara manajemen teras dan manajemen level bawah. Suatu rentang yang luas untuk jumlah pegawai yang sama berarti lebih sedikit tingkat manajemen antara atas dan bawah.



Gambar 2.1. Konsep rentang kendali

Sumber :James A.F. Stoner, "Management, Second Edition ", 1982

## **2.5 Masalah dengan Tingkatan-tingkatan**

Menurut Koontz *et al* (1984), ada dua masalah utama dengan adanya tingkatan-tingkatan organisasi yaitu :

1. Tingkatan tingkatan organisasi menyebabkan biaya tinggi. Semakin banyak tingkat, semakin banyak usaha dan biaya dikorbankan untuk pengelolaan, disebabkan oleh tambahan manajer, staf untuk membantu manajer dan kebutuhan untuk mengkoordinasi aktivitas departemen, ditambah biaya fasilitas untuk pegawai tersebut.
2. Tingkat-tingkat organisasi memperumit komunikasi. Sebuah perusahaan dengan banyak tingkatan mempunyai kesukaran yang lebih besar untuk mengkombinasikan tujuan-tujuan, rencana dan kebijakan ke seluruh struktur organisasi daripada perusahaan-perusahaan dimana manajer atasan berkomunikasi langsung dengan pegawai-pegawai tingkat rendah.

Tingkatan yang sangat banyak memperumit perencanaan dan pengawasan, rencana yang definitif dan lengkap pada tingkat puncak akan kehilangan koordinasi dan kejelasan setelah dibagi-bagi dan diuraikan pada tingkat yang lebih rendah.

Pengawasan menjadi lebih sulit semakin tingkatan dan jumlah manajer ditambah, sedangkan pada saat yang bersamaan kerumitan perencanaan dan komunikasi membuat pengawasan itu lebih penting.

## **2.6. Faktor-Faktor yang Menentukan suatu Rentang Efektif**

Jawaban tentang jumlah anak buah yang dapat diawasi secara efektif oleh seorang manajer (mandor) ditentukan oleh kemampuan manajer (mandor) untuk mengurangi pengaruh frekuensi dan pengaruh waktu dari hubungan-hubungan atasan bawahan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi secara material jumlah dan frekuensi hubungan hubungan tersebut ialah:

1. Pelatihan Para Bawahan

Semakin baik latihan para bawahan, semakin kurang dampak kepentingan hubungan-hubungan atasan-bawahan. Bawahan yang dilatih dengan baik tidak memerlukan banyak waktu manajer (mandor) tetapi juga tidak banyak kontak dengan atasan mereka.

2. Kejelasan Pendelegasian Otoritas

Seorang manajer (mandor) yang dengan jelas mendelegasi otoritas untuk melaksanakan tugas yang didefinisikan dengan baik maka seorang bawahan yang terlatih akan dapat menyelesaikan dengan waktu dan perhatian sang manajer (mandor) yang minim tetapi bila tugas bawahan itu bukan tugas yang dapat diselesaikan dengan mudah bila tidak didefinisikan dengan jelas atau kalau bawahan itu tidak mempunyai otoritas untuk melaksanakan dengan efektif maka tugas itu tidak akan dilakukan atau manajer (mandor) itu terpaksa menghabiskan jumlah waktu yang tidak seimbang untuk mengawasi dan memimpin usaha-usaha bawahan itu.

3. Kejelasan Perencanaan

Banyak dari sifat pekerjaan seorang bawahan didefinisikan oleh rencana-rencana yang harus dilaksanakan. Rencana harus didefinisikan dengan baik, dapat dikerjakan didalam rangka operasi, otoritas untuk mengerjakan telah didelegasikan dan bawahan mengerti apa yang diharapkan maka sedikit waktu atasan yang diperlukan.



#### 4. Laju Perubahan

Perusahaan-perusahaan konstruksi berubah jauh lebih cepat daripada yang lain. Laju perubahan itu penting dalam menentukan sampai taraf mana kebijakan dapat dirumuskan dan stabilitas kebijakan yang dirumuskan dipertahankan.

#### 5. Penggunaan Standar Tujuan

Seorang manajer (mandor) selalu mencari tahu dengan pengamatan pribadi maupun dengan penggunaan standar sasaran terhadap para bawahan dalam mengikuti rencana. Standar-standar tujuan yang baik memungkinkan manajer untuk menghindari banyak hubungan yang menyita banyak waktu.

#### 6. Teknik-teknik Komunikasi

Setiap rencana, instruksi, perintah atau haluan jika harus dikomunikasikan dengan kontak pribadi dan setiap perubahan organisasi atau masalah penempatan tenaga ditangani dengan lisan maka waktu manajer (mandor) akan terlalu dibebani. Banyak mandor yang memakai asisten sebagai alat komunikasi dalam menolong memecahkan masalah-masalah dengan para bawahan kunci. Kemampuan seorang mandor untuk mengkomunikasikan rencana-rencana dan instruksi-instruksi dengan jelas dan ringkas juga cenderung untuk menambah rentang seorang mandor.

#### 7. Banyaknya Kontak Pribadi

Banyak situasi tidak bisa ditangani secara sempurna dengan laporan-laporan tertulis, dokumen perencanaan atau komunikasi-komunikasi lainnya yang tidak memerlukan kontak pribadi. Ada situasi-situasi yang memerlukan waktu untuk kontak pribadi seperti mengkomunikasikan suatu masalah, mengajar seorang

bawahan, menilai prestasi kerja atau mendapat perasaan langsung mengenai bagaimana orang sungguh-sungguh berpendapat mengenai suatu masalah.

## **2.7 Perbandingan Rentang Kendali**

### **2.7.1. Rentang yang Luas Dibanding Rentang Sempit**

Batasan-batasan yang mempengaruhi rentang kendali adalah yang menciptakan tingkatan-tingkatan dalam organisasi sehingga sependapat dengan Robbins dan Coulter (1999), yang berpendapat bahwa bila segala sesuatunya sama maka semakin luas rentang kendali membuat semakin efisien disain organisasi itu dan sebaliknya bila semakin sempit rentang maka terjadi banyak tingkatan-tingkatan dan struktur organisasi yang penuh departemen yang menyebabkan kerumitan dan kerugian.

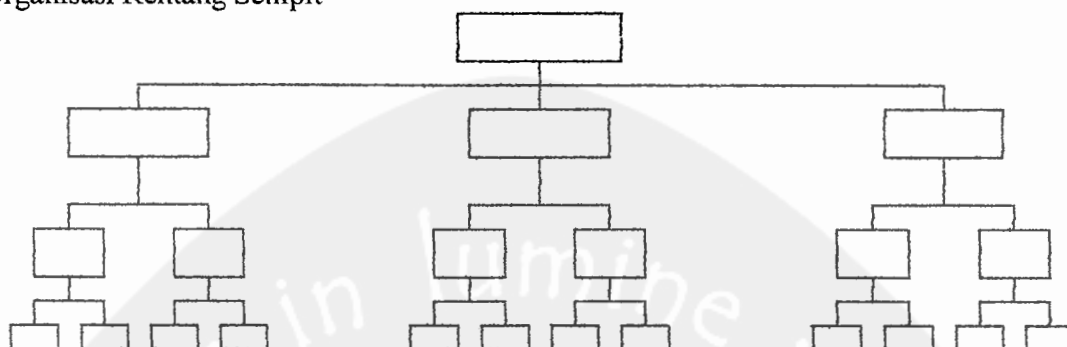
Pengalaman dengan perusahaan-perusahaan besar membuktikan kepada semua orang adanya frustrasi-frustrasi berupa penahanan dimana otoritas, usul, pertanyaan dan instruksi harus mengalir ke atas dan ke bawah melalui rantai kekuasaan meskipun beberapa dari hal itu dapat dihilangkan dengan pengertian untuk informasi tidak perlu mengikuti garis kekuasaan.

### **2.7.2. Struktur Organisasi Datar Dibanding Struktur Organisasi Tinggi**

Penelitian Carzo dan Yanouzas, menunjukkan bahwa kelompok-kelompok yang beroperasi di bawah struktur organisasi yang relatif tinggi menunjukkan prestasi yang lebih baik daripada kelompok-kelompok yang beroperasi di bawah struktur organisasi yang datar karena dengan rentang-rentang yang lebih sempit menyebabkan anggota-anggota kelompok dapat lebih kerap menilai keputusan sehingga memungkinkan sebuah proses keputusan yang lebih teratur (Soner, 1982).

Hasil penelitian diatas berbeda dengan pendapat Stoner (1982), yang mengatakan

### Organisasi Rentang Sempit



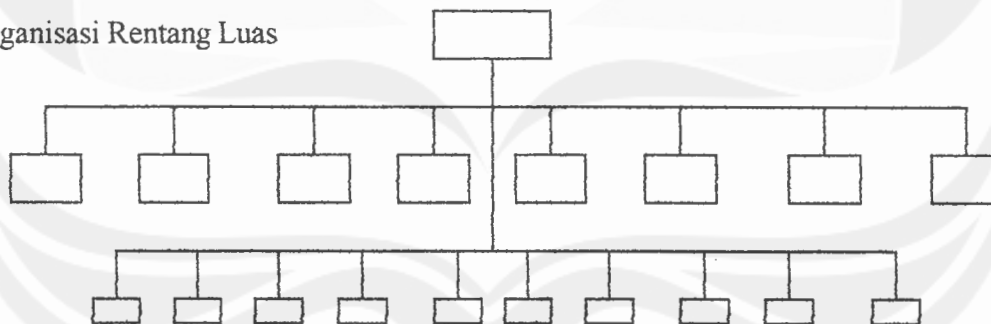
#### KEUNGGULAN

- Supervisi langsung
- Pengendalian langsung
- Cepatnya komunikasi antara bawahan dan atasan

#### KELEMAHAN

- Para atasan cenderung terlalu terlibat dalam tugas-tugas bawahan
- Banyak tingkat manajemen
- Biaya tinggi karena banyaknya tingkatan
- Lebarnya jarak antara tingkat terbawah dan tingkat puncak

### Organisasi Rentang Luas



#### KEUNGGULAN

- Para atasan terpaksa mengadakan pendelegasian
- Kebijakan yang jelas harus dibuat
- Para bawahan harus diseleksi secara hati-hati

#### KELEMAHAN

- Atasan yang terlalu banyak beban cenderung menghambat keputusan
- Ada bahaya para atasan kehilangan kendali
- Dituntut kualitas istimewa dari para manajer

Gambar 2.2. Struktur Organisasi dengan rentang sempit dan rentang luas  
 Sumber: Koontz, O'Donnell dan Wehrich, "Management, Eight Edition", 1984

bahwa semakin banyak tingkat manajemen yang harus dilalui komunikasi, semakin besar pula kemungkinan ketidakakuratan informasi yang diterima sehingga sebagai akibatnya proses pengambilan keputusan dan komunikasi memerlukan waktu lebih banyak dan kualitasnya lebih jelek.

Kondisi sulit untuk menyamaratakan rentang-rentang manajemen yang luas atau yang sempit karena ada begitu banyak variabel dasar yang harus dipertimbangkan karena disatu pihak terdapat keuntungan namun dipihak lain ada pula kerugiannya (lihat gambar 2.2).

### **2.7.3. Riset Kelompok Kecil dan Rentangnya**

Suatu kesimpulan dari tinjauan penelitian kelompok kecil dan penyelidikan-penyelidikan perilaku oleh House dan Miner (Koontz, 1984), menunjuk pada implikasi-implikasi untuk rentang kendali yaitu:

1. Dalam kebanyakan rentang optimal adalah lima sampai sepuluh,
2. Rentang-rentang yang lebih besar adalah yang paling tepat pada tingkat-tingkat paling tinggi yang membuat kebijakan dari suatu organisasi, dimana sumber-sumber yang lebih besar untuk pemecahan masalah yang beraneka ragam nampaknya diperlukan,
3. Lebarnya rentang-rentang yang efektif dari para penyelia lini pertama (mandor) tergantung kepada teknologi organisasi,
4. Dalam menentukan rentang kendali untuk situasi-situasi khusus, perhatian harus diberikan kepada banyak faktor lokal seperti keinginan adanya kepaduan kelompok yang tinggi, tuntutan prestasi tugas, taraf ketegangan dalam lingkungan, saling

ketergantungan, kebutuhan akan kepuasan anggota, dan pelbagai kepemimpinan yang tersedia dalam organisasi itu.

## **2.8. Pendekatan Penerapan Operasional dari Variabel-variabel Pendukung**

Jumlah bawahan yang dapat diawasi seorang manajer secara efektif bukan suatu jumlah tepat yang bisa diterapkan secara umum tetapi tergantung dari variabel-variabel pendukung sehingga para manajer harus memandang variabel-variabel itu untuk menemukan jawaban terhadap masalah rentang.

### **2.8.1. Variabel-variabel Dasar**

Menurut Barkdull (Stoner, 1982), variabel-variabel dasar yang mendasari rentang kendali telah diidentifikasi dalam program Lockheed. Variabel-variabel tersebut ialah:

1. Kesamaan fungsi yang disupervisi, faktor ini menunjuk pada taraf yang sama atau berbeda dari fungsi bawahan yang berada dibawah tanggung jawab manajer yang bersangkutan
2. Hubungan geografis, faktor ini menunjuk pada lokasi fisik dari unit-unit atau personil yang harus memberi laporan kepada seorang atasan.
3. Kerumitan fungsi-fungsi, faktor ini menunjuk kepada sifat tugas yang diselesaikan dan departemen yang dikelola.
4. Pengarahan dan pengendalian yang diperlukan bawahan, faktor ini menunjuk kepada sifat personil yang harus memberi laporan kepada seorang atasan, banyaknya latihan yang diperlukan, tingkat dimana otoritas dapat didelegasikan, dan perhatian personil yang diperlukan.

5. Koordinasi yang diperlukan supervisor, faktor ini dihubungkan dengan keperluan waktu mengenai suatu unit organisasi yang terkunci bersama aktivitas diseluruh perusahaan atau aktivitas divisi lainnya.
6. Perencanaan yang diperlukan supervisor, faktor ini didisain untuk mencerminkan pentingnya, rumitnya, dan keperluan waktu dari fungsi-fungsi perencanaan para manajer dan unit organisasi mereka.

Tabel 2.1.

## Derajat Beban Pengawasan di dalam Variabel-variabel Rentang

Kesamaan fungsi	Sama 1	Sama secara esensial 2	Mirip 3	Berlainan secara sifat 4	Lain secara dasar 5
Hubungan geografis	Semuanya berkumpul 1	Semuanya dalam satu gedung 2	Gedung terpisah, satu lokasi pabrik 3	Lokasi terpisah, satu daerah geografis 4	Daerah geografis yang tersebar 5
Kerumitan fungsi-fungsi	Pengulangan sederhana 2	Rutin 4	Beberapa kerumitan 6	Rumit, berbeda-beda 8	Sangat rumit berbeda-beda 10
Pengarahan dan pengawasan	Pengawasan dan latihan minimum 3	Pengawasan terbatas 6	Pengawasan periodik moderat 9	Pengawasan yang sering berkelanjutan 12	Pengawasan ketat tanpa henti-henti 15
Koordinasi	Hubungan dengan lain-lain secara minimum 2	Hubungan dibatasi kepada haluan haluan yang didefinisikan 4	Hubungan moderat yang diawasi dengan mudah 6	Hubungan erat sekali 8	Hubungan bersama yang erat dan tak berulang 10
Perencanaan	Bidang dan kerumitan yang minimum 2	Bidang dan kerumitan yang terbatas 4	Bidang dan kerumitan moderat 6	Diperlukan usaha keras hanya dibimbing kebijakan luas 8	Diperlukan usaha luar biasa bidang-bidang dan kebijakan tidak dipetakan 10

Sumber: Koontz, O'Donnell, Wehrich, "Management, Eight Edition", 1984

Tabel 2.2.  
Indeks Penyeliaan yang Disarankan

Bobot variabel rentang total	Rentang standar yang disarankan
40-42	4-5
37-39	4-6
34-36	4-7
31-33	5-8
28-30	6-9
25-27	7-10
22-24	8-11

Sumber: Koontz, O'Donnell, Wehrich, "Management, Eight Edition", 1984

Selanjutnya setiap faktor diberikan nilai angka berdasarkan peringkatnya, semakin penting faktor tersebut dalam pemilihan suatu rentang kendali semakin tinggi pula nilainya (lihat tabel 2.1). Analisis dilakukan terhadap berbagai jabatan manajemen untuk menentukan nilai total dan setiap angka total ditetapkan suatu rentang yang disarankan (lihat tabel 2.2).

### 2.8.2. Variabel-variabel Khusus

Jumlah bawahan yang dapat diawasi dalam suatu rentang dapat melebihi dari jumlah yang disarankan hal tersebut tergantung kepada suatu pendekatan pendekatan situasional yang dihadapi. Setiap variabel cenderung untuk dibawa dari situasi yang paling mudah sampai situasi yang paling sulit atau situasi yang mendukung pengembangan rentang sampai situasi yang menghambat perkembangan rentang.

Laufer dan Shohet (1991), menyusun 9 variabel khusus untuk meneliti rentang kendali mandor *bekesting* dengan susunan sebagai berikut:

1. Motivasi Tukang *Bekesting*:

Situasi pendukungnya ialah sekelompok tukang yang tidak diawasi selama 2 jam tetap melanjutkan kinerjanya dengan baik, situasi penghambat bila sekelompok tukang yang tidak diawasi dalam 15 menit saja sudah bermalas-malasan.

2. Pendidikan / Pelatihan Tukang *Bekesting*

Situasi pendukungnya ialah tukang yang berpendidikan dan dapat membaca *blue print*, situasi penghambatnya bila tukang tidak berpendidikan.

3. Pengalaman Tukang *Bekesting*

Situasi pendukungnya ialah tukang telah bekerja di proyek selama 5 tahun ke atas, situasi penghambatnya bila tukang belum bekerja selama minimal 5 tahun.

4. Pendidikan Manajerial Mandor dan Pengalaman sebagai Mandor

Situasi pendukungnya ialah pendidikan formal dengan 5 tahun pengalaman, penghambatnya mandor yang tidak berpendidikan dengan pengalaman kurang dari satu tahun.

5. Gaya manajerial Mandor

Situasi pendukungnya ialah hubungan yang terbuka antara mandor dan bawahannya dengan orientasi pada manusianya, situasi penghambatnya hubungan resmi yang kaku antara mandor dan bawahan.

6. Asisten Mandor

Situasi pendukungnya ialah memakai asisten dengan partisipasi kurang dari 50% waktu, situasi penghambatnya bila tidak memakai asisten.



#### 7. Kualitas Informasi yang Diberikan untuk Mandor

Situasi pendukungnya ialah adanya *blue print* dan detail rancangan konstruksi yang lengkap dan tepat waktu penyampaiannya, situasi penghambatnya bila *blue print* dan dengan rancangan konstruksi masih berupa gambaran umum yang tidak lengkap dan penyampaiannya sering terlambat.

#### 8. Kompleksitas Pekerjaan

Situasi pendukungnya ialah keadaan proyek yang biasa dengan operasi sederhana dan rutin, situasi penghambatnya ialah operasi yang kompleks, tidak berulang dan banyak tawar-menawar.

#### 9. Penyebaran lokasi kerja antar anggota kelompok kerja

Situasi pendukungnya ialah penyebaran yang kurang dari 25 meter, situasi penghambatnya ialah jarak penyebarannya lebih dari 50 meter.

Selanjutnya setiap variabel tersebut dinilai oleh mandor berdasarkan dua situasi yang mengikutinya. Pada situasi yang menghambat rentang kendali jumlah bawahan yang dapat dibawahinya cenderung lebih sedikit dibanding pada situasi yang mendukung. Perbedaan jumlah bawahan dari situasi yang menghambat sampai situasi yang mendukung menunjukkan batasan-batasan situasional (*situational range*) yang membentuk sebuah garis hubung antara besar dan kecil jangkauan. Variabel yang dinilai tersebut juga dikembangkan untuk menyatakan pengaruh tiap faktor yang membentuk pengali situasional (*situational multiplier*) yaitu rasio nilai tengah dari rentang kendali antara situasi yang mendukung dan yang menghambat.