

KULIAH 6

TEORI *PATH-GOAL*, *LEADER-MEMBER EXCHANGE*, DAN PSIKODINAMIK

A. Teori *Path-Goal*

Teori *path goal* mengadaptasi kepemimpinan situasional. Model ini dikembangkan pada tahun 1970-an oleh Evan (1970). Kata *goal* pada teori kepemimpinan ini adalah meningkatkan kinerja dan kepuasan pengikut difokuskan pada motivasi pengikut. Teori ini lebih menekankan pada hubungan antara gaya pemimpin dengan karakteristik pengikut di tempat kerja.

Keefektifan kepemimpinan tergantung dari:

- (1) kemampuan pemimpin memuaskan kebutuhan pengikutnya; dan
- (2) kemampuan pemimpin memberi petunjuk kepada pengikutnya.

Yukl (2013) menggambarkan model kepemimpinan *path goal theory* seperti Gambar 6.1.

1. Kepemimpinan Direktif

Kepemimpinan direktif sinonim dengan kepemimpinan: otoriter, manajerial, sistemik. Kepemimpinan ini lebih berorientasi tugas atau termasuk gaya kepemimpinan *telling* dalam kepemimpinan situasional Hersey & Blanchard.

Karakteristik kepemimpinan direktif adalah:

- (1) memberi perintah ke pengikut dan perintah tidak boleh dibantah;
- (2) memberi tugas, cara mengerjakannya, dan batas waktu penyelesaian tugas;
- (3) membuat aturan-aturan dan melaksanakannya dengan kaku; dan
- (4) memberi sanksi bagi pengikut yang tidak menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu.

Kepemimpinan direktif disebut juga sebagai kepemimpinan manajerial. Kepemimpinan manajerial adalah kepemimpinan yang sangat patuh pada sistem, sangat kaku dengan aturan (*managerialism*), birokratis, hirarkis, dan formalitas. Kepemimpinan manajerial berfokus pada pengelolaan aktivitas yang ada agar kepemimpinan kepala sekolah mencapai sukses daripada kepemimpinan visioner yang bervisi untuk masa depan sekolah yang terbaik.

Kepemimpinan manajerial berasumsi bahwa fokus kepemimpinan harus pada fungsi, tugas, dan perilaku. Caldwell (1992:16-17) menganjurkan bahwa manajer dan pimpinan sekolah harus dapat mengembangkan dan mengimplementasikan tujuh *fungsi manajerial*, yaitu:

- (1) pengaturan tujuan,
- (2) Identifikasi kebutuhan,
- (3) pengaturan prioritas,
- (4) perencanaan,
- (5) penentuan anggaran,
- (6) implementasi, dan
- (7) evaluasi.

2. Kepemimpinan Suportif

Pemimpin memberikan dukungan dengan cara sering memberikan motivasi kepada pengikutnya, melengkapi fasilitas kerja, dan memberikan fasilitas lainnya untuk mensejahterakan serta fasilitas kemudahan pengembangan karir.

Tabel 6.1 Panduan Kepemimpinan Suportif

Tunjukkan penerimaan dan rasa hormat
 Tunjukkan simpati dan dukungan ketika pengikut tampak cemas
 Dukung penghargaan diri sendiri dan percaya diri pengikut.
 Siap membantu masalah yang dialami pengikut.

(Yukl, 2003)

3. Kepemimpinan Partisipatif (Lihat Kuliah 7)

4. Kepemimpinan Berorientasi Prestasi

Kepemimpinan berorientasi prestasi disebut kepemimpinan yang berorientasi tugas (Lihat Kuliah 4 Tabel 4.2) atau direktif.

5. Karakteristik Pengikut

Karakteristik pengikut lihat Murray, Getzdel & Guba, McGregor, Herzberg, Argyris, McClelland, dan Alderfer pada Kuliah 1 Tabel 1.1. Lihat juga Yukl pada Kuliah 5 Gambar 5.3, Kuliah 7 Gambar 7.3, dan Kuliah 12 Gambar 12.1.

Karakteristik pengikut menurut Griffin & Morhead (1986) seperti tabel berikut.

Tabel 6.2 Karakteristik Pengikut

Manusia Tipe A	Manusia Tipe B
Suka bersaing Pekerja keras Menghargai waktu Akibatnya: Stres Kurang memperhatikan kesehatan Tekanan darah tinggi, kolesterol tinggi, sakit lever, dan struk	Tidak suka bersaing Pemalas Tidak menghargai waktu Akibatnya: Santai Memperhatikan kesehatan Tekanan darah, kolesterol, Lever normal

6. Karakteristik Tugas

Karakteristik tugas adalah sebagai berikut.

- (1) Tidak memerlukan kompetensi-memerlukan kompetensi khusus.
- (2) Sederhana (biasa)-Kompleks (luar biasa),
- (3) Satu tugas-Ambigu (mendua),
- (4) Mudah-Sulit,
- (5) Cepat-Lama,
- (6) Murah-Mahal,
- (7) Sedikit-Banyak,
- (8) Jasa-Barang,
- (9) Aman-Risiko,
- (10) Manual-Digital,
- (11) Rutin-Insidental,
- (12) Tenaga-Pikiran,
- (13) Tidak menantang-Penuh tantangan, dan
- (14) Tidak terstruktur (acak)-Terstruktur (urut).
- (15) Dalam kantor (terlindung)-Lapangan

Cara menerapkan teori *path-goal* seperti tabel berikut.

Tabel 6.3 Cara Kerja Teori *Path-Goal*

Perilaku Kepemimpinan	Karakteristik Pengikut	Karakteristik Tugas
Direktif Menyiapkan panduan dan struktur psikologi	Dogmatik Otokratik	Ambigu Peranan tidak jelas. Kompleks.
Suportif Menyiapkan pemeliharaan	Ketidakpuasan Kebutuhan berafiliasi	Rutin Tidak menantang

Partisipatif Menyiapkan keterlibatan	Kebutuhan sentuhan rasa kemanusiaan	Biasa
	Otonomi	Ambigu
	Kebutuhan control	Tidak jelas
	Kebutuhan memeriksa kebenaran	Tidak terstruktur
Orientasi Prestasi Menyiapkan tantangan	Harapan tinggi	Ambigu
	Kebutuhan yang terbaik	Menantang Kompleks

(Northouse, 2018: 143)

Kekuatan teori *path-goal* adalah:

- (1) menyiapkan kerangka teoritik untuk memahami sejumlah cara perilaku kepemimpinan mempengaruhi kepuasan pengikut dan kinerja;
- (2) mencoba memadukan prinsip motivasi dari teori harapan dengan teori kepemimpinan; dan
- (3) menyiapkan cara yang paling praktis cara pemimpin membantu pengikut,.

Kelemahan teori *path-goal* adalah:

- (1) sangat kompleks dan memaknai empat gaya kepemimpinan membingungkan;
- (2) gagal dalam menjelaskan dengan tepat hubungan antara perilaku kepemimpinan dengan motivasi pengikut.
- (3) Menerapkan empat gaya kepemimpinan dan mengetahui karakteristik pengikut bukanlah hal yang mudah.

B. Teori *Leader-Member Exchange*

Hubungan pemimpin dengan pengikut disebut *dyadic relation*. Inti teori *Leader-Member Exchange* (LMX) disebut *Vertical Dyadic Linkage* (VDL). Teori ini menyatakan pemimpin mengadakan interaksi satu demi satu dengan pengikutnya dalam grupnya. Pemimpin menyampaikan peran pengikutnya. Asumsi teori ini adalah tanpa pengikut, tidak ada pemimpin.

Teori LMX dikembangkan oleh Gannon (1982) yang menitikberatkan pada *dyad*, yaitu hubungan antara pemimpin dengan tiap-tiap pengikut secara bebas. Setiap pemimpin harus memperhatikan perbedaan setiap pengikutnya.

Jika hampir semua teori kepemimpinan lebih fokus pada pemimpin, maka teori LMX memfokuskan pada interaksi antara pemimpin dan pengikut, Studi pertama LMX disebut VDL. Gambarnya adalah seperti Gambar 6.2.

Penelitian menemukan ada dua tipe hubungan:

- (1) berdasarkan pengembangan, dan
- (2) berdasarkan tanggung jawab peran. Tipe pertama disebut dalam grup dan tipe kedua disebut luar grup.

Beda Grup dengan Tim

Istilah grup (kelompok) dan tim sering digunakan secara silih berganti karena menganggap grup sama dengan tim. Grup berbeda dengan tim. Grup adalah istilah generik (umum) yang terdiri dua atau lebih manusia yang kerja bersama, sedangkan tim adalah suatu grup yang dapat mengerjakan tugas secara efektif dan tugas yang

dikerjakan telah diatur (Jones, 2014). Kerja tim (*teamwork*) adalah sekelompok orang sama-sama bekerja berbasis:

- (1) kesamaan persepsi,
- (2) kesamaan tujuan,
- (3) prosedur yang telah disetujui,
- (4) komitmen,
- (5) kerja sama, dan
- (6) penyelesaian ketidaksetujuan didiskusikan secara terbuka (Bell, 1992)

Gamarnya dalam grup dan luar grup seperti Gambar 6.3.

Peneliti menemukan bahwa pemimpin yang memiliki LMX tinggi mengurangi pengikut yang minta berhenti atau malas hadir ke kantor, meningkatkan kinerja pengikut, lebih cepat promosi jabatan, memiliki komitmen yang lebih besar terhadap organisasi, memiliki sikap kerja yang lebih baik, lebih perhatian pada pemimpin, partisipasi lebih tinggi, dan pengembangan karir lebih cepat (Graen & Uhl-Bein, 1995).

Penelitian juga menemukan bahwa teori LMX berhubungan dengan pemberdayaan. Harris, Wheeler, & Kacmer (2009) menemukan bahwa penerapan pemberdayaan dalam teori LMX berdampak terhadap kepuasan kerja pengikut, mengurangi pengikut yang bolos atau minta berhenti, dan meningkatkan kinerja pengikut. Ada tiga fase LMX yaitu: asing, pengenalan, dan kemitraan. Ketiga fase ini berhubungan dengan peranan, pengaruh, dan minat. Hubungannya seperti tabel berikut.

Tabel 6.4 Fase dalam Pembentukan Kepemimpinan LMX

	Fase 1 Asing	Fase 2 Pengenalan	Fase 3 Kemitraan
Peranan	Menulis	Menguji	Negosiasi
Pengaruh	Satu cara	Menggabungkan	Timbal balik
Penukaran	Mutu rendah	Mutu sedang	Mutu tinggi
Minat	Sendiri	Bersama teman	Kelompok



(Northouse, 2018: 166)

Panduan menggunakan teori LMX untuk Dalam Grup seperti yang tercantum dalam tabel berikut.

Tabel 6.5 Panduan Menggunakan teori LMX untuk Dalam Grup

Pilih bawahan berdasarkan kompetensi atau mereka yang aktif berkontribusi terhadap organisasi. Evaluasi secara periodik kriteria pengikut yang masuk dalam grup dan luar grup. Beri tugas ke pengikut dengan menggunakan kompetensinya secara optimal tanpa memperhatikan anggota grup. Pelihara kekompakan dalam grup dan luar grup sedapat mungkin. Buat panduan indikator kinerja yang jelas dan harus dicapai kepada dalam grup. Sedapat mungkin hindari membedakan pengikut dalam kelompok dengan luar kelompok.
--

Tabel 6.6 Ringkasan Perbandingan Keempat Model Kepemimpinan

	<i>Fiedler's Contingency Model</i>	<i>House's Path- Goal Model</i>	<i>Hersey- Blanchard Situational Leadership Model</i>	<i>Leader- Member Exchange (LMX) Approach</i>
<i>Leadership qualities</i>	<i>Leaders are task- or relationship-oriented. The job should be engineered to fit the leader's style.</i>	<i>Leader can increase follower's effectiveness by applying proper motivation techniques.</i>	<i>Leader must adapt style in terms of task and relationship behavior on the basis of followers.</i>	<i>Leader must be adaptive since there is no such thing as consistent leader behavior across subordinates.</i>

<i>Assumptions about followers</i>	<i>Followers prefer different leadership style, depending on task structure, leader-member relations, and position power.</i>	<i>Followers have different needs that must be fulfilled with the help of the leader.</i>	<i>Followers' maturity (readiness) to take responsibility and ability influence the leadership style that is adopted.</i>	<i>Followers are categorized as in groups (which share a common bond and values system, and interact with the leader) and out groups (which have less in common with the leader).</i>
<i>Leader effectiveness</i>	<i>Effectiveness of the leader is determined by the interaction of environment and personality factors.</i>	<i>Effective leaders are those who clarify for followers the paths or behaviors that are best suited.</i>	<i>Effective leaders are able to adapt directing, coaching, supporting, and delegating style to fit the followers' levels of maturity.</i>	<i>The perspective leader is able to adapt her style to fit followers' needs.</i>
	<i>If investigations not affiliated with Fiedler are used, the evidence is contradictory on the accuracy of the model.</i>	<i>Model has generated very little research interest in past two decades.</i>	<i>Not enough research is available to reach a definitive conclusion about the predictive power of the theory.</i>	<i>Approach has generated a limited amount of research to support its assumptions and predictions.</i>

(Gibson, 2009)

Kekuatan LMX adalah:

- (1) sangat deskriptif, intuitif, dan memberikan gambaran bahwa ada grup yang berkontribusi dan tidak berkontribusi terhadap organisasi;
- (2) unik karena menggunakan hubungan dyadic sebagai pusat proses kepemimpinan;

- (3) karena langsung menaruh perhatian pentingnya komunikasi dalam kepemimpinan;
- (4) Teori harus dilaksanakan dengan hati-hati karena untuk menghindari tidak adanya data atau ada data bias yang mengundang masuk grup misalnya bias Suku, Agama, Ras, dan Antargolongan (SARA).
- (5) memperhatikan cara mempraktikkan teori LMX yang berdampak terhadap organisasi yang baik. Teori LMX berkenaan dengan kinerja, komitmen organisasi, iklim kerja, inovasi, perilaku organisasi, pemberdayaan, pertimbangan prosedur dan distribusi, perkembangan karir, dan lain-lain variabel penting organisasi.

Kelemahan teori LMX adalah:

- (1) terjadi perbedaan perhatian pemimpin terhadap pengikut yang berada dalam grup dan luar grup, pengikut di luar grup merasa diabaikan;
- (2) ide dasar teori sulit dikembangkan sebagai contoh membangun kepercayaan, menghormati orang lain, dan obligasi sulit dikembangkan. Hasil penelitian tidak jelas, perlu definisi ulang, konsep, dan proposisi dari teori;
- (3) para peneliti tidak menjelaskan secara tepat factor kontekstual yang mempengaruhi teori LMX; dan
- (4) muncul pertanyaan, bagaimana mengukur pertukaran pemimpin dan pengikut dalam teori LMX.
- (5) Terjadi konflik dalam grup dan luar grup.

C. Pendekatan Psikodinamik

Pendekatan psikodinamik memiliki beberapa cara yang berbeda memandang kepemimpinan. Tidak ada teori tunggal atau model tunggal. Satu konsep mendasar pendekatan psikodinamik adalah kepribadian. Salah satu angket adalah Myers-Briggs *Type Indicators* (MBTI).

Pendekatan psikodinamik memulai menguji asal usul manusia dari latar belakang keluarga. Pengalaman pertama kepemimpinan terjadi sejak hari pertama dilahirkan. Pengalaman masa kanak-kanak dan dewasa dicerminkan reaksi terhadap paternalistik, maternalistik dan bentuk kepemimpinan serta manajemen yang dilakukan keluarga. Pendekatan ini menganut paham empirisme yaitu perilaku dan sifat manusia dipengaruhi oleh lingkungannya.

Pengembangan psikodinamik menghasilkan tipe kepribadian. Pendekatan psikodinamik tidak mengasumsikan trait efektif dan gaya kepemimpinan terbaik dan tidak mencoba mencocokkannya dengan gaya pengikut. Walau pun demikian, beberapa tipe kepribadian tampak lebih cocok pada situasi, kondisi, dan posisi tertentu.

Asumsi pendekatan psikodinamik adalah karakteristik manusia sulit diubah dan manusia memiliki motif serta perasaan kesadaran diri yang mendalam. Penggunaan pendekatan psikodinamik pada kepemimpinan dilakukan Freud (1938) dan Jung. Seorang pendukung pendekatan psikodinamik adalah Zalesnik (1977), professor manajemen Universitas Harvard. Pendekatan psikodinamis banyak ditulis dalam kepemimpinan karismatik pada tahun 1970-an dan 1980-an. Maccoby (2003) dengan tulisannya yang unik menggabungkan

pelatihan antropologi dengan psikoanalitis dan menulis buku tentang *narcissist* (cinta pada diri sendiri) positif sebagai pemimpin visioner.

Salah satu cabang teori psikodinamik disebut *psychohistory* yang menjelaskan perilaku tokoh sejarah seperti Lincoln dan Hitler. Satu pendekatan psikodinamik pada kepemimpinan disebut konsep *ego state* yang dikembangkan oleh Berne (1961). Konsep ini berkembang menjadi metode yang disebut *Transactional Analysis* (TA).

Perbedaan versi pendekatan psikodinamik pada tipe kepribadian berdasarkan hasil kerja Freud dan Jung.

Freud dan Tipe Kepribadian

Freud membagi tipe kepribadian ada empat yaitu:

(1) erotik, (2) obsesif, dan (3) narsistik. Fromm menambahkan, (4) marketing.

Fromm (1947) mengenalkan lima elemen kunci manusia produktif yaitu:

- (1) bebas dan tergantung,
- (2) dipandu oleh alasan,
- (3) aktif dan proaktif,
- (4) memahami situasi, dan
- (5) mempunyai tujuan hidup yang jelas.

Jung dan Tipe Kepribadian

Perilaku manusia dapat diramalkan dan tidak dapat diramalkan, oleh sebab itu Jung mengklasifikasi manusia dan kepribadiannya (1923 & 1993). Jung yakin bahwa memiliki pikiran dan perasaan sebagai basis bagaimana manusia bekerja, berhubungan, dan bermain. Jung yakin bahwa ada empat dimensi penting yang dimiliki kepribadian:

- (1) orang mengarahkan energinya (internal atau eksternal),
- (2) cara orang mendapatkan informasi (intuitif atau perasaan),
- (3) cara orang membuat keputusan (rasional atau subjektif), dan
- (4) cara orang membuat rencana (terencana atau spontan).

Selanjutnya, Fromm mengembangkan empat dimensi di atas menjadi dasar tipe kepribadian yaitu:

- (1) *Extraversion* (E) versus *Introversion* (I): orang mengarahkan energi secara eksternal atau internal;
- (2) *Sensing* (S) versus *Intuing* (I): orang mendapatkan informasi secara tepat atau pengalaman masa lampau;
- (3) *Thinking* (T) versus *Felling* (F): orang membuat keputusan secara rasional atau subjektif; dan
- (4) *Judging* (J) versus *Perceiving* (P): orang membuat rencana secara terorganisasi atau spontan.

Keempat dimensi di atas, jika dikombinasikan menghasilkan 16 kemungkinan kepribadian yaitu: ESTP, ISTP, ESFP, ISFP, ESTJ, ISTJ, ESFJ, ISFJ, ENTJ, INTJ, ENTP, INTP, ENFJ, INFJ, ENFP, dan INFP. Ke-16 tipe kepribadian pengikut ini penting dipahami oleh setiap pemimpin karena mempengaruhi cara pemimpin berinteraksi dengan pengikut. Dari keenambelas tipe kepribadian tersebut ada beberapa yang cocok dengan gaya kepemimpinan dan ada pula yang tidak cocok sehingga menimbulkan frustrasi, salah paham, dan konflik antara pemimpin dengan pengikutnya.

Tabel berikut ini membantu menjelaskan 16 tipe kepribadian pengikut dikaitkan dengan penampilan kepemimpinan.

Tabel 6.6. Tipe Psikologik dan Kepemimpinan

Tipe	Nilai	Penampilan
ESTP	Kompetisi	Aktif, pragmatis, tajam, menuntut
ISTP	Hemat	Aktif, cakap, nyata, pandai.
ESFP	Realisme	Enerjik, ingin tahu, memberi harapan.
ISFP	Kerja sama	Luwes, sinerjitis, pragmatis.
ESTJ	Organisasi	Cara, terfokus, terencana
ISTJ	Produktivitas	Teguh, logis, praktis
ESFJ	Harmoni	Bantuan, dukungan, praktis,
ISFJ	Pertimbangan	Kooperatif, komitmen, pemahaman.
ENTJ	Perintah	Analitis, terus-terang, terencana
INTJ	Keefektifan	Analitis, himbauan, sistematis.
ENTP	Pengetahuan	Penerimaan, persaingan, sumber daya
INTP	Kecerdikan	Konseptual, analitis, kritis
ENFJ	Kolaborasi	Hangat, mendukung, inklusif
INFJ	Kreativitas	Penemuan, idealistis, wawasan luas
ENFP	Inovasi	Imajinatif, semangat, ekspresif
INFP	Empati	Penampilan, intuitif, kreatif

(Berens et al, 2001)

Hubungan antara preferensi psikologik dengan pemimpin seperti yang tercantum pada tabel berikut.

Tabel 6.7 Preferensi Psikologik dan Kepemimpinan

Preferensi	Kelebihan Kepemimpinan	Kekuranag Kepemimpinan
<i>Thinker</i>	Objektif Rasional Penyelesai masalah	Kritis Penuntut Tidak tanggap
<i>Feeler</i>	Empati Kerja sama Setia	Ragu Dapat berubah
<i>Extravert</i>	Pembentukan Komunikatif Terbuka	Komunikasi berlebihan
<i>Introvert</i>	Diam Reflektif Pikiran	Lambat memutuskan Ragu
<i>Intuitor</i>	Pikiran strategis Orientasi ke masa depan	Kabur Umum
<i>Sensor</i>	Praktis Orientasi tindakan	Nyata Orientasi rinci

<i>Judger</i>	Tegas Patokan untuk perencanaan	Kaku Tidak luwes
<i>Perceiver</i>	Luwes Cemas Informal	Terpencar Tidak fokus

(Kroegeer & Theusen, 2002)

Kekuatan pendekatan psikodinamik adalah:

- (1) Hasil dari analisis hubungan antara pemimpin dengan pengikut.
Memposisikan pemimpin dan pengikut mempunyai tipe kepribadian atau bekerja dengan sebuah *ego state*, tidak selalu harus dipahami dan hubungannya menghasilkan 16 tipe kepribadian;
- (2) Menganggap umum pendekatan psikodinamik. Banyak teori menggunakan pendekatan berbasis mencari kebenaran umum keberadaan manusia, melakukannya melalui mempelajari mitos;
- (3) Menekankan pada kebutuhan untuk kesadaran sebagai bagian dari pemimpin. Kesadaran didapat dari mempelajari *ego state* atau tipe psikologik; dan
- (4) Bentuk pendekatan mutakhir dan modern, tidak memanipulasi teknik kepemimpinan. Kepemimpinan efektif menggunakan pendekatan psikodinamik berbasis kesadaran diri sendiri dan toleran terhadap gaya atau perilaku lainnya.

Kelemahan pendekatan psikodinamik adalah:

- (1) Psikolog bekerja dengan kepribadian manusia menimbulkan masalah, psikodinamik tidak dapat diterapkan pada manusia abnormal e hanya manusia normal saja yang dapat diramalkan;

- (2) MBTI dikembangkan oleh bukan ahlinya dan memiliki keterbatasan karena bermasalah dengan validitas dan reliabilitasnya.
- (3) TA juga memiliki keterbatasan karena asesmen tidak standar untuk menggambarkan *ego state* individual. *Ego state* didapat dari literatur dan pelatihan. Pendekatan psikodinamik juga memiliki keterbatasan karena mengutamakan focus pada pemimpin dan pengikut, mengabaikan konteks organisasi.
- (4) Pendekatan psikodinamik sulit untuk dilatihkan.

D. Soal

- (1) Beri contoh bagaimana teori *path-goal* dapat meningkatkan keefektifan kepemimpinan!
- (2) Bagaimana proses dapat meningkatkan keefektifan kepemimpinannya?
- (3) Bagaimana teori LMX dapat berbeda dengan teori kontingensi?
- (4) Bagaimana dengan menggunakan teori LMX dapat meningkatkan keefektifan kepemimpinan?
- (5) Bagaimana agar pengikut luar grup dapat menjadi dalam grup?
- (6) Apa beda pendekatan trait dengan psikodinamik?
- (7) Jelaskan dan beri contoh *psychohistory*!
- (8) Bagaimana mengembangkan teori *path-goal*?
- (9) Bagaimana mengembangkan teori LMX?
- (10) Bagaimana mengembangkan pendekatan psikodinamik?

Visit the Study Site at www.sagepub.com/northouse6e for web quizzes, leadership questionnaires, and media link represented by the icons