



Homepage Journal: <https://jurnal.unismuhpalu.ac.id/index.php/JKS>

Study Literatur: Gambaran Impementasi Kepemimpinan Transformasional Dalam Kinerja Karyawan di Organisasi Kesehatan

Literature Study: Description of the Implementation of Transformational Leadership In Employee Performance In Health Organizations

Ade Risma¹, Kemala Sari Damanik², Juhri Panjaitan^{3*}, Karfita Adha⁴, Wasiyem⁵

¹Fakultas Kesehatan Masyarakat Uin Sumatera Utara | email: aderisma2207@gmail.com

²Fakultas Kesehatan Masyarakat Uin Sumatera Utara | email: kemalasari8008@gmail.com

³Fakultas Kesehatan Masyarakat Uin Sumatera Utara | email: juhripanjaitan70@gmail.com

⁴Fakultas Kesehatan Masyarakat Uin Sumatera Utara | email: karfita124@gmail.com

⁵Fakultas Kesehatan Masyarakat Uin Sumatera Utara | email: wasiyem@uinsu.ac.id

*Corresponding Author: E-mail: juhripanjaitan70@gmail.com

Artikel Review

Article History:

Received: 28 Nov, 2024

Revised: 7 Dec, 2024

Accepted: 19 Dec, 2024

Kata Kunci:

Kepemimpinan, Kepemimpinan Transformasional, Kinerja, Organisasi Kesehatan

Keywords:

Leadership, Transformational Leadership, Performance, Health Organizations

DOI: 10.56338/jks.v7i12.6462

ABSTRAK

Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin dengan kemampuan mewujudkan serta mau merubah hal yang dasar agar merealisasikan ide-ide serta kreatif anggotanya agar bisa mewujudkan visi misi suatu instasi. Studi literatur yang digunakan bertujuan untuk memberikan gambaran Impementasi Kepemimpinan Transformasional dalam Kinerja karyawan di pelayanan kesehatan. Metode yang dipakai untuk menyusun karya ilmiah dengan menggunakan metode studi literatur. Karya ilmiah yang dipakai adalah karya ilmiah nasional, yang di terbitkan sekitaran tahun 2020-2024 yang berefrensi dari google scholar. Berdasarkan hasil literature review menjelaskan bahwasanya pemimpin yang memiliki gaya transformasional sangat mempengaruhi performa anggota serta aspek yang mendukung kinerja dalam kepemimpinan transformasional yaitu kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi, mendukung inovasi individu dan mendukung lingkungan kerja yang positif. Kepemimpinan tarnsformasional sangat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di fasilitas kesehatan/organisasi kesehatan.

ABSTRACT

Transformational leadership is a leader with the ability to realize and be willing to change basic things in order to realize the ideas and creativity of its members in order to realize the vision and mission of an institution. The literature study used aims to provide an overview of the implementation of transformational leadership in employee performance in health services in health organizations. The method used to compile scientific work is by using the literature study method. The scientific works used are national scientific works, published around 2020-2024 with references from Google Scholar. Based on the results of the literature review, it is clear that leaders who have a transformational style greatly influence members' performance as well as aspects that support performance in transformational leadership, namely transformational leadership which increases motivation, supports individual innovation and supports a positive work environment. Transformational leadership has a very positive influence on employee performance in health facilities/health organizations.

PENDAHULUAN

Pemimpin dalam organisasi harus menjadi contoh untuk para anggota yang ada di dalam organisasi. Pemimpin harus membantu meningkatkan kinerja anggota dan menjadikan lingkungan yang positif dan bisa mempengaruhi atau memotivasi untuk meningkatkan kinerja di dalam organisasi. Maka dari itu, harus mempertimbangkan cara mereka akan mengelola. (Dwi Wahyuni et al. 2023).

Untuk produktivitas perusahaan, gaya kepemimpinan transformasi sangat penting dengan memanage yang mau di ubah dalam organisasi sehingga menjadi faktor yang sangat penting dalam

perkembangan zaman teknologi yang canggih saat ini. Dalam membangun kepemimpinan dengan gaya tranformasional, perusahaan dapat mempertimbangkan aspek kepemimpinan seperti pengaruh yang dapat dibanggakan, yang dapat menginspirasi anggota, menumbuhkan ide ide yang positif untuk anggota, baik dan selalu memperhatikan setiap anggota (Asman and Rony 2023).

Kepemimpinan adalah salah satu komponen yang membentuk dan membantu orang lain untuk bekerja dan mencapai tujuan. Keyakinan seorang pemimpin dapat berdampak pada moral dan kepuasan kerja, kesetiaan, keamanan, dan kualitas kehidupan kerja, terutama pada tingkat prestasi organisasi. (Rivai 2022). Untuk mencapai visi dan membangun hubungan emosional yang kuat antara pemimpin dan pengikutnya, seorang pemimpin harus memiliki gaya kepemimpinan yang dapat disesuaikan dengan lingkungan organisasinya dan memiliki keterampilan manajemen dan keterampilan komunikasi yang kuat (Supriyanto 2022).

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menekankan bahwa pemimpin harus memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan mereka. Perubahan individu adalah komponen terpenting dalam perubahan organisasi, baik yang direncanakan maupun tidak. Perubahan pada individu ini tidak mudah, tetapi harus melalui suatu proses. Dalam organisasi, pemimpin berfungsi sebagai role model, jadi perubahan harus dimulai dari pemimpin (Prayudi 2020)

Dalam kajian literatur sebelumnya, terdapat gap yang menunjukkan bahwa meskipun banyak penelitian telah dilakukan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB, tidak banyak yang fokus pada konteks rumah sakit daerah di Indonesia. Misalnya, penelitian (Sarwadhmana, Sumarni, and Yuliandari 2021) menjelaskan bahwasanya ada jalinan yang baik diantara pemimpin yang memiliki gaya transformasional dan OCB, tetapi penelitian tersebut dilakukan di rumah sakit yang lebih besar dengan karakteristik yang berbeda. Penelitian ini akan mengisi kesenjangan tersebut dengan fokus pada RSUD Panembahan Senopati Bantul dan memberikan wawasan baru tentang bagaimana kepemimpinan transformasional dapat diimplementasikan secara efektif dalam konteks rumah sakit yang lebih kecil.

Kesimpulan dari latar belakang ini adalah bahwa penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengeksplorasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dalam konteks organisasi kesehatan yang belum banyak diteliti. Tujuan utama karya ilmiah agar bisa mengidentifikasi dan memahami gambaran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan di organisasi kesehatan.

METODE

Penulisan ilmiah yang dipakai atau diteliti dengan menggunakan studi literatur atau menggunakan perpustakaan & memakai material yang digunakan berdasarkan standar menyeluruh dan peningkatan. Proses seleksi artikel dilakukan dengan mempertimbangkan kriteria inklusi, yaitu artikel yang terbit dalam rentang tahun 2020-2024 dan memiliki relevansi langsung dengan kepemimpinan, kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan, dan pelayanan kesehatan. Adapun artikel-artikel tidak sesuai atau tidak terpenuhi kriteria ini maka akan dikecualikan dan tidak ditulis dalam artikel ini. Pengumpulan jurnal diriset melalui database Google Scholar.

HASIL

No	Judul Penelitian	Penulis (Tahun)	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional	Shasqia Husnul Savira, Alum Kusumah,	Penelitian ini menggunakan teknik kuantitatif untuk menguji data. Pengujian	Performa Dinkes Kota Pekanbaru memiliki pengaruh

	Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Pekanbaru	Rahayu Setianingsih, Ridwan Mahmudi (2022)		tersebut memakai pengujian keabsahan, pengujian konsistensi, pengujian dasar statistik, analisis hubungan, dugaan sementara, dan Nilai determinasi menurut apa yang di tanggap oleh responden	yang baik dengan pemimpin yang memiliki gaya transformasional. Oleh karena itu, kinerja dapat meningkat ketika ada kepemimpinan transformasional yang tinggi atau meningkat, tetapi malah keterbaliknya ketika ada pemimpin yang memiliki gaya transformasional yang kurang bagus, maka performa anggota ikut turun.
2.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Medis (Survey Pada Rumah Sakit Umum Daerah di Kota Tarakan-Kalimantan Utara)	Andri Yogi Adyatma Prasetyo (2023)		Dalam analisis ilmiah ini melibatkan 162 pelayan kesehatan di RSUD Kota Tarakan menjadi respondenya	Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara parsial menguntungkan kinerja karyawan RSUD Kota Tarakan. Variabel pemimpin yang memiliki gaya transformasional juga mempunyai suatu sikap yang relevan dan baik yang mempengaruhi performa anggota. Maka dari itu, hipotesis awal analisis ini diterima.
3.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Mediasi Di Dinas Kesehatan	Arniah, Setiawan (2024)	Andi	Untuk penelitian ini, metode sampling jenuh —juga dikenal sebagai sampel jenuh—digunakan untuk mengambil sampel dari semua anggota populasi. Hasil observasi dan kuesioner dikumpulkan untuk mendapatkan data penelitian yang diperlukan.	Performa Dinkes Kabupaten Paser sangat dipengaruhi oleh pemimpin yang memiliki gaya transformasional.

Kabupaten Paser				
4.	Pengaruh Lingkungan Rumah Sakit Serta Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan Di Rumah Sakit Xyz Dki Jakarta	Iwan Setiawan (2024)	Metode penelitian yaitu kuantitatif dengan penelitian deskriptif. Hasil pengumpulan yang diteliti secara langsung dari quesioner yang sesuai kriteria. Ada 5 poin jawaban yang dipakai untuk quiesioner ini, yaitu: 1. "Sangat tidak setuju", 2. "Tidak setuju", 3. "Netral", 4. "Setuju", 5. "Sangat setuju". Pengolahan data memakai Partial Least Square SEM, pengolahan data statistik menggunakan SmartPLS 3.0.	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap pelayanan kesehatan. sehingga pelayanan baik dengan kondisi yang kondusif di lingkungan kerja RS XYZ sesuai serta gaya pemimpin transformasional yang bagus mampu membangkitkan antusias dan partisipasi perawat dalam melakukan pekerjaan dan memberi pelayanan yang terbaik.
5.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Rsupn Dr Cipto Mangunkusumo Jakarta	Lala Romlah, Titing Widyastuti (2024)	Metode random sampling sederhana menggunakan probabilitas sampling sebagai metode pengambilan sampel. Software Smart PLS versi 3.2.9 biasanya dipakai agar menganalisis suatu data riset dengan memakai metode SEM.	Riset ini menjelaskan angka P-nilai sebesar 0,0017 kurang dari 0,05. Impian untuk mengatakan bahwa pemimpin transformasional memiliki keahlian dalam memimpin anggotanya dengan menjadikan inspirasi dan mendukung anggotanya agar memenuhi standar kerja agar jauh lebih tinggi dari yang diharapkan.
6.	Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Asuhan Keperawatan di Instalasi Rawat	Nurul Kusumadewi, Amran Razak, Nurmiati Mukhli (2023)	Analisis ilmiah ini memakai rencana cross-sectional dan mengambil sampel sebanyak 103 perawat dengan teknik sampel total yang digunakan.	Pekerjaan dalam pengasuhan pelayan kesehatan di RSUD Rawat Inap Labuang Baji Makassar dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, dengan nilai Exp (B)

Inap Labuang Makassar	RSUD Baji	79,608. yang berpengaruh kepemimpinan transfasional, dengan 0.000<0.05.	Variabel paling adalah nilai
-----------------------------	--------------	---	---------------------------------------

DISKUSI

Penelitian terdahulu telah meneliti hubungan antara kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional harus menarik dan memiliki strategi dan visi masa depan untuk mencapai suatu visi misi organisasi tersebut. Mereka juga harus mampu memenuhi apa yang dibutuhkan bawahannya dari tingkatan dari apa yang mereka butuhkan. Dari ke 6 artikel yang sudah di analisis, penelitian berada di dinas kesehatan dan juga rumah sakit. Ke enam artikel menjelaskan bahwasanya pemimpin yang memiliki gaya transformasional sangat efektif dalam pelayanan/kerja setiap anggota. Aspek yang mendukung performa dalam kepemimpinan transformasional yaitu:

Kepemimpinan Transformasional meningkatkan motivasi

Penelitian yang dilakukan oleh (Savira 2022) menyatakan bahwa Pemimpin yang memiliki gaya transformasional memiliki dampak yang bagus dan memuaskan dalam performa Dinas Kesehatan Kota Pekanbaru. Dengan kata lain, jika ada pemimpin yang memiliki gaya transformasional yang tinggi atau meningkat, kinerja pegawai akan meningkat, dan jika ada pemimpin yang memiliki gaya transformasional yang kurang bagus, performa pegawai ikut turun. Performa karyawan dipengaruhi oleh pemimpin yang memiliki gaya transformasional. dikarenakan pemimpin yang baik dapat mendukung dan menaikkan semangat anggotanya agar performa lebih baik. Sejalan dengan Penelitian (Lala Romlah 2024) yang mengatakan bahwa pemimpin yang memiliki gaya transformasional mampu dalam mendukung dan menaikkan semangat anggota agar dapat tercapai tujuan performa anggota menjadi bagus dari apa yang di perkirakan dari yang sebelumnya. Sejalan juga dengan Analisis ilmiah (Kusumadewi, et al 2023) mengatakan Pemimpinan yang memiliki gaya transformasional mampu dalam mendukung dan menaikkan semangat kepada anggotanya agar memenuhi keinginan menjadi bagus dari apa yang dirancang secara asli sehingga mendapatkan kompensasi. Karena meningkatkan semangat merupakan keinginan seseorang untuk bekerja.(Dwi Wahyuni et al. 2023)

Kepemimpinan transformasional mendukung inovasi individu

Penelitian (Andri Yogi Adyatma Prasetyo 2023) dalam analisis ilmiah ini melibatkan 162 pelayan kesehatan di RSUD Kota Tarakan menjadi respondenya. Dari analisis tersebut menjelaskan bahwasanya pemimpin yang memiliki gaya transformasional untuk anggotanya bisa menaikkan performa setiap anggota. Pemimpin dengan gaya ini mendorong karyawan untuk berinovasi, menyelesaikan masalah dengan kreatif, dan mengembangkan potensi diri. Dari hasil penerapan gaya pemimpin yang transformasional untuk pelayan medis dapat menjadi tumpuan supaya anggota bisa memahami dan melaksanakan dan mengambil nilai positif dari pemimpin yang memiliki gaya transformasional ini secara ideal supaya dapat mencapai hasil yang maksimal. Inovasi bagi pegawai dan organisasi dapat mendukung efektivitas kerja organisasi dan pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi (Haira Zulfia et al. 2023). Inovasi yang telah dibuat bisa meningkatkan suatu proses yang dibutuhkan agar bisa dipakai serta mempunyai suatu point yang memiliki hasil yang memuaskan. Inovasi memiliki beberapa manfaat antara lain ialah agar dapat mengevaluasi dan mencari suatu cara dalam pemecahan suatu problem pada suatu pelayanan publik (Niken Putri Salsabila et al. 2021).

Kepemimpinan transformasional mendukung Lingkungan kerja yang positif

Penelitian (Setiawan 2024) menyatakan bahwa dari kepemimpinan transformasional pemimpin

bisa berelasi dengan karyawannya secara personal, pertimbangan terdapat kebutuhan karyawan, mendengar aspirasi mereka, bersedia memberikan umpan balik bahkan nasehat atas permasalahan dalam pekerjaan atau di luar pekerjaan. Penelitian (Arniah and Andi Setiawan 2024) mengatakan Memiliki tempat kerja nyaman untuk anggota dengan menjalin silaturahmi yang lebih baik dengan pemimpin, teman kerja, serta anggota yang ada dibawahnya dan mendapatkan dukungan sumber daya sesuai di tempat kerja akan membantu meningkatkan performa anggota. Budaya organisasi yang baik, dapat dicapai oleh pemimpin transformasional. Hal ini mencakup peningkatan komunikasi, pemberdayaan individu, dan penekanan pada prinsip-prinsip yang mendukung (Oktaviany et al. 2023). Pada akhirnya, tempat kerja yang baik membantu karyawan menyelesaikan tugas mereka. Kondisi intansi yang baik Ketika anggota bisa mengerjakan pekerjaan dengan ideal, positif, tentram, dan terhindar dari perlakuan yang buruk (Nurjaya 2021).

KESIMPULAN

Pemimpin yang memiliki gaya transformasional merupakan pemimpin yang dapat memberikan modifikasi yang berdasarkan landasan nilai agama, suatu program dan adat istiadat dalam merancang suatu ide dan pemikiran yang kreatif untuk anggotanya untuk memenuhi suatu visi misi yang dari awal ditetapkan. Jurnal ini menekankan pentingnya pemimpin yang memiliki gaya transformasional untuk mencapai performa dalam inflasi kesehatan di Indonesia. Analisis ilmiah ini menyimpulkan bahwasanya pemimpin yang memiliki gaya transformasional sangat membawa pengaruh yang baik dalam peningkatan kinerja anggota di organisasi kesehatan. Analisis ilmiah ini menjelaskan dengan gaya pemimpin ini mampu meningkatkan motivasi kerja dengan menginspirasi karyawan untuk melampaui ekspektasi, mendukung inovasi individu melalui dorongan untuk berkreasi dan menemukan solusi baru, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif melalui hubungan yang harmonis dan perhatian pada kebutuhan karyawan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas pelayanan di sektor kesehatan. Namun, tantangan dalam implementasinya, seperti kompleksitas layanan kesehatan dan dinamika tim, perlu perhatian lebih lanjut. Kepemimpinan transformasional memiliki potensi besar untuk memperbaiki kinerja organisasi kesehatan, tetapi perlu adaptasi terhadap konteks spesifik sektor tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Andri Yogi Adyatma Prasetyo. 2023. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Medis." *EKONOMIKA45 : Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Bisnis, Kewirausahaan* 11(1): 471–87.
- Arniah, and Andi Setiawan. 2024. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Mediasi Di Dinas Kesehatan Kabupaten Paser." *Journal Publicuho* 7(2): 439–48.
- Asman, Zul, and Zahara Tussoleha Rony. 2023. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja : Studi Analisis Tinjauan Literatur Sistematis." *Jurnal Bisnis dan Ekonomi* 1(1): 68–87. <https://ogzrespublish.com/index.php/JEB/article/view/5>.
- Dwi Wahyuni, Aulia et al. 2023. "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja, Pengambilan Keputusan : Kepemimpinan, Komunikasi Dan Motivasi (Literature Review Pengambilan Keputusan Manajerial)." *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi* 4(6): 975–89.
- Haira Zulfia, Ira et al. 2023. "Implementasi Kebijakan Inovasi Daerah Dalam Peningkatan Kinerja Organisasi." *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi* 14(Vol. 14 No. 2, Juni 2023): 171–84.
- Kusumadewi, Nurul, Amran Razak, and Nurmiati Mukhlis. 2023. "Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Asuhan Keperawatan Di Instalasi Rawat Inap

-
- Labuang Baji Makassar.” *Journal of Muslim Community Health (JMCH)* 2023 4(3): 222–39. <https://doi.org/10.52103/jmch.v4i3.1232>JournalHomepage:<https://pasca-umi.ac.id/index.php/jmch>.
- Lala Romlah, Titing Widyastuti. 2024. “Kepemimpinan Kerja Sebagai Variabel Intervening.” *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* 7(2): 5893–5903.
- Niken Putri Salsabila, Mayarni, Issn Online, Bukit Raya, and Kota Pekanbaru. 2021. “Inovasi Pelayanan Publik Menuju Smart City Madani Di Kecamatan Bukit Raya Kota Pekanbaru.” *REFORMASI* 11(2): 109–19.
- Nurjaya, Nunu. 2021. “Hubungan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.” *AKSELERASI: Jurnal Ilmiah Nasional* 3(1): 60–74. <http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/ecodemica/article/view/2102/pdf>.
- Oktaviany, Veny et al. 2023. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Perawat: Studi Literatur.” *Jurnal Kesehatan Tambusai* 4(4): 5897–5911.
- Prayudi, Ahmad. 2020. “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA KARYAWAN PD. PEMBANGUNAN KOTA BINJAI) Ahmad.” *JURNAL MANAJEMEN Open* 6(2): 63–72.
- Rivai, Ahmad. 2022. “Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Ptpn Ix Batujamus.” *Jurnal Publikasi Manajemen Informatika* 1(1): 85–95.
- Sarwadhmana, Raden Jaka, Sumarni Sumarni, and Nava Yuliandari. 2021. “Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Perawat Di RSUD Panembahan Senopati Bantul Yogyakarta.” *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia* 9(3): 191–97.
- Savira, Shasqia Husnul. 2022. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Pekanbaru.” *Economics, Accounting and Business journal* 2(1): 279–87.
- Setiawan, Iwan. 2024. “Pengaruh Lingkungan Rumah Sakit Serta Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan Di Rumah Sakit Xyz Dki Jakarta.” *Feedforward: Journal of Human Resource* 4(1): 55.
- Supriyanto, Agus. 2022. “Komitmen Organisasi: Ditinjau Dari Kepemimpinan Transformasional Dan Kepemimpinan Transaksional Yang Dimoderasi Leader-Member Exchange.” *Spread: Jurnal Ilmiah Bisnis dan Keuangan* 11(April): 3–11. <http://journal-stieibjm.com/index.php/spread/article/view/16%0Ahttps://journal-stieibjm.com/index.php/spread/article/download/16/12>.