

# PENGARUH *SELF-EFFICACY* DAN *ORGANIZATIONAL COMMUNICATION* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* (STUDI PADA CV. KALIKA INTERGRAHA)

Puja Paramitha Devaya<sup>1</sup>, Widiartanto<sup>2</sup>, Bulan Prabawani<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Departemen Administrasi Bisnis, FISIP, Universitas Diponegoro, Semarang, Indonesia

<sup>1</sup>Email: [pujadevaya@gmail.com](mailto:pujadevaya@gmail.com)

**Abstract:** *The large amount of forest potential in Indonesia is an opportunity for entrepreneurs to establish a furniture industry, including CV. Kalika Intergraha which still survives. But in fact, the performance of CV. Kalika employees has experienced fluctuations, especially in the performance of finishing employees for 4 years which continued to decline. This study aims to determine the influence of self-efficacy and organizational communication on employee performance through organizational citizenship behavior as an intervening variable, as well as organizational citizenship behavior. This type of research is explanatory research using a sample of 72 respondents who are permanent employees and finishing employees of CV. Kalika Intergraha. The results of this study indicate that each variable of self-efficacy and organizational communication has a positive and significant effect on employee performance through organizational citizenship behavior as a partial mediation.*

**Keywords:** *Self-Efficacy, Organizational Communication, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Citizenship Behavior.*

**Abstraksi:** Banyaknya potensi hutan di Indonesia menjadi peluang bagi para pengusaha untuk mendirikan industri furniture, salah satunya yaitu CV. Kalika Intergraha yang masih bertahan hingga saat ini. Namun pada kenyataannya, kinerja karyawan CV. Kalika mengalami fluktuasi terutama pada kinerja karyawan finishing selama 4 tahun yang terus menurun. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh *self-efficacy* dan *organizational communication* terhadap *employee performance* melalui *organizational citizenship behavior* sebagai variabel *intervening*, serta *organizational citizenship behavior*. Tipe penelitian ini *explanatory research* dengan menggunakan sampel sebanyak 72 responden yang merupakan karyawan tetap dan karyawan finishing CV. Kalika Intergraha. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dari masing-masing variabel *self-efficacy* dan *organizational communication* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* melalui *organizational citizenship behavior* sebagai mediasi parsial.

**Kata Kunci:** *Self-Efficacy, Organizational Communication, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Citizenship Behavior.*

## Pendahuluan

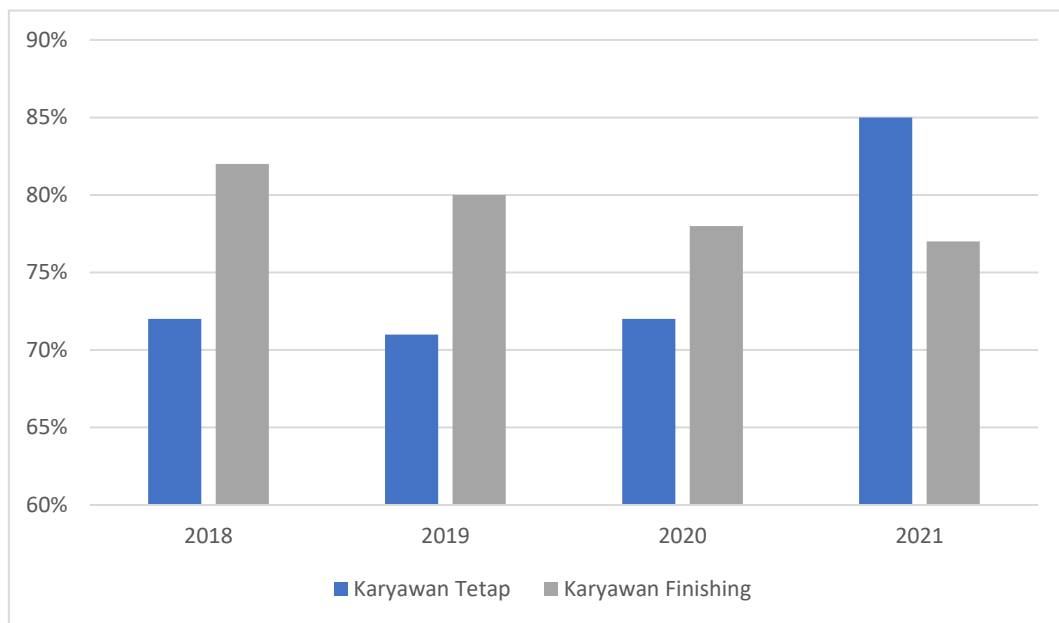
Indonesia merupakan negara yang memiliki sumber daya yang melimpah, tidak hanya sumber daya alam namun juga sumber daya manusia. Menurut data yang disampaikan oleh BPS (Badan Pusat Statistik) pada tahun 2022 terdapat jumlah angkatan kerja sebanyak 143,7 juta orang. Banyaknya potensi-potensi yang dimiliki oleh negara Indonesia, mendorong para pengusaha untuk mendirikan usaha bisnis di berbagai sektor industri di Indonesia. BPS (Badan Pusat Statistik) memprediksi bahwa pada tahun 2022 sektor industri furnitur di Indonesia memperlihatkan tren positif dengan adanya peningkatan PDB pada kuartal 1 sebesar 0,1% dibanding kuartal 4 tahun 2021.

Industri furnitur nasional diperkirakan masih akan bertumbuh, mengingat Indonesia memiliki berbagai keunggulan dalam hal ketersediaan bahan baku berupa potensi lahan hutan di Indonesia yang saat ini mencapai sekitar 120 juta hektar, dimana 12 juta diantaranya merupakan hutan produksi. Indonesia juga dikenal sebagai negara penghasil rotan terbesar di dunia dengan 312 jenis rotan yang bisa dimanfaatkan oleh industri. Dengan adanya peluang tersebut maka banyak pengusaha yang mendirikan industri furnitur di Indonesia, salah satunya yaitu CV. Kalika Intergraha. Perusahaan ini bergerak pada bidang produksi mebel furnitur rumah tangga. CV.

Kalika Intergraha tidak hanya memproduksi untuk wilayah Indonesia saja tetapi juga untuk wilayah luar Indonesia. Perusahaan ini selalu mengalami perkembangan setiap tahunnya karena selalu memberikan produk dengan kualitas terbaik. Hal ini juga sejalan dengan besarnya ancaman bagi perusahaan baik dari lingkungan internal maupun eksternal.

Perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang unggul agar dapat mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Setiap perusahaan pasti menginginkan kinerja karyawan yang selalu meningkat karena kinerja karyawan merupakan peran penting bagi kelangsungan perusahaan, namun pada kenyataannya kinerja karyawan CV. Kalika mengalami fluktuasi terutama pada kinerja karyawan finishing selama 4 tahun yang terus menurun.:

Penurunan kinerja karyawan pada CV. Kalika Intergraha ini disebabkan beberapa faktor



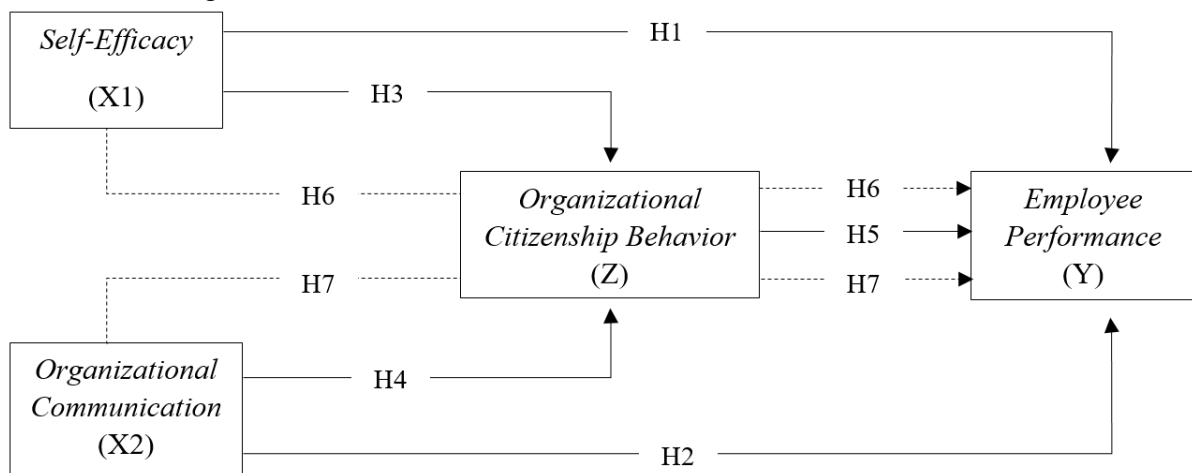
**Grafik 1.** Penilaian Tahunan Kinerja Karyawan CV. Kalika Intergraha Periode Tahun 2018-2021

Sumber: Departemen HRD CV. Kalika Intergraha, data yang diolah

yaitu rendahnya *Organizational citizenship behavior* pada beberapa karyawan, kurangnya keyakinan karyawan mengenai kemampuan mereka dalam mengerjakan suatu pekerjaan (*self-efficacy*), serta kurangnya komunikasi yang terjadi antar karyawan di CV. Kalika Intergraha.

(Organ et al., 2005) menyatakan bahwa perilaku karyawan yang bebas dan melebihi kerja formal namun tidak secara langsung berpengaruh dalam sistem pemberian penghargaan formal, dan dapat meningkatkan fungsi organisasi secara efektif dan efisien. Berdasarkan wawancara pendahuluan yang dilakukan peneliti dengan staff CV. Kalika Intergraha, karyawan CV. Kalika belum menunjukkan *organizational citizenship behavior* yang tinggi karena beberapa karyawan seringkali tidak datang tepat waktu dan karyawan seringkali melebihi batas waktu pengerjaan yang telah ditentukan. Salah satu faktor yang dirasa penting berkaitan dengan kepribadian yaitu *Self-efficacy* (Larsen & Buss, 2017).

**Gambar 1.** Pengaruh Antar Variabel Penelitian



Menurut (Bandura, 1986), *self-efficacy* merupakan suatu keyakinan yang muncul dari dalam diri seseorang akan kemampuannya untuk dapat sukses dalam melakukan suatu pekerjaan. Karyawan juga harus dapat menilai kelebihan dan kekurangannya agar karyawan tersebut dapat melakukan suatu hal untuk menutupi kekurangannya dan mengembangkan kelebihannya. Berdasarkan wawancara pendahuluan dengan staff, dinyatakan bahwa efikasi diri karyawan divisi produksi CV. Kalika Intergraha masih rendah. Beliau menyatakan bahwa masih banyak karyawan yang masih tidak percaya diri saat diberi pekerjaan, 80% karyawan masih merasa ragu saat diberi tugas yang bersifat baru dan cenderung bertanya terlebih dahulu daripada menganalisis suatu permasalahan tersebut dengan kemampuan mereka sendiri.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan dan perilaku karyawan (OCB) yaitu *organizational communication* yang didefinisikan sebagai penafsiran pesan diantara unit unit komunikasi organisasi. Unit komunikasi organisasi adalah hubungan diantara orang-orang yang memiliki jabatan yang berada di dalam organisasi tersebut (Pace & Faules, 1998). Kegiatan operasional pada CV. Kalika Intergraha masih terdapat *miss communication* antar divisi karena kurangnya koordinasi.

Merujuk pada uraian di atas, maka peneliti bermaksud untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Self-efficacy* dan *Organizational Communication* terhadap *Employee Performance* melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Intervening (Studi pada CV. Kalika Intergraha)”.

### Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu pernyataan yang berupa jawaban sementara atas suatu pertanyaan peneliti yang akan diuji kebenarannya. Perumusan hipotesis berfungsi sebagai suatu pernyataan yang dapat menunjukkan pertautan antara dua variabel atau lebih (Priyono, 2016). Hipotesis pada penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1 : Diduga terdapat pengaruh positif yang signifikan antara Self-efficacy (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) CV. Kalika Intergraha.

H2 : Diduga terdapat pengaruh positif yang signifikan antara Organizational communication (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) CV. Kalika Intergraha.

H3 : Diduga terdapat pengaruh positif yang signifikan antara Self-efficacy (X1) terhadap Organizational citizenship behavior (Z) CV. Kalika Intergraha.

H4 : Diduga terdapat pengaruh positif yang signifikan antara Organizational communication (X2) terhadap Organizational citizenship behavior (Z) CV. Kalika Intergraha.

H5 : Diduga terdapat pengaruh positif yang signifikan antara Organizational citizenship behavior (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) CV. Kalika Intergraha.

H6 : Diduga terdapat pengaruh positif yang signifikan antara Self-efficacy (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) CV. Kalika Intergraha melalui Organizational citizenship behavior (Z).

H7 : Diduga terdapat pengaruh positif yang signifikan antara Organizational communication (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) CV. Kalika Intergraha melalui Organizational citizenship behavior (Z).

### Metode Penelitian

Tipe yang digunakan pada penelitian ini ialah tipe penelitian explanatory research. Populasi pada penelitian ini ialah karyawan CV. Kalika Intergraha. Sampel dalam penelitian ini menggunakan 72 responden dengan teknik purposive sampling yang terdiri dari 30 karyawan tetap dan 42 karyawan finishing. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) dan menggunakan aplikasi SmartPLS. Pengujian model pengukuran dilakukan dengan uji validitas dan reliabilitas yang mencakup 2 tahap, yaitu evaluasi model pengukuran (outer model) dan evaluasi model struktural (inner model). Model yang diuji adalah pengaruh *self-efficacy* (X1), *organizational communication* (X2), terhadap *employee performance* (Y) melalui *organizational citizenship behavior* (Z).

### Hasil Dan Pembahasan

#### Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk mendapatkan gambaran pada setiap variable melalui data yang telah diperoleh. Data yang dikumpulkan akan dihitung rata-rata yang kemudian diklasifikasikan dalam 5 kriteria yaitu sangat rendah, rendah, cukup tinggi/netral, tinggi, sangat tinggi. Berikut akan disajikan analisis deskriptif masing-masing variabel:

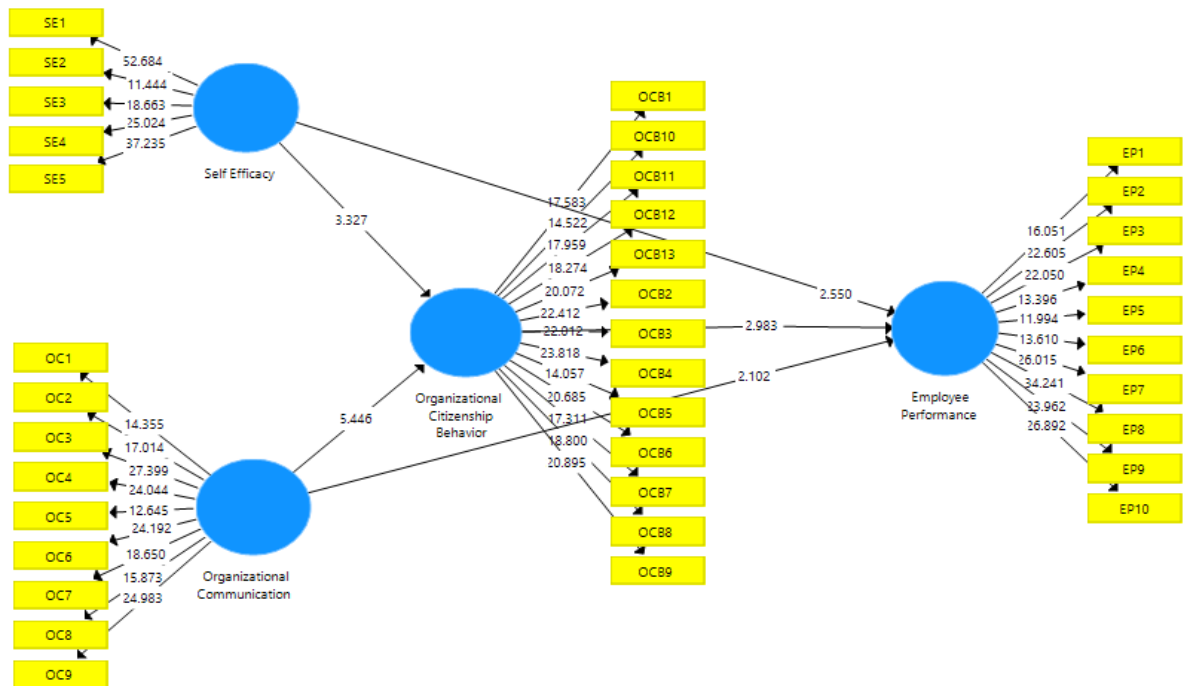
**Tabel 1.** Analisis Deskriptif Variabel

Variabel	Rata-rata	Kriteria
<i>self-efficacy</i>	4,37	Sangat Tinggi
<i>organizational communication</i>	4,35	Sangat Tinggi
<i>organizational citizenship behavior</i>	4,33	Sangat Tinggi
<i>employee performance</i>	4,39	Sangat Tinggi

Sumber : Data diolah, 2022

#### Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan metode Bootstrapping pada SmartPLS ver 3.2.9. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini melalui prosedur direct effect untuk menguji pengaruh langsung dan indirect effect untuk menguji pengaruh tidak langsung. Pengaruh antar variabel dapat dilihat melalui nilai t-statistik, nilai p-value dan original sample pada output Path Coefficient. Hasil uji hipotesis model yang dilakukan terlihat pada Gambar 2. di bawah ini



Gambar 2. Uji Hipotesis Model

**Uji Pengaruh Langsung**

Uji pengaruh langsung antar variabel dilakukan dengan metode bootstrapping. Dalam penelitian ini, uji pengaruh pengaruh langsung dilakukan terhadap 5 model. Berikut merupakan hasil uji pengaruh langsung dari Path Coefficient melalui metode Bootstrapping.

**Tabel 2.** Hasil Uji Pengaruh Langsung Output Path Coefficient Model

	Original Sample	Standard Deviation	T Statistic	P Values	Interpretasi
SE -> EP	0,280	0,135	2,566	0,010	Signifikan Positif
SE -> OCB	0,351	0,098	3,333	0,001	Signifikan Positif
OC -> EP	0,238	0,147	2,067	0,039	Signifikan Positif
OC -> OCB	0,582	0,089	5,465	0,000	Signifikan Positif
OCB -> EP	0,437	0,099	2,928	0,003	Signifikan Positif

Sumber : Data diolah, 2022.

**Uji Pengaruh Tidak Langsung**

Uji pengaruh langsung antar variabel dilakukan dengan metode bootstrapping. Dalam penelitian ini, uji pengaruh pengaruh tidak langsung dilakukan terhadap 2 model. Berikut merupakan hasil uji pengaruh tidak langsung yang dilakukan melalui metode Bootstrapping.

**Tabel 3.** Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung Output Inderect Effect

	Original Sample	Standard Deviation	T Statistic	P Values	Interpretasi
SE -> OCB -> EP	0,153	0,106	2,031	0,042	Signifikan Positif
OC -> OCB -> EP	0,254	0,057	2,624	0,009	Signifikan Positif

Sumber : Data diolah, 2022.

**Pembahasan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *self-efficacy* memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja dan *organizational citizenship behavior*, hal tersebut sejalan dengan penelitian

sebelumnya milik (Cherian & Jacob, 2013), (Maharani & Widiartanto, 2017), dan (Randhawa, 2004) yang menyatakan bahwa self-efficacy yang tinggi akan dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui rasa percaya diri dalam mengerjakan setiap tugas yang diberikan. Juga mendukung penelitian milik (Kim, 2008), (Ajat et al., 2019), dan (Sheikh, 2015) yang menyatakan bahwa self-efficacy mendorong terciptanya *organizational citizenship behavior* yang baik, seperti : membantu rekan kerja terkait pekerjaan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa *organizational communication* memberikan dampak positif ke *employee performance* dan *organizational citizenship behavior*. Hasil tersebut mendukung penelitian sebelumnya milik (Owusu-Boateng & Jeduah, 2014), (Rajhans, 2009), dan (Rukmana et al., 2018) menghasilkan adanya pengaruh positif dan signifikan sehingga semakin efektif komunikasi yang terjalin di dalam perusahaan akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa variabel independent yaitu self-efficacy dan *organizational communication* masing-masing memiliki pengaruh yang positif terhadap *employee performance* melalui *organizational citizenship behavior* secara parsial yang memiliki arti bahwa penelitian ini mendukung penelitian milik (Salma Abdullah, 2021) dan (Pungky et al., 2020) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki self-efficacy tinggi akan membantu karyawan lain dalam mengerjakan tugas tanpa adanya harapan mendapatkan imbalan/reward sehingga kinerja karyawan. Juga mendukung penelitian milik (Sutanto, 2002) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Organizational Communication terhadap employee performance melalui organizational citizenship behavior.

#### Daftar Pustaka

- Ajat, A., Mukhtar, M., & Wahyudi, M. (2019). *The Effect of Personality, Self Efficacy and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior of Vocational High Schools Teachers*. 547–551. <https://doi.org/10.2991/ICOIE-18.2019.117>
- Bandura, A. (1986). The Explanatory and Predictive Scope of Self-Efficacy Theory. *Http://Dx.Doi.Org/10.1521/Jscp.1986.4.3.359*, 4(3), 359–373. <https://doi.org/10.1521/JSCP.1986.4.3.359>
- Cherian, J., & Jacob, J. (2013). *Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees*. 8(14). <https://doi.org/10.5539/IJBM.V8N14P80>
- Kim, M.-S. (2008). *The Effects of Self-Efficacy and Empowerment on Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behaviors of Nurses*. 14(3), 268–277.
- Larsen, R., & Buss, D. M. (2017). Personality Psychology Sixth Edition: Domains of Knowledge About Human Nature. *Personality Psychology*, 766.
- Maharani, S. A., & Widiartanto. (2017). Pengaruh Self-Efficacy, Coaching dan Empowerment Terhadap Kinerja Karyawan CV. Laxita Paramitha Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 6.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior its nature, antecedents, and consequences*. 360.
- Owusu-Boateng, W., & Jeduah, B. A. (2014). Effects of organizational communication on employee performance: A case of the Agricultural Development Bank, Tamale. *Public Policy and Administration Research*, 4(6), 67–81.
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (1998). *Komunikasi Organisasi : Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. <http://perpus.tasikmalayakab.go.id/opac/detail-opac?id=54>
- Pungky, J., Ibrahim, S. M., Nugrahati, T., Nicko, V. A., Dian, S. F., & Karim, A. (2020). Self Esteem dan Self Efficacy: Faktor Pembentuk Organizational Citizenship Behaviour di Badan Usaha Milik Negara. *JFM: Journal of Fundametal Management*, 1(1), 1–15. <http://dx.doi.org/10.22441/jfm.2020.v13i1.001>



- Rajhans, K. (2009). Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance. *InterScience Management Review*, 145–149. <https://doi.org/10.47893/IMR.2009.1040>
- Randhawa, G. (2004). *Self-Efficacy and Work Performance: An Empirical Study on JSTOR*. The Indian Journal of Industrial Relations. <https://www.jstor.org/stable/27767910>
- Rukmana, H. D., Sopiah, & Nora, E. (2018). The Impact of Organization Communication on Employee Performance Through Employee's Work Motivation at Pt. Putri Panda Unit Ii Tulungagung, East Jawa, Indonesia. *KnE Social Sciences*, 3(3), 211. <https://doi.org/10.18502/KSS.V3I3.1885>
- Salma Abdullah, A. (2021). Improving Employee Performance: The Role of OCB Between Personal Trust and Leadership. *Jurnal Manajemen*, 25(3), 364. <https://doi.org/10.24912/jm.v25i3.755>
- Sheikh, I. N. (2015). *The impact of perfectionism and self-efficacy on organizational citizenship behaviour (ocb) | International Journal of Current Research*. <https://www.journalcra.com/article/impact-perfectionism-and-self-efficacy-organizational-citizenship-behaviour-ocb>
- Sutanto. (2002). *Sutanto: Peran Budaya Organisasional Untuk Meningkatkan...* - Google Scholar. [https://scholar.google.co.id/scholar?hl=en&as\\_sdt=0,5&cluster=4262012504277769412#d=gs\\_cit&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3AxNy\\_ocq1JTsJ%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D0%26scfhb%3D1%26hl%3Den](https://scholar.google.co.id/scholar?hl=en&as_sdt=0,5&cluster=4262012504277769412#d=gs_cit&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3AxNy_ocq1JTsJ%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D0%26scfhb%3D1%26hl%3Den)
- Ajat, A., Mukhtar, M., & Wahyudi, M. (2019). *The Effect of Personality, Self Efficacy and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior of Vocational High Schools Teachers*. 547–551. <https://doi.org/10.2991/ICOIE-18.2019.117>
- Bandura, A. (1986). The Explanatory and Predictive Scope of Self-Efficacy Theory. *Http://Dx.Doi.Org/10.1521/Jscp.1986.4.3.359*, 4(3), 359–373. <https://doi.org/10.1521/JSCP.1986.4.3.359>
- Cherian, J., & Jacob, J. (2013). *Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees*. 8(14). <https://doi.org/10.5539/IJBM.V8N14P80>
- Kim, M.-S. (2008). *The Effects of Self-Efficacy and Empowerment on Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behaviors of Nurses*. 14(3), 268–277.
- Larsen, R., & Buss, D. M. (2017). Personality Psychology Sixth Edition: Domains of Knowledge About Human Nature. *Personality Psychology*, 766.
- Maharani, S. A., & Widiartanto. (2017). Pengaruh Self-Efficacy, Coaching dan Empowerment Terhadap Kinerja Karyawan CV. Laxita Paramitha Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 6.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior its nature, antecedents, and consequences*. 360.
- Owusu-Boateng, W., & Jeduah, B. A. (2014). Effects of organizational communication on employee performance: A case of the Agricultural Development Bank, Tamale. *Public Policy and Administration Research*, 4(6), 67–81.
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (1998). *Komunikasi Organisasi : Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. <http://perpus.tasikmalayakab.go.id/opac/detail-opac?id=54>
- Pungky, J., Ibrahim, S. M., Nugrahati, T., Nicko, V. A., Dian, S. F., & Karim, A. (2020). Self Esteem dan Self Efficacy: Faktor Pembentuk Organizational Citizenship Behaviour di Badan Usaha Milik Negara. *JFM: Journal of Fundamelntal Management*, 1(1), 1–15. <http://dx.doi.org/10.22441/jfm.2020.v13i1.001>

- Rajhans, K. (2009). Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance. *Inter-science Management Review*, 145–149. <https://doi.org/10.47893/IMR.2009.1040>
- Randhawa, G. (2004). *Self-Efficacy and Work Performance: An Empirical Study on JSTOR*. The Indian Journal of Industrial Relations. <https://www.jstor.org/stable/27767910>
- Rukmana, H. D., Sopiah, & Nora, E. (2018). The Impact of Organization Communication on Employee Performance Through Employee's Work Motivation at Pt. Putri Panda Unit Ii Tulungagung, East Jawa, Indonesia. *KnE Social Sciences*, 3(3), 211. <https://doi.org/10.18502/KSS.V3I3.1885>
- Salma Abdullah, A. (2021). Improving Employee Performance: The Role of OCB Between Personal Trust and Leadership. *Jurnal Manajemen*, 25(3), 364. <https://doi.org/10.24912/jm.v25i3.755>
- Sheikh, I. N. (2015). *The impact of perfectionism and self-efficacy on organizational citizenship behaviour (ocb) | International Journal of Current Research*. <https://www.journalcra.com/article/impact-perfectionism-and-self-efficacy-organizational-citizenship-behaviour-ocb>
- Sutanto. (2002). *Sutanto: Peran Budaya Organisasional Untuk Meningkatkan...* - Google Scholar. [https://scholar.google.co.id/scholar?hl=en&as\\_sdt=0,5&cluster=4262012504277769412#d=gs\\_cit&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3AxNy\\_ocq1JTsJ%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D0%26scfhb%3D1%26hl%3Den](https://scholar.google.co.id/scholar?hl=en&as_sdt=0,5&cluster=4262012504277769412#d=gs_cit&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3AxNy_ocq1JTsJ%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D0%26scfhb%3D1%26hl%3Den)