

**Survei Kepuasan Pegawai di RS Ortopedi Prof.Dr.R.Soeharso Surakarta  
Frieda Ani Noor<sup>1)</sup>, Aris Prastyoningsih<sup>2)</sup>, Olivia Virvizat Prasastin<sup>3)</sup>, Merry  
Oktariani<sup>4)</sup>, Anggi Putri Aria Gita<sup>5)</sup>**

*<sup>1,2,3,4,5</sup> Universitas Kusuma Husada Surakarta  
frieda.noor@gmail.com*

**ABSTRAK**

Keberhasilan suatu organisasi tergantung pada kemampuan organisasi dalam melakukan manajemen yang efektif dan memelihara kepuasan pegawai. Kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat penting bagi industri jasa seperti rumah sakit, karena diasumsikan bahwa jika pegawai puas dengan pekerjaannya maka akan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan. Tujuan dilaksanakannya survei kepuasan internal pegawai adalah untuk mengetahui sejauh mana tingkat kepuasan internal pegawai terhadap pengelolaan manajemen di RS Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta. Survei dilakukan dengan metode kuantitatif yang dilaksanakan pada bulan Februari sampai Agustus 2020. Survei kepuasan pegawai dilakukan dengan kuesioner digital (*online*). Sampel penelitian ini adalah seluruh Karyawan tetap di RS Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta. Penelitian menghasilkan aspek yang memiliki tingkat ketidakpuasan paling tinggi dengan kesenjangan atau gap sebesar 0,51 yaitu aspek *Employee Career & Development*. Sebaliknya aspek yang memiliki tingkat ketidakpuasan paling rendah adalah aspek *HR, policy, and code of conduct* dengan gap sebesar 0.10, ini menggambarkan bahwa karyawan Rumah Sakit merasa Puas dengan kebijakan yang dikeluarkan oleh Rumah Sakit saat ini. Nilai kepuasan pegawai keseluruhan adalah 0,29, hal ini berarti secara keseluruhan pegawai merasa puas akan pelayanan manajemen. Secara keseluruhan penilaian kepuasan pegawai RS ORTOPEDI PROF. DR. R. SOEHARSO diperoleh rata-rata "Puas" dengan nilai rata-rata kumulatif IPA 0,29. Aspek yang menjadi fokus Rumah Sakit (kuadran I) adalah aspek *Employee Career & Development* dan *Peer Relation*, sedangkan aspek yang perlu *dimaintenance* dan ditingkatkan (kuadran II) adalah *EHS*.

**Kata kunci:** *Kepuasan, Kepuasan Pegawai, Rumah Sakit*

**ABSTRACT**

*The success of an organization depends on the organization's ability to carry out effective management and maintain employee satisfaction. Job satisfaction is a important factor for service industries such as hospitals, because it is assumed that if employees are satisfied with their work, it will affect customer satisfaction. The purpose of conducting the employee internal satisfaction survei is to determine the extent to which the level of internal employee satisfaction with the management of the Orthopedic Hospital. Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta. The survei was conducted using a quantitative method which was carried out from February to August 2020. The employee satisfaction survei was conducted using a digital (online) questionnaire. The sample of this study were all permanent employees at Orthopedic Hospital. Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta. The study resulted in the aspect that had the highest level of dissatisfaction with a gap of 0.51, namely the Employee Career & Development aspect. On the other hand, the aspect that has the lowest level of dissatisfaction is the HR, policy, and code of conduct aspect with a gap of 0.10, this illustrates that the hospital employees are satisfied with the policies issued by the hospital at this time. The overall employee satisfaction value is 0.29, this means that overall employees are satisfied with management services. Overall, the assessment of employee satisfaction at the Orthopedic Hospital. Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta obtained an average of "Satisfied" with a cumulative average value of 0.29 IPA. The aspects that become the focus of the Hospital (quadrant I) are the Employee Career & Development and Peer Relations aspects, while the aspects that need to be maintained and improved (quadrant II) are EHS.*

**Keywords:** *Satisfaction, Employee Satisfaction, Hospital*

## 1. PENDAHULUAN

Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan dari seorang pegawai tentang tugas pekerjaan, atasan, situasi kerja dan organisasi. Pegawai yang puas dengan pekerjaan akan menunjukkan komitmen terhadap organisasi, semakin tinggi kepuasan kerja maka akan lebih berkomitmen. Pegawai yang tidak puas dengan pekerjaan memungkinkan meninggalkan organisasi untuk memperoleh kesempatan yang lebih baik. Sikap pegawai, kepuasan kerja, loyalitas pegawai, dan komitmen organisasi, memiliki dampak terhadap kinerja operasional.

Kepuasan pegawai mengacu pada sejauh mana pegawai memperoleh kepuasan di tempat kerja, serta sebagai respon keseluruhan persepsi dan sikap terhadap pekerjaan yang terkait. Karakteristik usia, pendidikan, jenis kelamin dan latar belakang budaya merupakan penentu penting kepuasan pegawai.

Industri jasa seperti rumah sakit, kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat penting, karena diasumsikan bahwa jika pegawai puas dengan pekerjaannya maka akan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan. Kepuasan kerja memiliki kontribusi dalam mengurangi tingkat *turn over* dan meningkatkan tingkat komitmen pegawai. Rumah Sakit dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan pegawai dengan melakukan evaluasi terhadap persepsi nilai pegawai dan menciptakan lingkungan kerja yang akan menyebabkan pegawai puas. Jika pegawai produktif, loyal dan puas, maka akan memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan. Dengan demikian persepsi pelanggan terhadap nilai layanan akan menimbulkan kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan secara langsung mempengaruhi loyalitas dan meningkatkan keuntungan serta pertumbuhan Rumah Sakit.

Tujuan dilaksanakannya kegiatan survei kepuasan internal pegawai adalah:

- a. Mengukur serta mengetahui kepuasan pegawai terhadap pola kepemimpinan dan sistem manajemen di RS Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta.
- b. Menciptakan media bagi pegawai dalam menyampaikan kritik dan saran.
- c. Memperoleh masukan yang obyektif dari pegawai sebagai bahan pertimbangan manajemen dalam menyelaraskan sasaran dan tujuan organisasi.
- d. Masukan bagi manajemen dalam merumuskan *action plan*

## 2. METODE PENELITIAN

*Survei* dilakukan dengan metode kuantitatif. Survei dengan rancangan deskriptif guna memperoleh grafik kepuasan pasien atas pelayanan di RS Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta. Survei dilaksanakan pada bulan Februari sampai dengan bulan Agustus 2020 dilakukan dengan kuesioner digital dengan tipe tertutup (*online*). Sampel penelitian ini adalah seluruh Karyawan tetap di RS Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta.

Pengolahan data dilakukan melalui penyuntingan data dengan tahapan: a.) Pembuatan struktur data/ daftar variable, b.) Koding kuesioner, c.) Pemindahan hasil koding, d.) Tabulasi data. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan komputer. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi dan tabel. Analisa dilakukan secara deskriptif untuk mendapatkan grafik kepuasan karyawan RS Ortopedi Prof DR R Soeroso.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### a. Responden Penelitian

Dari total responden sebanyak 75 orang, 46,7% atau 35 orang merupakan Aparat Sipil Negara, 38,7% atau 29 orang merupakan Pegawai BLU dan 14,7% atau 11 orang merupakan

pegawai Kotrak. Dari total responden sebanyak 75 orang, 36% atau 27 orang berjenis kelamin laki-laki. Sedangkan 64% atau 48 orang berjenis kelamin perempuan. Dari total responden sebanyak 75 orang, 32% atau 24 orang sudah bekerja selama >10 – 15 tahun, 28% atau 21 orang sudah bekerja selama >15 tahun, dan 17,3% atau 13 orang sudah bekerja selama >1 – 5 tahun. Hal ini berarti bahwa sebagian besar pegawai yang bekerja di RS Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso adalah pegawai yang sudah memiliki pengalaman cukup lama dalam Rumah Sakit. Dari total responden sebanyak 75 orang, 18,7% atau 14 orang berkerja pada divisi operasional lapangan, 16,0% atau 10 orang bekerja pada divisi Instalasi Gizi, dan 10,7% atau 8 orang bekerja pada divisi Keperawatan, Pengembangan SDM dan Diklit, dan Instalasi Rawat Inap.

#### b. Analisis Scoring Survei Pegawai

Tabel 1. Rata-rata Skor Dimensi Penilaian Realita

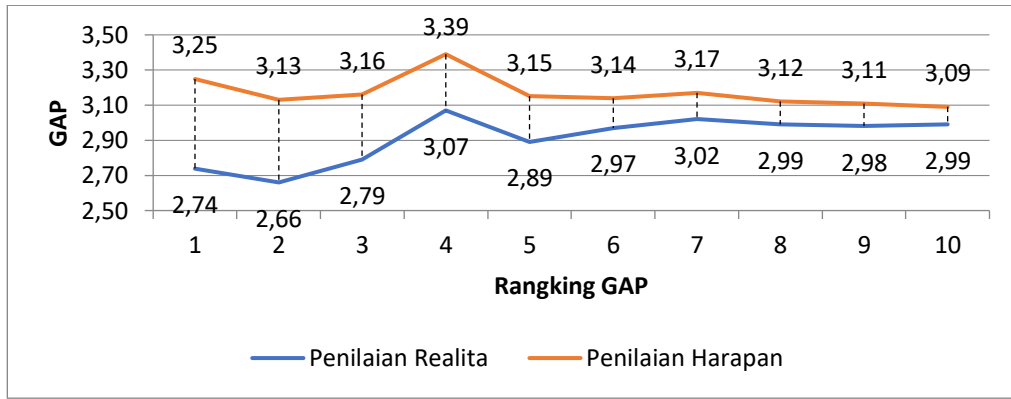
Penilaian Realita	Mean
<i>EHS</i>	3,07
<i>Peer Relation</i>	3,02
<i>Job Description</i>	2,99
<i>HR, Policy &amp; Code of Conduct</i>	2,99
Visi, Misi, & Strategi Objektif	2,98
<i>Office Service</i>	2,97
<i>Performance</i>	2,89
<i>Leadership &amp; Culture</i>	2,79
<i>Employee Career &amp; Development</i>	2,74
<i>Award Dan C&amp;B</i>	2,66

Tabel 2. Rata-rata Skor Dimensi Penilaian Harapan

Penilaian Harapan	Mean
<i>EHS</i>	3,39
<i>Employee Career &amp; Development</i>	3,25
<i>Peer Relation</i>	3,17
<i>Leadership &amp; Culture</i>	3,16
<i>Performance</i>	3,15
<i>Office Service</i>	3,14
<i>Award Dan C&amp;B</i>	3,13
<i>Job Description</i>	3,12
Visi, Misi, & Strategi Objektif	3,11
<i>HR, Policy &amp; Code of Conduct</i>	3,09

Dimensi kinerja merupakan kondisi nyata mengenai penilaian realita Rumah Sakit atas 10 aspek yang telah ditentukan. Untuk dimensi ini, *EHS* dengan skor *mean* sebesar 3,07 menempati urutan teratas. Menurut persepsi pegawai, *EHS* merupakan aspek yang memiliki penilaian realita terbaik yang dilakukan oleh Rumah Sakit. Sedangkan Aspek *award and C&B* dengan skor *mean* sebesar 2.66 menempati urutan terbawah

Menurut persepsi pegawai, *EHS* dengan skor sebesar 3.39 merupakan aspek yang memiliki penilaian harapan paling tinggi diantara aspek lainnya yang harus diperhatikan oleh Rumah Sakit. Sedangkan Aspek yang terakhir adalah *HR, Policy, and Code of Conduct* dengan skor *mean* 3.09 menempati urutan terbawah karena pegawai merasa aspek tersebut memiliki penilaian harapan dibawah aspek-aspek lainnya.



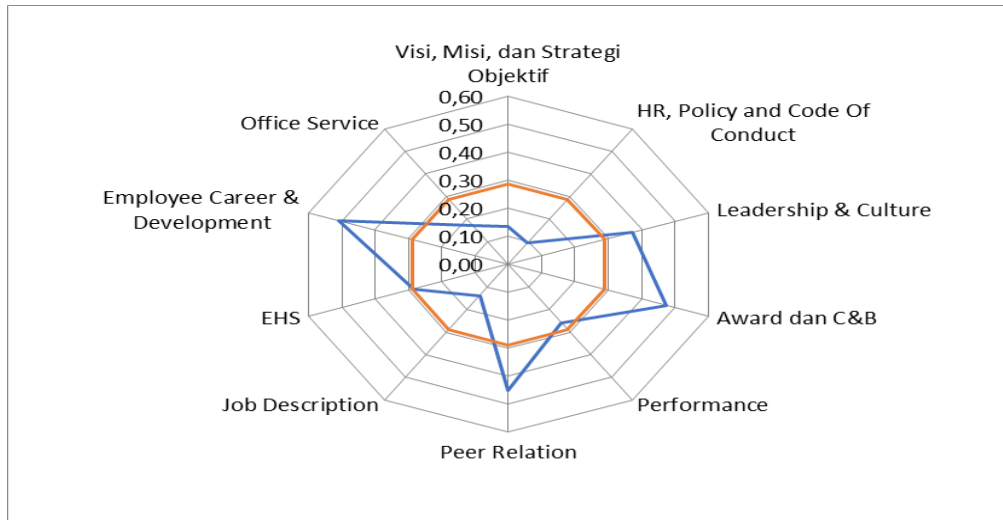
Gambar 1. Peringkat Besarnya Gap antara Penilaian Realita dengan Penilaian harapan

Gambar 1 diatas secara visual menggambarkan seberapa besar kesenjangan atau gap yang ada. Aspek yang memiliki tingkat ketidakpuasan paling tinggi dengan kesenjangan atau gap sebesar 0,51 yaitu aspek *Employee Career & Development*. Sebaliknya aspek yang memiliki

tingkat ketidakpuasan paling rendah adalah aspek *HR, policy, and code of conduct* dengan gap sebesar 0,10, ini menggambarkan bahwa karyawan Rumah Sakit merasa Puas dengan kebijakan yang dikeluarkan oleh Rumah Sakit saat ini.

Tabel 3. Distribusi Tingkat Kepuasan Total Pegawai Berdasarkan *Scoring Gap*

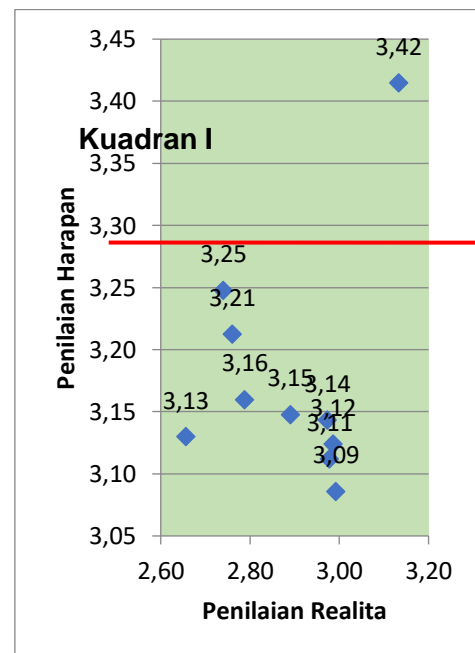
Aspek Penilaian	Penilaian Realita	Penilaian Harapan	GAP	Ket
Visi, Misi, dan Strategi Objektif	2,98	3,11	0,13	Puas
<i>HR, Policy and Code Of Conduct</i>	2,99	3,09	0,09	Puas
<i>Leadership &amp; Culture</i>	2,79	3,16	0,37	Puas
<i>Award dan C&amp;B</i>	2,66	3,13	0,47	Puas
<i>Performance</i>	2,89	3,15	0,26	Puas
<i>Peer Relation</i>	2,76	3,21	0,45	Puas
<i>Job Description</i>	2,99	3,12	0,14	Puas
<i>EHS</i>	3,13	3,42	0,28	Puas
<i>Employee Career &amp; Development</i>	2,74	3,25	0,51	Puas
<i>Office Service</i>	2,97	3,14	0,17	Puas
<b>Kepuasan Pegawai</b>	<b>2,89</b>	<b>3,18</b>	<b>0,29</b>	<b>Puas</b>



Gambar 2. Prosentase Tingkat Kepuasan Pegawai Berdasarkan *Scoring Gap*

Gambar 2 diatas menunjukkan besarnya gap dalam setiap indikator dari aspek penilaian. dapat diketahui nilai kepuasan pegawai keseluruhan adalah 0,29, hal ini berarti secara keseluruhan pegawai merasa puas akan pelayanan manajemen. Dan dapat diketahui juga bahwa terdapat 6 aspek penilaian yang dibawah rata-rata yaitu diantaranya adalah Visi Misi dan Strategi Objektif (0,13), *HR Policy and Code Of Conduct* (0,09), *Performance* (0,26), *Job Description* (0,14), *EHS* (0,28), dan *office service* (0,17). Di bawah rata-rata dari kepuasan pegawai keseluruhan hal ini berarti kepuasan pegawai tinggi mendekati sangat puas.

Empat aspek penilaian perlu menjadi perhatian yaitu *Leadership & Culture* (0,37), *Award dan C&B* (0,47), *Peer Relation* (0,45), *Employee Career & Development* (0,51). 3 aspek ini cenderung mempunyai nilai kepuasan diatas rata-rata hal ini mendekati cukup puas.



Gambar 3. Analisis Diagram Kartesius (*Importance-Performance Analysis*) Penilaian Pegawai RS Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso

**Kuadran I** (*high importance – low performance*)

Aspek yang ada dalam kuadran ini adalah aspek *Employee Career & Development* (0,51) dan *Peer Relation* (0,45) yang memiliki gap cukup besar diantara aspek-aspek lainnya dalam diagram kartesius. RS Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso perlu menganalisis apa yang sebenarnya

perlu dilakukan untuk menangani tingkat kepuasan yang rendah dalam pemberian *Employee Career & Development* dan *Peer Relation*. Bukan berarti bahwa RS Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso harus meningkatkan gaji dan insentif pada pegawai. Bisa jadi pegawai membutuhkan kejelasan mengenai bagaimana dasar perhitungan gaji, bagaimana penilaian kinerja yang nantinya akan berdampak pada besaran gaji, bagaimana standar perhitungan kompensasi diluar perhitungan gaji pokok, dan perhitungan lain yang menjadi insentif bagi pegawai.

**Kuadran II** (*high importance – high performance*)

Kuadran ini menunjukkan bahwa atribut-atribut didalamnya memiliki penilaian harapan yang tinggi dan penilaian realita yang tinggi berdasarkan persepsi pegawai. Para pengambil keputusan di RS Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso harus mempertahankan tingkat kepuasan aspek-aspek yang ada dalam kuadran II sesuai dengan penilaian harapannya yang tinggi disertai dengan penilaian realita yang tinggi pula. Aspek-aspek yang terdapat dala kuadran II adalah *EHS* (0.28).

**Kuadran III** (*low importance – low performance*)

Kuadran ini menunjukkan bahwa atribut-atribut didalamnya memiliki penilaian harapan yang rendah sekaligus penilaian reaita yang rendah. Aspek-aspek dalam kuadran III merupakan aspek yang memiliki prioritas rendah bagi pengambil keputusan dalam sebuah Rumah Sakit. Oleh karena itu para *decision maker* RS Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso tidak perlu berkonsentrasi pada aspek-aspek didalam kuadran ini, namun tidak menutup kemungkinan bahwa aspek-aspek tersebut masih memiliki keterkaitan yang cukup besar dengan aspek-aspek di kuadran lainnya termasuk kuadran I dan II. Atribut yang ada dalam

kuadran III adalah *Award dan C&B* (0,47), dan aspek *Leadership & Culture* (0.37).

**Kuadran IV** (*low importance – high performance*)

Kuadran ini menunjukkan bahwa atribut-atribut didalamnya memiliki penilaian harapan yang rendah namun memiliki penilaian realita yang tinggi. Tidak ada atribut yang ada dalam kuadran IV ini adalah aspek *HR, Policy and Code Of Conduct* (0.09), *Visi, Misi, dan Strategi Objektif* (0,13), *Job Description* (0,14), *office service* (0.17), dan *Performance* (0,26) yang memiliki gap lebih besar

#### 4. KESIMPULAN

- a. Hasil penilaian skoring gap dari 10 atribut penilaian dengan total jumlah pertanyaan sebanyak 46 item adalah sebesar 0.29 (rata-rata dimensi penilaian realita adalah 2,89 dan rata-rata dimensi penilaian harapan adalah 3,18)
- b. Kecenderungan penilaian realita kepuasan pegawai RS Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso merasa lebih puas pada aspek *EHS* dengan nilai 3,13 dan merasa kurang puas pada aspek *awards and C&B* dengan nilai 2,66.
- c. Kecenderungan penilaian harapan kepuasan pegawai RS Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso merasa lebih berharap pada aspek *EHS* dengan nilai 3,42 dan merasa kurang berharap pada aspek *HR, Policy and Code Of Conduct* dengan nilai 3,09.
- d. Secara keseluruhan penilaian kepuasan pegawai RS Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso diperoleh rata-rata “Puas” dengan nilai rata-rata kumulatif IPA 0,29.
- e. Aspek yang menjadi fokus Rumah Sakit (kuadran I) adalah aspek *Employee Career & Development* dan *Peer Relation*, sedangkan aspek yang perlu di maintenance dan ditingkatkan (kuadran II) adalah *EHS*

## 5. SARAN

- a. RS Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso harus mulai memperhatikan kejelasan mengenai bagaimana dasar perhitungan gaji, bagaimana penilaian kinerja yang nantinya akan berdampak pada besaran gaji, bagaimana standar perhitungan kompensasi diluar perhitungan gaji pokok, dan perhitungan lain yang menjadi insentif bagi pegawai.
- b. RS Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso harus mulai memperhatikan reward kepada pegawai, sehingga hal ini bisa memicu kinerja pegawai yang lebih baik

## 6. UCAPAN TERIMA KASIH

Dalam pembuatan laporan penelitian ini, peneliti banyak menghadapi kesulitan dan hambatan, namun berkat bantuan berbagai pihak, maka kami dapat menyelesaikannya. Oleh karena itu, atas selesainya laporan penelitian ini tak lupa peneliti mengucapkan terima kasih yang sebanyak-banyaknya pada yang terhormat:

- a. Segenap Dosen Universitas Kusuma Husada, khusus nya Program Studi Administrasi Kesehatan dan teman-teman yang telah membantu menyusun proposal penelitian ini.
- b. Jajaran manajemen RS Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso yang telah memfasilitasi penelitian ini, dan diharapkan kerjasama ini akan berlanjut kedepannya
- c. Semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu..

## REFERENSI

Aljaberi, M.A.; Juni, M.H.; Al-Maqtari, R.A.; Lye, M.S.; Saeed, M.A.; Al-Dubai, S.A.R.; Kadir Shahar, H. Relationships among perceived quality of healthcare services, satisfaction and behavioural intentions of international students in Kuala Lumpur, Malaysia: A cross-sectional study. *BMJ Open* 2018, 8, e021180.

Alsaqri, S. (2016). Patient satisfaction with quality of nursing care at governmental hospitals, Ha'il City, Saudi Arabia. *Journal of Biology, Agriculture and Healthcare*, 6(10), 128– 142.

Alliance of Natural Health. Available online:

<https://www.anhinternational.org/> (accessed on 19 February 2020).

Chen, Q.; Beal, E.W.; Okunrintemi, V.; Cerier, E.; Paredes, A.; Sun, S.; Olsen, G.; Pawlik, T.M. The Association Between Patient Satisfaction and Patient-Reported Health Outcomes. *J. Patient Exp.* 2019, 6, 201–209.

Constantinescu-Dobra, A.; Sabou, A.; Cot, iu, M.C. The influence of socio-demographic, psychological and medical variables on patient satisfaction with diabetes care in the hospital setting in Romania. *IFMBE Proc.* 2019, 71, 277–281.

Cravens, D. W., & Piercy, N. F. 2019. *Strategic Marketing*. New York: McGraw-Hill Education.

Druică, E.; Mihăilă, V.; Burcea, M.; Cepoi, V. Combining direct and indirect measurements to assess patients' satisfaction with the quality of public health services in Romania: Uncovering structural mechanisms and their implications. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2020, 17, 152.

Hammami, M. S. et al. 2020. Knowledge-based resources in explaining service recovery performance: a multilevel investigation. *Journal of Marketing Theory and Practice*.

Hofer, R.; Choi, H.; Mase, R.; Fagerlin, A.; Spencer, M.; Heisler, M. Mediators and Moderators of Improvements in Medication Adherence: Secondary Analysis of a Community Health Worker–Led Diabetes Medication Self-Management Support Program. *Health Educ. Behav.* 2017, 44, 285–296.

- Julie Margretta Wilson 2018. *The Human Side of Changing Education: How to Lead Change With Clarity, Conviction, and Courage*.
- Juxia Zhang, Limei Yang, Xiaoying Wang, Jiao Dai, Wenjing Shan, Jiancheng Wang, 2020. Inpatient satisfaction with nursing care in a backward region: a cross-sectional study from northwestern China, *BMJ Open*, 10.1136/bmjopen-2019-034196, 10, 9, (e034196), (2020).
- Maharlouei, N.; Akbari, M.; Akbari, M.; Lankarani, K.B. Socioeconomic status and satisfaction with public healthcare system in Iran. *Int. J. Community Based Nurs. Midwifery* 2017, 5, 22–29
- Meng, R.; Li, J.; Zhang, Y.; Yu, Y.; Luo, Y.; Liu, X.; Zhao, Y.; Hao, Y.; Hu, Y.; Yu, C. Evaluation of patient and medical staff satisfaction regarding health care services in Wuhan public hospitals. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2018, 15, 769.
- Mihailovic, N.M.; Kocic, S.S.; Trajkovic, G.; Jakovljevic, M. Satisfaction with Health Services among the Citizens of Serbia. *Front. Pharmacol.* 2017, 8, 50
- Ministry of Health of the Republic of Lithuania. Speech by Vytenis Povilas Andriukaitis, Minister of Health, at the European Parliament, Environment, Public Health and Food Safety Committee. Available online: <https://sam.lrv.lt/en/news/speech-by-vytenis-povilas-andriukaitis-minister-of-health-at-the-european-parliament-environment-public-health-and-food-safety-committee> (accessed on 19 February 2020).
- Naderifar, M.; Goli, H.; Ghaljaie, F. Snowball Sampling: A Purposeful Method of Sampling in Qualitative Research. *Strides Dev. Med Educ.* 2017.
- Ninuk Dian Kurniawati, Elma Karamy, Retnayu Pradanie, Tri Johan Agus Yuswanto, 2020. Factors affecting patient's perception on nurse's carative-caring behaviour, *Enfermería Clínica*, 10.1016/j.enfcli.2019.12.021, 30, (31-34), (2020).
- Popa, D.; Drugus, D.; Leas, F.; Azoică, D.; Repanovici, A.; Rogoza, L.M. Patients' perceptions of healthcare professionalism—A Romanian experience. *BMC Health Serv. Res.* 2017, 17, 463.
- Ratnakaram, S. P. K 2018. Conceptual Differences Between Organizational Culture And Organizational Climate-An Overview-Ijrmss V6, Issue 2 - 2018
- Sarker, A.R.; Sultana, M.; Ahmed, S.; Mahumud, R.A.; Morton, A.; Khan, J.A.M. Clients' experience and satisfaction of utilizing healthcare services in a community based health insurance program in bangladesh. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2018, 15, 1637.
- Thakur, V. et al. 2020. Assessment of healthcare solid waste management practices for environmental performance: a study of hospitals in Himachal Pradesh, India. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/MEQ-08-2020-0168>
- WHO Declaration of Alma-Ata. Available online: <http://www.euro.who.int/en/publications/policydocuments/declarations/policydocuments/declaration-of-alma-ata,-1978>
- WHO Constitution of the World Health Organization (Preamble). Available online: [https://www.who.int/governance/eb/who\\_constitution\\_en.pdf](https://www.who.int/governance/eb/who_constitution_en.pdf)