
**LEARNING ORGANIZATION DALAM PENYELANGGARAAN
PELAYANAN PUBLIK LEARNING ORGANIZATION IN PUBLIC
SERVICE PROVISION****Mikola Dwi Sandra¹, Desriadi²***Program Studi Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial**Universitas Islam Kuantan Singingi*

Email : mikoladwisandra06@gmail.com

Abstrak

Peningkatan kualitas pelayanan publik menjadi salah satu prioritas utama dalam penyelenggaraan pemerintahan seiring dengan tuntutan masyarakat terhadap pelayanan yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Salah satu pendekatan yang dinilai mampu mendukung tercapainya tujuan tersebut adalah penerapan *learning organization*, yaitu organisasi yang secara berkelanjutan mengembangkan kapasitas individu dan organisasi melalui proses pembelajaran, inovasi, serta berbagi pengetahuan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi *learning organization* dalam penyelenggaraan pelayanan publik, mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi penerapannya, serta mengkaji implikasinya terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik. Penelitian menggunakan metode **Systematic Literature Review (SLR)** dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Data penelitian diperoleh dari artikel ilmiah nasional dan internasional, buku referensi, serta dokumen kebijakan yang relevan dan diterbitkan pada periode 2020–2025 melalui basis data Google Scholar, Scopus, ScienceDirect, SpringerLink, dan Garuda. Analisis data dilakukan melalui tahapan identifikasi, seleksi, evaluasi, sintesis, dan analisis isi (*content analysis*). Hasil kajian menunjukkan bahwa penerapan *learning organization* berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi aparatur, penguatan budaya organisasi, peningkatan inovasi pelayanan, efektivitas organisasi, serta kualitas pelayanan publik. Keberhasilan implementasinya dipengaruhi oleh kepemimpinan yang visioner, budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, sistem manajemen pengetahuan, pengembangan sumber daya manusia, dan pemanfaatan teknologi informasi. Sebaliknya, resistensi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya, serta rendahnya budaya berbagi pengetahuan masih menjadi hambatan utama. Oleh karena itu, penerapan *learning organization* perlu dioptimalkan sebagai strategi dalam mendukung reformasi birokrasi dan mewujudkan pelayanan publik yang profesional, adaptif, inovatif, serta berorientasi pada kepuasan masyarakat.

Kata kunci: *learning organization*, pelayanan publik, organisasi pembelajar, reformasi birokrasi, *systematic literature review*.

Abstract

Improving the quality of public service has become one of the primary priorities in public administration in response to increasing public demands for services that are effective, efficient, transparent, and accountable. One approach that has been widely recognized for supporting this objective is the concept of a *learning organization*, which emphasizes the continuous development of individual and organizational capacities through learning, innovation, and knowledge sharing. This study aims to

analyze the implementation of a learning organization in public service delivery, identify the factors influencing its implementation, and examine its implications for improving the quality of public services. This research employed a **Systematic Literature Review (SLR)** using a descriptive qualitative approach. Data were collected from national and international scientific journal articles, reference books, and relevant government policy documents published between 2020 and 2025. The literature was retrieved from several academic databases, including Google Scholar, Scopus, ScienceDirect, SpringerLink, and Garuda. Data analysis was conducted through the stages of identification, screening, quality assessment, synthesis, and content analysis. The findings indicate that the implementation of a learning organization contributes to enhancing civil servants' competencies, strengthening organizational culture, fostering service innovation, improving organizational effectiveness, and enhancing the overall quality of public service delivery. Its successful implementation is influenced by visionary leadership, a learning-oriented organizational culture, knowledge management systems, continuous human resource development, and the effective utilization of information technology. Conversely, resistance to change, limited organizational resources, and weak knowledge-sharing practices remain significant barriers. Therefore, strengthening the implementation of a learning organization is essential to support bureaucratic reform and to achieve professional, adaptive, innovative, and citizen-oriented public service delivery.

Keywords: *learning organization*, public service, organizational learning, bureaucratic reform, systematic literature review.

PENDAHULUAN

Pelayanan publik merupakan salah satu fungsi utama penyelenggaraan pemerintahan yang bertujuan memenuhi kebutuhan dasar masyarakat melalui penyediaan barang, jasa, dan pelayanan administratif. Kualitas pelayanan publik menjadi indikator penting dalam menilai kinerja pemerintah karena mencerminkan kemampuan birokrasi dalam memberikan pelayanan yang efektif, efisien, transparan, akuntabel, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat. Seiring dengan perkembangan globalisasi, kemajuan teknologi informasi, serta meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap pelayanan yang cepat dan berkualitas, organisasi sektor publik dituntut untuk memiliki kapasitas

adaptasi yang tinggi terhadap perubahan lingkungan strategis. Kondisi tersebut menuntut pemerintah tidak hanya melakukan perubahan struktural, tetapi juga membangun budaya organisasi yang mampu mendorong pembelajaran, inovasi, dan perbaikan berkelanjutan dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Reformasi birokrasi menempatkan peningkatan kualitas pelayanan, penguatan budaya organisasi, serta pengembangan kapasitas aparatur sebagai agenda utama dalam mewujudkan pemerintahan yang efektif dan berorientasi pada masyarakat.

Dalam beberapa tahun terakhir, pemerintah Indonesia terus mendorong pelaksanaan reformasi birokrasi melalui penyederhanaan proses bisnis,

digitalisasi layanan, peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN), serta penguatan tata kelola pemerintahan. Meskipun demikian, berbagai permasalahan masih dijumpai dalam praktik penyelenggaraan pelayanan publik, seperti rendahnya budaya inovasi, resistensi terhadap perubahan, lemahnya koordinasi antarsatuan kerja, keterbatasan pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*), serta belum optimalnya pengembangan kompetensi pegawai. Hambatan tersebut menyebabkan kualitas pelayanan di beberapa instansi belum mampu memenuhi harapan masyarakat secara optimal. Berbagai kajian juga menunjukkan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi tidak hanya ditentukan oleh perubahan regulasi dan struktur organisasi, tetapi juga dipengaruhi oleh budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia, kepemimpinan, dan kemampuan organisasi dalam menciptakan proses pembelajaran yang berkelanjutan.

Salah satu pendekatan yang dinilai relevan untuk menjawab tantangan tersebut adalah konsep *learning organization*. Konsep ini diperkenalkan oleh Peter M. Senge melalui karya *The Fifth Discipline*, yang menjelaskan bahwa organisasi harus mampu menciptakan lingkungan belajar yang memungkinkan setiap anggotanya mengembangkan kompetensi, berbagi pengetahuan, membangun visi bersama, serta berpikir secara sistemik dalam menyelesaikan berbagai persoalan organisasi. Melalui lima disiplin utama, yaitu *personal mastery*, *mental*

models, *shared vision*, *team learning*, dan *systems thinking*, organisasi diharapkan mampu beradaptasi terhadap perubahan, menghasilkan inovasi, dan meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Dalam konteks sektor publik, penerapan *learning organization* tidak hanya berorientasi pada peningkatan kapasitas individu, tetapi juga pada penguatan budaya kerja kolaboratif, pengambilan keputusan berbasis pengetahuan, serta peningkatan kualitas pelayanan publik yang berpusat pada kebutuhan masyarakat.

Implementasi *learning organization* dalam organisasi publik memiliki peran strategis dalam mendukung terciptanya pelayanan publik yang berkualitas. Organisasi yang memiliki budaya belajar akan lebih mudah mengembangkan inovasi pelayanan, mempercepat proses adaptasi terhadap perubahan kebijakan maupun teknologi, meningkatkan kolaborasi antaraparatur, serta memperkuat kemampuan organisasi dalam menyelesaikan berbagai permasalahan pelayanan. Sebaliknya, organisasi yang belum mengembangkan budaya pembelajaran cenderung mengalami stagnasi, lambat beradaptasi, dan kurang mampu menghasilkan inovasi yang diperlukan untuk meningkatkan kepuasan masyarakat. Oleh karena itu, penerapan *learning organization* dipandang sebagai salah satu strategi penting dalam memperkuat kapasitas birokrasi modern yang profesional, adaptif, dan berorientasi pada hasil. Berbagai penelitian terdahulu telah membahas hubungan antara *learning organization*, budaya organisasi,

inovasi, dan kinerja pelayanan publik. Sebagian besar penelitian menyimpulkan bahwa organisasi yang menerapkan prinsip-prinsip *learning organization* menunjukkan peningkatan kompetensi pegawai, efektivitas organisasi, budaya kolaborasi, serta kualitas pelayanan kepada masyarakat. Namun demikian, penelitian-penelitian tersebut umumnya masih dilakukan pada instansi tertentu atau berfokus pada aspek budaya organisasi dan reformasi birokrasi secara terpisah. Kajian yang secara khusus mengintegrasikan konsep *learning organization* dalam perspektif penyelenggaraan pelayanan publik melalui sintesis berbagai hasil penelitian masih relatif terbatas. Kondisi ini menunjukkan adanya *research gap* yang memerlukan kajian lebih komprehensif agar diperoleh pemahaman yang utuh mengenai implementasi *learning organization*, faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilannya, serta kontribusinya terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik. Berdasarkan kesenjangan penelitian tersebut, artikel ini bertujuan untuk menganalisis implementasi *learning organization* dalam penyelenggaraan pelayanan publik melalui pendekatan *literature review*. Kajian difokuskan pada identifikasi konsep dan karakteristik *learning organization*, manfaat penerapannya dalam organisasi sektor publik, faktor pendukung dan penghambat implementasi, serta implikasinya terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan

kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu administrasi publik, khususnya dalam kajian organisasi pembelajar dan manajemen pelayanan publik. Selain itu, penelitian ini diharapkan menjadi referensi bagi pemerintah dan organisasi sektor publik dalam merumuskan strategi pengembangan budaya belajar yang mampu memperkuat reformasi birokrasi, meningkatkan profesionalisme ASN, serta mewujudkan pelayanan publik yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode **Literature Review** dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Metode ini dipilih untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai implementasi *learning organization* dalam penyelenggaraan pelayanan publik melalui analisis dan sintesis berbagai hasil penelitian yang telah dipublikasikan.

Literature review memungkinkan peneliti mengidentifikasi perkembangan konsep, temuan empiris, faktor pendukung, faktor penghambat, serta implikasi penerapan *learning organization* terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik.

Sumber data yang digunakan merupakan **data sekunder** yang diperoleh dari artikel ilmiah nasional dan internasional, buku referensi, prosiding, serta dokumen kebijakan pemerintah yang relevan dengan topik penelitian. Literatur dikumpulkan melalui basis data ilmiah seperti **Google Scholar, Scopus, ScienceDirect, SpringerLink, Taylor**

& Francis Online, dan Garuda (Garba Rujukan Digital). Pencarian literatur dilakukan menggunakan kata kunci *learning organization*, *organizational learning*, *public service*, *public sector*, *public administration*, *Aparatur Sipil Negara*, dan *pelayanan publik*, baik dalam Bahasa Indonesia maupun Bahasa Inggris.

Proses seleksi literatur dilakukan secara sistematis dengan menetapkan kriteria inklusi dan eksklusi. Kriteria inklusi meliputi: (1) artikel yang membahas konsep *learning organization* atau penerapannya dalam organisasi sektor publik; (2) artikel yang dipublikasikan pada periode **2020–2025** untuk memperoleh informasi yang mutakhir, dengan tetap menggunakan beberapa referensi klasik yang relevan sebagai landasan teori; (3) artikel yang diterbitkan pada jurnal ilmiah bereputasi, prosiding, atau dokumen resmi pemerintah; dan (4) artikel yang memiliki keterkaitan langsung dengan penyelenggaraan pelayanan publik, budaya organisasi, inovasi organisasi, atau pengembangan sumber daya manusia di sektor publik. Sementara itu, kriteria eksklusi meliputi artikel yang tidak tersedia dalam bentuk teks lengkap, memiliki pembahasan yang tidak relevan dengan fokus penelitian, atau merupakan publikasi ganda.

Tahapan penelitian mengacu pada prinsip *Systematic Literature Review* (SLR), yang meliputi empat tahap utama, yaitu: **identifikasi**, **seleksi**, **evaluasi**, dan **sintesis**. Pada tahap identifikasi, peneliti menelusuri berbagai publikasi ilmiah

menggunakan kata kunci yang telah ditetapkan. Tahap seleksi dilakukan dengan menyaring artikel berdasarkan judul, abstrak, dan kesesuaian isi terhadap tujuan penelitian. Selanjutnya, artikel yang memenuhi kriteria dianalisis secara mendalam melalui tahap evaluasi kualitas untuk memastikan validitas dan relevansi sumber. Tahap akhir adalah sintesis data, yaitu mengelompokkan dan mengintegrasikan hasil penelitian berdasarkan tematisasi utama, seperti konsep *learning organization*, implementasi dalam pelayanan publik, faktor pendukung, faktor penghambat, serta dampaknya terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik.

Analisis data dilakukan menggunakan **analisis isi (content analysis)**. Teknik ini digunakan untuk mengidentifikasi pola, persamaan, perbedaan, dan kecenderungan hasil penelitian yang terdapat dalam berbagai literatur. Data yang diperoleh kemudian dikategorikan ke dalam beberapa tema pembahasan, sehingga menghasilkan interpretasi yang sistematis mengenai implementasi *learning organization* dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Untuk meningkatkan validitas penelitian, peneliti menerapkan **triangulasi sumber**, yaitu membandingkan informasi dari berbagai artikel ilmiah, buku referensi, dan dokumen kebijakan yang kredibel. Selain itu, proses analisis dilakukan secara sistematis dengan mempertimbangkan konsistensi temuan antarpengelitian sehingga menghasilkan kesimpulan yang

objektif dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Melalui metode *literature review* ini diharapkan dapat diperoleh gambaran yang komprehensif mengenai implementasi *learning organization* dalam penyelenggaraan pelayanan publik, sekaligus mengidentifikasi peluang pengembangan konsep tersebut sebagai strategi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan mendukung keberhasilan reformasi birokrasi di Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil telaah terhadap berbagai literatur ilmiah mengenai *learning organization* dalam penyelenggaraan pelayanan publik, ditemukan bahwa penerapan konsep *learning organization* memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kapasitas organisasi sektor publik. Sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan budaya belajar secara berkelanjutan mampu meningkatkan kompetensi aparatur, memperkuat kolaborasi antarpegawai, mendorong inovasi pelayanan, serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pelayanan publik.

Hasil kajian menunjukkan bahwa implementasi *learning organization* dalam organisasi publik umumnya diwujudkan melalui peningkatan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan, pengembangan sistem *knowledge sharing*, pemanfaatan teknologi

informasi dalam proses pembelajaran organisasi, pembentukan tim kerja kolaboratif, serta pelaksanaan evaluasi kinerja secara berkelanjutan. Praktik-praktik tersebut berkontribusi dalam menciptakan budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan kebijakan, perkembangan teknologi, dan meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap pelayanan publik yang berkualitas.

Selain itu, hasil kajian juga menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi *learning organization* dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu komitmen pimpinan, budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, kompetensi sumber daya manusia, sistem manajemen pengetahuan (*knowledge management*), komunikasi organisasi yang efektif, serta dukungan teknologi informasi. Organisasi yang mampu mengintegrasikan faktor-faktor tersebut cenderung lebih berhasil dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik dibandingkan organisasi yang belum memiliki budaya belajar yang kuat.

Di sisi lain, beberapa penelitian mengungkapkan bahwa implementasi *learning organization* masih menghadapi berbagai hambatan. Hambatan tersebut antara lain resistensi pegawai terhadap perubahan, keterbatasan anggaran pengembangan kompetensi, rendahnya budaya berbagi pengetahuan, lemahnya koordinasi antarunit kerja, serta belum optimalnya pemanfaatan teknologi digital dalam mendukung proses pembelajaran organisasi. Hambatan tersebut menyebabkan penerapan *learning*

organization belum berjalan secara optimal di sebagian organisasi sektor publik.

PEMBAHASAN

Learning Organization sebagai Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Konsep *learning organization* menjadi salah satu pendekatan strategis dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik karena menempatkan proses pembelajaran sebagai bagian dari budaya organisasi. Organisasi yang menerapkan budaya belajar secara berkelanjutan memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi permasalahan pelayanan, mengevaluasi kinerja, serta menghasilkan inovasi yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Dalam organisasi sektor publik, pembelajaran tidak hanya dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan formal, tetapi juga melalui pertukaran pengalaman kerja, diskusi kelompok, evaluasi pelayanan, dan pemanfaatan teknologi informasi sebagai media berbagi pengetahuan. Kondisi tersebut memungkinkan organisasi untuk terus memperbaiki proses pelayanan sehingga menjadi lebih efektif, efisien, transparan, dan responsif terhadap perubahan lingkungan.

2. Implementasi Lima Disiplin Learning Organization dalam Pelayanan Publik

Hasil kajian menunjukkan bahwa lima disiplin *learning organization* yang dikemukakan oleh Peter M. Senge memiliki relevansi yang tinggi dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

a. Personal Mastery

Pengembangan kompetensi aparatur melalui pendidikan, pelatihan, sertifikasi, dan pembelajaran mandiri meningkatkan profesionalisme ASN sehingga mampu memberikan pelayanan yang lebih berkualitas.

b. Mental Models

Perubahan pola pikir aparatur menjadi lebih terbuka terhadap inovasi dan perubahan mendorong terciptanya budaya kerja yang lebih adaptif serta berorientasi pada penyelesaian masalah.

c. Shared Vision

Visi bersama mendorong seluruh pegawai memiliki komitmen yang sama dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas sehingga meningkatkan koordinasi dan kerja sama antarunit organisasi.

d. Team Learning

Pembelajaran tim melalui diskusi, koordinasi, dan berbagi pengalaman menghasilkan solusi yang lebih inovatif dalam menghadapi berbagai permasalahan pelayanan publik.

e. Systems Thinking

Pendekatan berpikir sistem membantu organisasi memahami keterkaitan antarbagian sehingga setiap kebijakan pelayanan dapat dirancang secara lebih komprehensif dan berorientasi pada kepentingan masyarakat.

3. Faktor Pendukung Implementasi Learning Organization

Berdasarkan hasil sintesis literatur, terdapat beberapa faktor yang menentukan keberhasilan implementasi *learning organization* dalam organisasi publik, yaitu:

- Kepemimpinan yang mendorong budaya belajar dan inovasi.
- Pengembangan kompetensi aparatur secara berkelanjutan.
- Budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan berbagi pengetahuan.
- Pemanfaatan teknologi informasi dalam manajemen pengetahuan.
- Sistem evaluasi kinerja yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.
- Komunikasi organisasi yang terbuka dan partisipatif.

Kombinasi faktor-faktor tersebut menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi proses pembelajaran organisasi sehingga berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan publik.

4. Faktor Penghambat Implementasi Learning Organization

Meskipun memiliki banyak manfaat, implementasi *learning organization* masih menghadapi berbagai kendala, antara lain:

- Resistensi pegawai terhadap perubahan budaya kerja.
- Keterbatasan anggaran pendidikan dan pelatihan.
- Rendahnya budaya berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*).
- Lemahnya dukungan kepemimpinan dalam membangun organisasi pembelajar.
- Belum optimalnya digitalisasi dan sistem manajemen pengetahuan.
- Tingginya beban administratif yang mengurangi kesempatan pegawai untuk belajar dan berinovasi.

Apabila hambatan tersebut tidak diatasi, organisasi akan mengalami kesulitan dalam meningkatkan kapasitas pembelajaran dan menghasilkan inovasi pelayanan yang berkelanjutan.

5. Implikasi terhadap Penyelenggaraan Pelayanan Publik

Penerapan *learning organization* memberikan dampak positif terhadap penyelenggaraan pelayanan publik. Organisasi yang berhasil membangun budaya belajar menunjukkan peningkatan kompetensi aparatur, percepatan proses pelayanan, peningkatan kualitas pengambilan keputusan, tumbuhnya inovasi pelayanan berbasis digital, serta meningkatnya kepuasan masyarakat.

Temuan ini menunjukkan bahwa *learning organization* bukan hanya konsep manajemen organisasi, tetapi merupakan strategi penguatan kapasitas birokrasi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis. Oleh karena itu, instansi pemerintah perlu menjadikan budaya belajar sebagai bagian dari strategi organisasi melalui penguatan kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, penerapan manajemen pengetahuan, serta optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi. Dengan demikian, reformasi birokrasi tidak hanya menghasilkan perubahan administratif, tetapi juga menciptakan organisasi publik yang adaptif, inovatif, dan

mampu memberikan pelayanan yang berkualitas secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian *literature review*, dapat disimpulkan bahwa *learning organization* merupakan pendekatan strategis yang berperan penting dalam meningkatkan kualitas penyelenggaraan pelayanan publik. Penerapan prinsip-prinsip *learning organization*, yaitu *personal mastery*, *mental models*, *shared vision*, *team learning*, dan *systems thinking*, mampu mendorong organisasi sektor publik menjadi lebih adaptif, inovatif, dan responsif terhadap perubahan lingkungan serta kebutuhan masyarakat. Implementasi konsep tersebut berkontribusi pada peningkatan kompetensi aparatur, penguatan budaya kolaborasi, pengembangan inovasi pelayanan, serta peningkatan efektivitas dan efisiensi organisasi dalam memberikan pelayanan publik. Hasil kajian juga menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi *learning organization* dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, antara lain kepemimpinan yang visioner, budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, pengembangan kompetensi sumber daya manusia secara berkelanjutan, sistem manajemen pengetahuan (*knowledge management*), komunikasi organisasi yang efektif, serta pemanfaatan teknologi informasi. Sebaliknya, hambatan seperti resistensi terhadap perubahan, rendahnya budaya berbagi pengetahuan, keterbatasan sumber daya, dan belum optimalnya

digitalisasi masih menjadi tantangan dalam penerapan *learning organization* di berbagai organisasi sektor publik.

Secara keseluruhan, *learning organization* tidak hanya berfungsi sebagai konsep pengembangan organisasi, tetapi juga sebagai strategi untuk mendukung reformasi birokrasi dan meningkatkan kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan. Oleh karena itu, instansi pemerintah perlu membangun budaya belajar yang berkesinambungan melalui penguatan kepemimpinan, peningkatan kapasitas aparatur, pengembangan sistem manajemen pengetahuan, serta optimalisasi pemanfaatan teknologi digital. Langkah tersebut diharapkan mampu menciptakan organisasi publik yang profesional, adaptif, inovatif, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat serta terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan pendekatan *literature review* sehingga temuan yang dihasilkan bergantung pada kualitas dan cakupan literatur yang dianalisis. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan empiris, baik kuantitatif, kualitatif, maupun *mixed methods*, untuk menguji secara langsung pengaruh implementasi *learning organization* terhadap kualitas pelayanan publik pada berbagai instansi pemerintah di tingkat pusat maupun daerah.

DAFTAR PUSTAKA

Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II:*

- Theory, method, and practice.*
Addison-Wesley.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91.
- Marquardt, M. J. (2011). *Building the learning organization: Achieving strategic advantage through a commitment to learning* (3rd ed.). Nicholas Brealey Publishing.
- Osborne, S. P. (2021). *Public service management and public governance*. Routledge.
- Republik Indonesia. (2009). *Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik*.
- Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). Doubleday.
- Serrat, O. (2017). *Knowledge solutions: Tools, methods, and approaches to drive organizational performance*. Springer.
- Tjiptono, F., & Chandra, G. (2020). *Service, quality & customer satisfaction* (5th ed.). Andi.
- Widodo, J. (2021). *Analisis kebijakan publik: Konsep dan aplikasi analisis proses kebijakan publik*. Media Nusa Creative.