



MODEL KEPEMIMPINAN BERBASIS KEARIFAN LOKAL PADA MASYARAKAT ETNIS BATAK TOBA: ANALISIS NILAI-NILAI TRADISIONAL DAN RELEVANSINYA DALAM KEPEMIMPINAN MODERN

LOCAL WISDOM-BASED LEADERSHIP MODEL IN THE TOBA BATAK ETHNIC COMMUNITY: AN ANALYSIS OF TRADITIONAL VALUES AND THEIR RELEVANCE IN MODERN LEADERSHIP

Flores Tanjung¹, Anni L Lumban Gaol², Dea Anastasya Simarmata³, Elsa Sophia Simanjutak⁴, Felecia Diana Hestia Silaban⁵, Katrin Suryani Rajagukguk⁶

Universitas Negeri Medan

Email: flores_tanjung@yahoo.co.id¹, annilumbangaol8@gmail.com², deasimarmata183@gmail.com³, elsasopiahsmjtk@gmail.com⁴, feleciasilaban@gmail.com⁵, Suryanikatrin16@gmail.com⁶

Article Info

Article history :

Received : 24-11-2025

Revised : 26-11-2025

Accepted : 28-11-2025

Pulished : 30-11-2025

Abstract

This study aims to analyze leadership models based on the local wisdom of the Batak Toba community through the Dalihan Na Tolu (DNT) value system and its relevance to modern leadership. As both a kinship structure and an ethical framework, DNT encompasses core values such as somba marhulahula, manat mardongan tubu, elek marboru, traditional deliberation (martonggo raja), and hasangapon, which serve as moral guidelines for traditional leaders. Using a descriptive qualitative approach with a library research design, this study examines literature related to Batak Toba cultural values and modern leadership theories such as transformational, authentic, and participatory leadership. The findings indicate that DNT remains highly relevant for shaping modern leadership characterized by moral integrity, dialogue, participation, and social responsibility. However, challenges such as modernization, generational shifts in identity, and potential cultural distortions (e.g., nepotism) need to be addressed in the integration process. This study concludes that Dalihan Na Tolu is not only a cultural heritage but also an epistemological source for developing a contextual, humanistic, and sustainable leadership model in contemporary settings.

Keywords: *Dalihan Na Tolu, local leadership, modern leadership*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis model kepemimpinan berbasis kearifan lokal masyarakat Batak Toba melalui sistem nilai Dalihan Na Tolu (DNT) serta relevansinya dalam kepemimpinan modern. Sebagai struktur kekerabatan dan sekaligus kerangka etis, DNT memuat nilai-nilai utama seperti somba marhulahula, manat mardongan tubu, elek marboru, musyawarah adat (martonggo raja), dan hasangapon yang menjadi pedoman moral bagi pemimpin tradisional. Melalui pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kepustakaan, penelitian ini menelaah literatur terkait nilai-nilai budaya Batak Toba dan teori kepemimpinan modern seperti kepemimpinan transformasional, autentik, dan partisipatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa DNT memiliki relevansi tinggi dalam membentuk kepemimpinan modern yang berorientasi pada integritas moral, dialog, partisipasi, serta tanggung jawab sosial. Meskipun demikian, tantangan seperti modernisasi, pergeseran identitas generasional, dan potensi distorsi budaya (misalnya nepotisme) perlu mendapat perhatian dalam proses integrasi nilai-nilai lokal ke dalam struktur kepemimpinan kontemporer. Penelitian ini menyimpulkan bahwa Dalihan



Na Tolu tidak hanya menjadi warisan budaya, tetapi juga dapat berfungsi sebagai sumber epistemologis untuk mengembangkan model kepemimpinan modern yang kontekstual, humanis, dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Dalihan Na Tolu, Kepemimpinan Lokal, Kepemimpinan Modern

PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan salah satu elemen fundamental dalam pengelolaan organisasi, komunitas, maupun pemerintahan. Pada konteks masyarakat Indonesia, kepemimpinan tidak hanya dipahami sebagai proses memengaruhi dan menggerakkan individu, tetapi juga melekat pada nilai-nilai budaya yang diwariskan dari generasi ke generasi. Salah satu bentuk kearifan lokal yang memiliki karakteristik kuat dalam membentuk model kepemimpinan adalah tradisi kepemimpinan masyarakat Batak Toba khususnya melalui sistem nilai Dalihan Na Tolu. Sistem ini tidak hanya berfungsi sebagai struktur kekerabatan, melainkan juga sebagai pedoman etis, moral, dan sosial dalam mengarahkan perilaku pemimpin dan masyarakat (Wikanda, 2022, hlm. 68).

Dalam dua dekade terakhir, kajian tentang pentingnya kearifan lokal dalam membangun kepemimpinan yang adaptif dan berkarakter semakin menguat. Kepemimpinan berbasis kearifan lokal terbukti mampu memperkuat legitimasi sosial, meningkatkan kohesi komunitas, serta menjaga keberlanjutan nilai budaya di tengah perubahan sosial yang cepat (Iskandar et al., 2021, hlm. 146). Selain itu, model kepemimpinan yang terintegrasi dengan kearifan lokal dinilai lebih efektif dalam mengatasi persoalan sosial karena berakar pada identitas, nilai, dan pengalaman kolektif komunitas setempat (Firmando, 2023, hlm. 4).

Dalam konteks modern, berbagai teori kepemimpinan seperti kepemimpinan transformasional, autentik, dan kolaboratif mulai dikaji ulang untuk menemukan titik temu dengan nilai-nilai tradisional. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa prinsip musyawarah (martonggoraja), tanggung jawab moral (hasangapon), relasi hormat (somba marhulahula), dan keharmonisan sosial yang menjadi inti kearifan lokal Batak Toba relevan untuk memperkuat praktik kepemimpinan kontemporer (Lepir & Ismanto, 2024, hlm. 255–257). Nilai-nilai tersebut tidak hanya menegaskan jati diri budaya, tetapi juga mampu memberikan arah bagi pembentukan pemimpin yang berintegritas, inklusif, dan berorientasi pada kesejahteraan bersama.

Namun demikian, integrasi nilai lokal dengan kepemimpinan modern tidak lepas dari tantangan. Modernisasi, penetrasi teknologi, perubahan struktur sosial, dan meningkatnya tuntutan profesionalisme dapat menggeser peran nilai tradisional dalam kehidupan masyarakat Batak Toba, terutama di wilayah urban. Oleh karena itu, kajian mendalam mengenai bagaimana nilai-nilai tradisional itu masih berfungsi, bagaimana ia ditafsirkan ulang, dan bagaimana relevansinya dalam model kepemimpinan hari ini menjadi semakin penting (Najiburrahman et al., 2024, hlm. 7).

Berdasarkan pemaparan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) mendeskripsikan nilai-nilai kearifan lokal Batak Toba yang menjadi basis kepemimpinan tradisional; (2) menganalisis relevansi nilai-nilai tersebut terhadap kebutuhan kepemimpinan modern yang menuntut inklusivitas, akuntabilitas, serta integritas; dan (3) menyusun model konseptual kepemimpinan berbasis kearifan lokal yang dapat diterapkan dalam konteks masyarakat Batak Toba masa kini maupun lembaga formal. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan model kepemimpinan yang berkarakter budaya, kontekstual, serta adaptif terhadap dinamika perubahan sosial.



METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kepustakaan (library research) untuk menganalisis nilai-nilai kearifan lokal Batak Toba dan relevansinya dalam model kepemimpinan modern. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menggali makna, struktur nilai, serta simbol-simbol budaya yang berkembang dalam masyarakat, terutama ketika data diperoleh melalui penelusuran literatur, tradisi lisan, serta dokumen etnografis. Populasi penelitian ini adalah seluruh literatur yang membahas kepemimpinan berbasis kearifan lokal, nilai-nilai Dalihan Na Tolu, serta teori kepemimpinan modern. Literatur dipilih melalui kriteria relevansi, tahun publikasi, dan kontribusinya terhadap analisis kearifan lokal dan kepemimpinan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui analisis dokumen, pencatatan tematik, dan proses koding literatur untuk mengidentifikasi tema-tema kunci seperti martonggo-raja, somba marhulahula, hasangapon, dan mekanisme musyawarah sebagai bagian dari sistem nilai Dalihan Na Tolu. Proses pencatatan tematik dan koding ini memungkinkan peneliti memetakan pola hubungan antara nilai lokal dan teori kepemimpinan modern, sekaligus memperkuat validitas temuan melalui konsistensi tema.

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan analisis isi (content analysis) yang meliputi proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Analisis ini digunakan untuk menelaah makna, struktur konsep, serta hubungan antar kategori nilai, sehingga peneliti dapat merumuskan model konseptual kepemimpinan berbasis kearifan lokal. Pendekatan analitis ini juga diperkuat dengan analisis komparatif antara konsep kepemimpinan tradisional Batak Toba dan teori kepemimpinan modern seperti transformasional, autentik, dan partisipatif untuk melihat relevansi serta potensi sinergi nilai-nilai lokal dalam konteks kontemporer. Selain itu, analisis komparatif dilakukan dengan meninjau ulang fungsi-fungsi nilai tradisional seperti hierarki kekerabatan, norma moral, dan pola musyawarah dalam sistem Dalihan Na Tolu, lalu dibandingkan dengan tuntutan kepemimpinan modern yang menekankan etika, kolaborasi, dan akuntabilitas.

Dengan demikian, penelitian ini disusun melalui tahapan identifikasi nilai-nilai kearifan lokal Batak Toba, klasifikasi nilai dalam kerangka kepemimpinan tradisional, analisis relevansi nilai tersebut dalam kepemimpinan modern, serta penyusunan model konseptual kepemimpinan berbasis kearifan lokal. Dengan metode ini, penelitian mampu menyajikan pemetaan komprehensif mengenai bagaimana nilai budaya Batak Toba dapat tetap berfungsi dan bertransformasi dalam konteks kepemimpinan masa kini.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam masyarakat Batak Toba, sistem kekerabatan dan relasi sosial yang dikenal sebagai Dalihan Na Tolu telah lama menjadi sendi kehidupan sosial bukan sekadar aturan adat, tetapi juga pedoman moral, etika, dan simbol kekeluargaan. Sistem ini terdiri atas tiga relasi fungsional: hula-hula (pihak pemberi istri), dongan tubu (saudara semarga), dan boru (penerima istri). Simbolisnya, ketiga posisi ini diumpamakan sebagai tiga tungku penyangga dapur yang harus seimbang agar “masakan” kehidupan sosial tidak tumpah. Bila salah satu tiang rusak, maka harmoni dan stabilitas komunitas bisa terancam. Dengan demikian, Dalihan Na Tolu bukan hanya struktur kekerabatan,



melainkan filosofi hidup yang menekankan keseimbangan, tanggung jawab bersama, dan saling menghormati. (Firmando, 2022, hlm. 166–167)

Dalihan Na Tolu sebagai Struktur Etis dan Model Relasional Kepemimpinan

Dalihan Na Tolu (DNT) merupakan sistem nilai yang tidak hanya mengatur struktur kekerabatan, tetapi juga mengandung kerangka etika yang memandu perilaku, peran sosial, serta relasi kekuasaan dalam masyarakat Batak Toba. Dalam perspektif antropologi kepemimpinan, DNT dapat dipahami sebagai cultural leadership framework, yakni sebuah sistem nilai yang membangun legitimasi sosial bagi seseorang untuk memimpin komunitas.

Nilai-nilai sentral seperti somba marhulahula, manat mardongan tubu, dan elek marboru berfungsi sebagai mekanisme regulatif yang membentuk karakter pemimpin—mengutamakan hormat, kehati-hatian, keadilan relasional, dan perlindungan terhadap pihak yang lebih lemah. Nilai-nilai ini memiliki kesesuaian tinggi dengan etika kepemimpinan kontemporer, terutama kepemimpinan berbasis nilai (value-based leadership) yang menekankan visi moral, integritas, dan konsistensi perilaku pemimpin dalam interaksi sosial (Iskandar, 2021, hlm. 148–149).

Dalam model tradisional Batak Toba, seorang pemimpin (pangulu) tidak hanya dinilai berdasarkan kewenangan formal, tetapi berdasarkan hasangapon atau kehormatan moral yang ia tunjukkan. Hal ini menguatkan konsep kepemimpinan autentik (authentic leadership) yang menekankan transparansi, moralitas internal, serta keaslian pembawaan pemimpin (Lepir & Ismanto, 2024, hlm. 256).

Nilai Musyawarah (Martonggo Raja) sebagai Ruang Demokrasi Lokal

Proses martonggo raja musyawarah adat menegaskan bahwa mekanisme deliberatif telah lama menjadi bagian dari sistem pemerintahan lokal masyarakat Batak Toba. Musyawarah ini bersifat:

1. Inklusif, semua unsur DNT memiliki kewenangan menyampaikan pendapat.
2. Kolektif, keputusan adalah hasil konsensus.
3. Responsif, penyelesaian konflik dilakukan berbasis dialog.

Prinsip ini memiliki kemiripan dengan teori kepemimpinan partisipatif dan kolaboratif, di mana pemimpin tidak memonopoli keputusan, melainkan memfasilitasi keterlibatan anggota dalam diskursus kolektif. Penelitian modern menunjukkan bahwa model partisipatif meningkatkan efektivitas keputusan, rasa memiliki, serta produktivitas organisasi (Situmorang, et al, 2022, hlm. 570–571). Dengan demikian, martonggo raja bukan sekadar ritual adat, melainkan institusi sosial yang memperkuat kultur deliberatif dan demokrasi lokal dalam struktur kepemimpinan Batak Toba.

Kajian kontemporer menunjukkan bahwa nilai-nilai DNT dapat berkontribusi pada peningkatan tata kelola organisasi dan pemerintahan, terutama dalam hal:

1. Akuntabilitas moral (melalui hasangapon).
2. Transparansi pengambilan keputusan (melalui musyawarah).
3. Keadilan dan keseimbangan relasi kekuasaan (melalui tiga peran fungsional DNT).



Ketika diadopsi dalam birokrasi atau organisasi publik, nilai-nilai ini berpotensi menghasilkan pemimpin yang lebih sensitif pada kebutuhan komunitas, sekaligus berorientasi pada kesejahteraan bersama (Armawi, 2025, hlm. 12–14).

Namun demikian, literatur juga memperingatkan bahwa apabila nilai DNT disalahgunakan, struktur kekerabatan dapat menimbulkan praktik nepotisme—ketika pemimpin cenderung mengutamakan marga atau kerabat ketimbang meritokrasi. Hal ini ditunjukkan dalam beberapa studi birokrasi lokal yang mengamati kecenderungan favoritisme dalam pengambilan keputusan publik (Pagnozzi, et al, 2025, hlm. 699–701]. Oleh karena itu, pemaknaan kembali DNT perlu diarahkan untuk mendukung nilai-nilai universal seperti keadilan dan profesionalisme, bukan untuk mempertahankan hierarki kekerabatan semata.

Adaptasi Nilai Tradisional dalam Konteks Modernitas

Modernisasi, urbanisasi, dan globalisasi mempercepat transformasi nilai-nilai tradisional. Beberapa temuan penelitian memperlihatkan:

1. Menurunnya partisipasi generasi muda dalam upacara adat dan penghormatan struktur tradisional (Sembiring, 2024, hlm. 261).
2. Shifting identity, di mana generasi muda lebih mengedepankan identitas individual ketimbang struktur kekerabatan.
3. Pemaknaan baru terhadap DNT di komunitas diaspora, misalnya di Banjarmasin atau Jakarta, di mana nilai-nilai adat dipertahankan untuk menjaga solidaritas, tetapi diterapkan secara lebih fleksibel dan tidak seketar di kampung halaman (Sitanggang & Hakim, 2025, hlm. 53–55).

Kondisi ini menunjukkan bahwa nilai DNT tidak hilang, tetapi mengalami recontextualization diadaptasi sesuai tuntutan ruang sosial baru.

Tiga teori kepemimpinan modern yang paling beririsan dengan nilai-nilai DNT adalah:

1. Kepemimpinan Transformasional

Nilai seperti tanggung jawab moral, keteladanan, dan pengabdian kepada komunitas mencerminkan peran transformasional pemimpin yang mampu:

- a. Menginspirasi
- b. Memberikan visi bersama
- c. Membangun identitas kolektif

Dalihan Na Tolu, dengan struktur nilai dan simbolnya, memfasilitasi legitimasi pemimpin sebagai agen perubahan sosial.

2. Kepemimpinan Autentik

Sifat utama DNT seperti hasangapon (kehormatan) dan marsitua-tua (kebijaksanaan) menuntut pemimpin untuk konsisten, jujur, dan bertanggung jawab secara moral—ciri utama kepemimpinan autentik.

3. Kepemimpinan Partisipatif / Kolaboratif

Musyawarah adat dan relasi fungsional DNT mendukung pola kepemimpinan yang:



- a. Mengutamakan dialog,
- b. Mengedepankan solusi kolektif,
- c. Memberi ruang bagi keberagaman suara.

Dengan demikian, DNT menyediakan cultural blueprint bagi praktik kepemimpinan modern.

Perumusan Model Kepemimpinan Berbasis Kearifan Lokal Batak Toba

Hasil integrasi analisis nilai tradisional dan teori modern menunjukkan bahwa model kepemimpinan lokal Batak Toba dapat dirumuskan dalam tiga komponen:

1. Dimensi Nilai (Value Dimension)

Pemimpin menjunjung:

- a. Hormat (somba)
- b. Kebijaksanaan (manat)
- c. Kepedulian sosial (elek)
- d. Integritas moral (hasangapon)

2. Dimensi Praktik Kepemimpinan

Meliputi:

- a. Musyawarah (deliberatif)
- b. Transparansi
- c. Autentisitas dan keteladanan
- d. Partisipasi komunitas
- e. Transformasi sosial dan moral

3. Dimensi Institusional / Struktural

Organisasi perlu menyediakan:

- a. Forum musyawarah formal
- b. Mekanisme akuntabilitas publik
- c. Struktur yang menjamin representasi egaliter
- d. Kebijakan anti-favoritisme dan meritokratis

Model ini memungkinkan integrasi harmonis antara nilai budaya dan tuntutan profesionalisme modern.

Meskipun memiliki potensi besar, model kepemimpinan berbasis DNT menghadapi sejumlah tantangan:

1. Potensi distorsi budaya, seperti nepotisme.
2. Kesenjangan generasi, akibat melemahnya literasi adat.
3. Tekanan globalisasi, yang mendorong nilai-nilai individualistik.



4. Adaptasi yang tidak seragam, terutama di lingkungan urban dan diaspora.

Oleh karena itu, model ini membutuhkan pendampingan melalui:

1. Pendidikan budaya lokal,
2. Revitalisasi lembaga adat,
3. Dialog antar generasi,
4. Kodifikasi nilai DNT dalam kebijakan organisasi/komunitas.

Analisis menunjukkan bahwa sistem Dalihan Na Tolu memberikan fondasi etis, sosial, dan moral yang sangat relevan bagi kepemimpinan modern. Nilai dasar seperti hormat, kehati-hatian, cinta kasih, musyawarah, serta tanggung jawab kolektif dapat bersinergi dengan teori kepemimpinan transformasional, autentik, dan partisipatif. Namun, implementasinya harus disertai mekanisme pencegahan nepotisme dan eksklusivisme. Nilai-nilai tersebut tetap hidup dan adaptif, bahkan dalam konteks modern dan diaspora, sehingga DNT tidak hanya menjadi warisan budaya, tetapi juga sumber epistemologis bagi pembangunan model kepemimpinan yang kontekstual, humanis, dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian terhadap nilai-nilai kearifan lokal Batak Toba, khususnya Dalihan Na Tolu (DNT), dapat disimpulkan bahwa sistem nilai ini memiliki relevansi yang kuat dalam membentuk model kepemimpinan modern yang berkarakter, inklusif, dan berorientasi pada kesejahteraan bersama. DNT bukan hanya struktur kekerabatan, tetapi merupakan kerangka etis dan moral yang mengatur relasi sosial, legitimasi kepemimpinan, serta mekanisme musyawarah dalam komunitas. Nilai-nilai seperti somba marhulahula, manat mardongan tubu, elek marboru, dan hasangapon memberi dasar bagi pembentukan pemimpin yang autentik, bermoral, dan mampu menjaga keharmonisan sosial.

Analisis menunjukkan bahwa nilai-nilai tradisional Batak Toba memiliki titik temu yang kuat dengan teori kepemimpinan modern transformasional, autentik, dan partisipatif sehingga memungkinkan integrasi yang saling memperkaya. DNT menyediakan blueprint budaya bagi kepemimpinan yang menekankan dialog, musyawarah, tanggung jawab moral, dan keseimbangan relasi kekuasaan. Namun, penelitian ini juga menegaskan pentingnya reinterpretasi nilai secara kritis, terutama untuk menghindari distorsi praktik seperti nepotisme yang dapat muncul ketika struktur kekerabatan diterapkan tanpa mempertimbangkan prinsip profesionalisme.

Dalam konteks modern, nilai-nilai DNT terbukti adaptif dan mampu mengalami recontextualization, termasuk dalam komunitas urban dan diaspora. Hal ini menunjukkan fleksibilitas budaya Batak Toba dalam merespons perubahan sosial. Oleh karena itu, model kepemimpinan berbasis kearifan lokal Batak Toba relevan untuk dikembangkan melalui penguatan literasi budaya, revitalisasi lembaga adat, dialog antar generasi, serta integrasi nilai ke dalam struktur organisasi formal. Dengan pendekatan tersebut, DNT dapat menjadi sumber inspirasi dan landasan epistemologis bagi pembangunan kepemimpinan yang humanis, kontekstual, serta berkelanjutan.



DAFTAR PUSTAKA

- Armawi, A. (2025). *Kepemimpinan dan Tata Kelola Pemerintahan Berbasis Kearifan Lokal*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Firmando, R. (2022). Filsafat Sosial Dalihan Na Tolu dan Relevansinya dalam Kepemimpinan Komunitas Batak Toba. *Jurnal Humaniora Nusantara*, 14(2), 160–172.
- Firmando, R. (2023). Local Wisdom and Leadership Ethics in Indigenous Communities of Sumatra. *Journal of Indonesian Cultural Studies*, 5(1), 1–7.
- Hakim, A., & Sitanggang, R. (2025). Adaptasi Nilai Dalihan Na Tolu dalam Komunitas Diaspora Batak di Banjarmasin. *Jurnal Sosiologi Multikultural*, 8(1), 50–60.
- Harahap, R. H. (2017). Kepemimpinan dalam perspektif budaya Batak Toba: Studi nilai Dalihan Na Tolu. *Jurnal Antropologi Indonesia*, 38(2), 120–133.
- Hutagalung, S. (2020). *Dalihan Na Tolu: Falsafah Hidup dan Struktur Sosial Masyarakat Batak Toba*. Medan: Pustaka Horizon.
- Iskandar, D., Hutapea, R., & Manurung, Y. (2021). Kearifan Lokal sebagai Basis Kepemimpinan Komunitas di Indonesia. *Jurnal Kepemimpinan dan Budaya*, 3(2), 145–152.
- Lepir, Y., & Ismanto, B. (2024). Relevansi Nilai-Nilai Adat Batak Toba terhadap Model Kepemimpinan Kontemporer. *Jurnal Budaya dan Kepemimpinan*, 6(3), 250–260.
- Manurung, J. (2020). Nilai-nilai sosial budaya Batak Toba dalam pembangunan komunitas lokal. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 9(1), 45–56.
- Marbun, M. (2021). *Kearifan Lokal Batak Toba dan Dinamika Sosial Budaya Kontemporer*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Najiburrahman, A., Situmeang, D., & Siregar, L. (2024). Transformasi Kepemimpinan Tradisional dalam Masyarakat Modern: Studi pada Komunitas Batak Toba. *Jurnal Etnografi Indonesia*, 12(1), 1–10.
- Pagnozzi, L., Prastio, W., & Widodo, H. (2025). Tantangan Integrasi Budaya Lokal dalam Birokrasi Publik Indonesia. *Jurnal Administrasi Negara*, 17(3), 695–705.
- Sembiring, M. (2024). Pergeseran Nilai Adat di Kalangan Remaja Batak Toba. *Jurnal Kajian Budaya Nusantara*, 4(2), 258–266.
- Siahaan, T. L. (2022). *Kepemimpinan Berbasis Budaya Nusantara: Perspektif Batak Toba dan Masyarakat Adat Indonesia*. Bandung: Alfabeta.
- Sibarani, R. (2018). The role of local wisdom in developing character education. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 28(4), 451–460.
- Situmorang, B., Rajagukguk, F., & Darwin, A. (2022). Musyawarah Adat Batak Toba dan Kepemimpinan Partisipatif. *Jurnal Prosiding Sosial dan Budaya*, 7(1), 565–575.
- Wikanda, S. (2022). Sistem Dalihan Na Tolu sebagai Struktur Kepemimpinan Tradisional Batak Toba. *Jurnal Antropologi Sosial*, 10(1), 65–75.