

BUDAYA DALIHAN NA TOLU DALAM MASYARAKAT BATAK TERHADAP PELAYANAN PUBLIK

**Angelica Albina Pagnozzi¹, Luki Oka Prastio², Ika Arinia Indriyany³,
Widodo⁴**

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Serang, Indonesia^{1,2,3}

Universitas Padjadjaran, Bandung, Indonesia⁴

E-mail: angelicaalbina688@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan melihat penyelenggaraan pelayanan publik pada Masyarakat Batak yang terdampak dari masih kuatnya budaya lokal. Kegelisahan atas latar belakang penelitian dimulai dengan pemikiran bahwa pelayanan publik seharusnya diselenggarakan berbasis prinsip good governance dan birokrasi Weberian, nyatanya dijalankan secara diskriminatif akibat budaya Dalihan Na Tolu. Budaya Dalihan Na Tolu adalah budaya yang dianut masyarakat Batak. Dengan menggunakan metode penelitian kualitatif dan pendekatan studi kasus, peneliti memanfaatkan studi literatur sebagai teknik pengumpulan data. Temuan menunjukkan bahwa secara dominan budaya ini berdampak pada penyelenggaraan pelayanan publik. Pelayanan publik yang dihadirkan berpotensi menghadirkan nilai ketidakadilan, ketimpangan kekuasaan dan ketidaksetaraan perlakuan pada masyarakat. Di sisi yang lain, hal ini menjadi dilemma karena nilai-nilai budaya lokal perlu dipelihara dan dilestarikan sebagai prinsip dasar rekognisi pada masyarakat adat.

Kata Kunci: *Pelayanan Publik, Dalihan Na Tolu, Masyarakat Batak*

ABSTRACT

This study examines implementing public services in the Batak community, which is affected by the strong local culture. The anxiety over the background of the study began with the idea that public services should be implemented based on the principles of good governance and Weberian bureaucracy, but are implemented discriminatively due to the Dalihan Na Tolu culture. Dalihan Na Tolu culture is a culture adopted by the Batak community. Using qualitative research methods and a case study approach, researchers utilize literature studies as data collection techniques. The findings show that this culture predominantly impacts the implementation of public services. The public services presented have the potential to present values of injustice, inequality of power, and inequality of treatment in society. On the other hand, this is a dilemma because local cultural values must be maintained and preserved as a basic recognition principle in indigenous communities.

Keywords: *Public Services, Dalihan Na Tolu, Batak Society*

PENDAHULUAN

Diskriminasi dalam pelayanan publik yang kerap terjadi berpotensi menimbulkan konflik laten yang mengancam kohesi sosial serta harmoni kehidupan berbangsa dan bernegara (Abbas & Sadat, 2020; Apriliandra & Krisnani, 2021; Patria, 2018; Widanti, 2022; Yosarie et al., 2019). Sebagai negara multikultural Indonesia memiliki keberagaman disegala bidang termasuk menjunjung tinggi dan mengakui keberadaan budaya masyarakat adat. Dalam hal ini posisi multikultural mengintegrasikan dan menjawab perbedaan melalui penghargaan serta rasa saling menghormati terhadap berbagai macam perbedaan seperti ras, sosial-ekonomi, gender, bahasa, budaya, jenis kelamin, dan ketunaan (Arasaratnam & Doerfel, 2005; Kohl et al., 2012; Schalk-Soekar & ..., 2008; Steinberg, 2017).

Keanekaragaman budaya merupakan unsur penting dan signifikan di samping sebagai elemen pokok bagi jati diri suatu bangsa (Davidson, 1992; Raeff, 2020). Di era globalisasi bahwa pelestarian warisan budaya merupakan hal yang sangat penting dalam konteks globalisasi, karena memastikan transmisi budaya dan tradisi, terlebih warisan kelestarian budaya takbenda (Chen and C.-C. Fu, 2015). Namun apa jadinya ketika budaya yang berkembang dan diadopsi oleh masyarakat berdampak destruktif terhadap akuntabilitas seorang aparat birokrasi terutama sebagai garda terdepan dalam melakukan pelayanan publik.

Pelayanan publik merupakan aspek penting dalam segala bidang (Reichheld & Schefter, 2000; Zeithaml et al., 1990; Zeithaml & Parasuraman, 2004). Bahkan organisasi sektor publik dituntut untuk memberikan layanan yang berkualitas (Randall & Antoni, 2011; Robinson, 2007). Terlebih dalam mendorong mutu pelayanan pemerintah senantiasa menjalin kolaborasi guna memenuhi kebutuhan warganya (Prastio & Indriyany, 2024; Widodo et al., 2024). Sebagaimana telah disebutkan pada UUD 1945 bahwa negara harus memenuhi hak-hak dasar setiap warganegara agar terciptanya kesejahteraan sosial, yang dalam hal ini pelayanan publik merupakan aspek utama dalam pemberian hak hak dasar setiap warganegara, ini mencakup persoalan terkait barang, jasa, maupun urusan administrasi (Denhardt & Denhardt, 2015).

Khususnya di Indonesia sudah mengadopsi konsep *good governance*. *Good governance* berpengaruh positif terhadap kinerja dan mengurangi inefisiensi pengeluaran pemerintah (Wardhani et al., 2017). Pasalnya *Good Governance* dinilai sebagai landasan penting dalam membangun kesejahteraan masyarakat, menciptakan lingkungan yang adil, inklusif serta pembangunan yang berkelanjutan melalui prinsip prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, responsivitas, efektifitas dan efesiensi, serta keadilan (Putra, 2019). Pelayanan publik di Indonesia yang dinilai masih

paternalistik, bertele-tele, kurangnya transparansi, akuntabilitas, korupsi dan nepotisme berdampak rendahnya kepercayaan masyarakat terhadap aparat birokrasi (Anggraeni, 2016; Meier et al., 2019, 2019).

Fokus penelitian ini menyoroiti penerapan budaya *Dalihan Na Tolu* oleh Masyarakat Batak yang menimbulkan destruksi bagi penyelenggaraan pemerintahan. Aktualnya bahwa suburnya patologi yang terjadi dalam ruang lingkup aparat birokrat bersumber dari pengadopsian nilai budaya *Dalihan Na Tolu* dalam masyarakat Batak yang hingga saat ini masih dinilai kontroversial. Masyarakat Batak masih memegang teguh adat istiadat sebagai lambang kekuatan yang mencerminkan nilai-nilai yang dipegang teguh oleh masyarakat Batak. Hubungan kekerabatan tersebut mengajarkan solidaritas dan penghargaan kepada orang lain (Nasution & Harahap, 2023)

Nilai budaya yang menjadi kebanggaan Masyarakat Toba yaitu *Dalihan Na Tolu*. Budaya ini terwujud dalam hubungan kekerabatan berdasarkan keturunan darah (genealogis) dan perkawinan yang turun-temurun. Dampaknya, *Dalihan Na Tolu* masih dijadikan sebagai tatanan hidup sekaligus sumber motivasi berperilaku. Masyarakat Batak Toba menginternalisasi nilai *Dalihan Na Tolu* sebagai satu sistem nilai budaya yang memberi pedoman bagi orientasi, persepsi, dan definisi terhadap

kenyataan atau realitas (Harahap dan Siahaan, 1987).

Masyarakat Batak menunjukkan tingkat kepatuhan dan ketaatan yang tinggi terhadap norma-norma sosial yang ditetapkan dalam struktur budaya *Dalihan Na Tolu*. Hal ini dipandang sebagai sebuah metode yang membantu mereka mencapai tujuan dalam kehidupan mereka. Nilai-nilai budaya ini tercermin dalam perspektif dan tujuan dalam hidup yang dapat dirangkai dalam tiga kata, yakni kekayaan (*hamoraon*), jumlah keturunan yang banyak (*hagabeon*), dan kehormatan (*hasangapon*) (Habeahan, Dkk, 2022). Konsep ini dijelaskan melalui pepatah adat yang mengatakan bahwa jika seseorang ingin menjadi kaya, mereka harus bersikap persuasif terhadap pihak yang menjadi penerima isteri atau boru, jika ingin memiliki banyak keturunan, mereka harus berperilaku dengan penuh penghormatan terhadap kerabat yang memberikan isteri, dan jika ingin dihormati, mereka harus berhati-hati dalam berhubungan dengan kerabat semarga. Dalam konteks budaya *Dalihan Na Tolu*, perilaku saling tolong-menolong atau peduli terhadap kerabat dianggap sebagai suatu nilai yang tinggi, bahkan dianggap sebagai perbuatan mulia dan luhur bagi orang Batak (PASARIBU, 2023).

Selaras dengan konteks di atas, mengadopsi teori yang dikembangkan oleh Max Weber bahwa kekuasaan merupakan kemampuan untuk

mengikuti kehendak sendiri bahkan ketika ada penentangan dari pihak lain (Webber, 1921). Namun bagaimana jika konsep ini dipadukan dengan ajaran adat yang mewajibkan masyarakat dengan suku yang sama untuk memberikan prioritas kepada sesama suku dan sesama marga dan bagaimana kita dapat mengamati dengan fakta empiris apakah prinsip ini benar-benar diterapkan sesuai dengan keinginan atau tidak. Dalam formulasi Dahl, batasannya tajam meskipun cakupannya terbatas, bahwa setiap bentuk hubungan kekuasaan harus memenuhi dua syarat. Pertama, tindakan tersebut dilakukan baik oleh pihak yang memengaruhi maupun yang terpengaruh. Kedua, terdapat interaksi dan komunikasi antara keduanya, baik secara langsung maupun tidak (Agustino, 2020a). Artinya kekuasaan dalam konteks doktrin adat dalam politik merujuk pada kemampuan untuk memanfaatkan berbagai sumber pengaruh guna memengaruhi keputusan politik, sehingga keputusan tersebut dapat menguntungkan masyarakat mereka untuk menjaga dan memajukan nilai-nilai adat dan budaya.

Faktanya masyarakat Batak, yang merupakan salah satu kelompok etnis terbesar di Indonesia memiliki tradisi yang sangat menghormati adat dalam proses pengambilan Keputusan (Malau, 2022). Kondisi tersebut berdampak signifikan pada kualitas pelayanan publik, mengingat pelayanan yang diberikan memiliki pengaruh

dalam kesejahteraan rakyat yang telah disebutkan dalam Undang Undang Dasar 1945. Namun, di sisi lain bahwa negara Indonesia juga memiliki kewajiban untuk memerhatikan dan melindungi hak-hak masyarakat adat termasuk Masyarakat Hukum Adat (MHA) (Pasapan et al., 2022), meskipun hal ini terkadang dapat dianggap berpotensi bertentangan dengan prinsip-prinsip Pancasila sebagai ideologi negara yang sekaligus prinsip *Good Governance* yang selama ini dielut-elukan dinilai prakteknya masih belum maksimal. Berimplikasi dengan itu, bahwa realitas kehidupan masyarakat Batak menunjukkan prinsip dan komitmen yang sangat tinggi terhadap nilai-nilai budaya dalam budaya *Dalihan Na Tolu* (Abubakar et al., 2017).

Segala sistem nilai dan budaya *Dalihan Na Tolu* yang dipegang masyarakat Batak Toba diakui sebagai sesuatu yang suci dan tak ternilai. Mereka meyakini budaya ini memiliki nilai yang sakral dalam membangun hubungan sosial dalam kehidupan sehari-hari. Pemahaman ini tercermin dalam petuah adat yang mereka terima dari leluhur, seperti *martagan sipiliton*, *maransimun so bolaon*, dan *adat ni ama dohot ompu tokka siuban*. Nilai-nilai yang ada dalam petuah adat ini menegaskan pentingnya ketaatan kepada tradisi yang sudah diwarisi oleh leluhur mereka dan bahkan menegaskan bahwa aturan-aturan adat yang ada tidak dapat diubah (Armawi, 2008). Hal ini

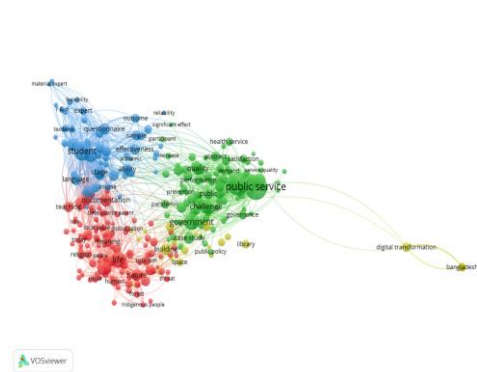
dinilai penting dalam konteks penyelenggaraan pelayanan publik di Indonesia, yang dimana seharusnya prinsip *good governance* yang akuntabel, transparan, efektif dan lainnya dapat memberikan dampak yang tepat sasaran, terlebih lagi *good governance* hadir atas ketidakpuasan dan ketidakpercayaan masyarakat terhadap pemerintahan, maka sasaran pengimplementasiannya paling cocok di terapkan pada aspek penyelenggaraan pelayanan public (Suparno, 2022).

Tujuan riset ini menyoroti penggunaan Budaya *Dalihan Na Tolu* dalam Masyarakat Batak terhadap Pelayanan Publik. Aktualnya masyarakat Batak cenderung mengidentifikasi diri mereka dengan nilai-nilai yang berkembang dalam budaya mereka, yang memiliki potensi untuk menciptakan ketidakseimbangan kekuasaan yang dapat mengancam netralitas dan keadilan mereka sebagai aparat birokrasi. Namun, hal ini menjadi semakin kompleks pasalnya negara memiliki kewajiban untuk mengintegrasikan dan melindungi hak-hak serta budaya Masyarakat asli.

State of the art dalam penelitian ini menunjukkan adanya topik baru berupa degradasi pelayanan publik akibat budaya *Dalihan Na Tolu* dalam Masyarakat Batak, yang mana

belum banyak diteliti. Peneliti ini memiliki *gap research* dengan penelitian-penelitian sebelumnya seperti Budaya *Dalihan Na Tolu* yang berfokus pada karakter masyarakat (Hasibuan, 2020; Hasugian et al., 2023; Lubis & Joebagio, 2019; Napitupulu et al., 2024). Terdapat juga penelitian *Dalihan Na Tolu* yang berfokus pada bidang hukum (BATU, n.d.; E. N. Butarbutar, 2019; A. S. Harahap & Siregar, 2020; Lengkong et al., 2023; A. Nababan, 2024; Nainggolan & Pura, 2020; Nasution & Harahap, 2023, 2024; Sadat, n.d.; Sari et al., 2022; Sibuea, 2010; Simbolon & Rusmawati, 2017; T. Siregar, 2009; Sormin, 2023). Di samping itu terdapat juga penelitian *Dalihan Na Tolu* yang berfokus pada kepemimpinan (S. Harahap, 2006; Rangkuti, 2021; Sialaban & Pasaribu, 2020; Sijabat et al., 2021; SILITONGA, 2019; R. N. Siregar, 2019; Situmorang et al., 2022; Tolu, n.d.).

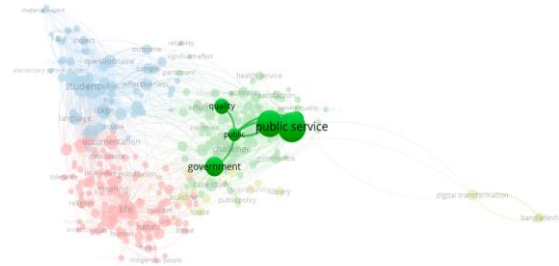
Untuk memperkuat *state of the art* tersebut, penulis melakukan penelusuran menggunakan *tools publish or perish* terhadap 1000 literatur selama 2020-2025 melalui *crossref*. *Keyword* yang digunakan adalah '*local wisdom*' dan *public services*. Hasil *mining* data ini kemudian divisualisasikan menggunakan *vosviewer* sehingga didapat seperti gambar berikut:



Gambar 1.1

Visualisasi Litelatur

Sumber: olahan peneliti, 2025.



Gambar 1.2

Visualisasi State Of The Art Riset

Sumber: olahan peneliti, 2025.

Gambar tersebut menunjukkan adanya *gap research* terkait pelayanan publik dan kearifan local. Publikasi yang telah dikeluarkan terkait dengan *public services* tidak memiliki *link* langsung terhadap *local wisdom*. Hal ini menunjukkan bahwa kajian terkait pelayanan publik memang banyak berfokus pada bagaimana pelayanan publik yang berkualitas dilakukan oleh pemerintah kepada masyarakat. Dalam praktiknya, pelayanan publik juga dilakukan dengan mengadopsi nilai nilai birokrasi Weberian yang tidak membedakan masyarakat. semua

diperlakukan sama sebagai warga negara. Padahal, riset ini justru menunjukkan hal sebaliknya bahwa *local wisdom* pada Masyarakat Batak berupa *Dalihan Na Tolu* memainkan peran signifikan dalam pelayanan publik. Meskipun tidak memberikan dampak positif, riset ini memberikan gambaran bahwa dalam beberapa struktur masyarakat dengan nilai budaya yang kuat, nilai kearifan lokal perlu untuk menjadi perhatian pemerintah agar pelayanan publik yang diberikan tetap memenuhi nilai-nilai *good governance*.

KAJIAN PUSTAKA

Terdapat banyak ahli yang mengemukakan terkait dengan konsep kekuasaan (Bierstedt, 1950; Cohen, n.d.; Dahl, 2007; Foucault, 1982). Riset ini menggunakan model kekuasaan max weber yang tepat digunakan untuk melihat bagaimana budaya dapat mempengaruhi struktur birokrasi formal. Model teori kekuasaan Max

Weber menjelaskan kekuasaan sebagai kemampuan seseorang atau kelompok untuk mewujudkan kehendak mereka dalam suatu hubungan sosial, bahkan melawan perlawanan. Pemikiran serupa dilontarkan juga oleh Harold D. Laswell bahwa kekuasaan merupakan sebuah hubungan yang dimana salah satu dari mereka menjadi kelompok dominan yang dapat membawa kelompok lain ke

arah yang mereka inginkan (Budiarjo, 2012). Merujuk itu penulis berpendapat bahwa dalam hal ini tidak selamanya kekuasaan dimaknai sebagai sebuah konsep yang dipertentangkan karna tidak tercapainya sebuah konsensus karena kenyataannya, *Dalihan Na Tolu* adalah sebuah konsep yang hadir melalui sebuah konsensus dan budaya adat yang mereka secara sukarela untuk mengadopsi nilai budaya tersebut. Namun yang perlu ditekankan adalah urgensi nilai adat yang dirasa harus di filter keberadaanya sehingga Indonesia dapat mencapai titik tertinggi SDM yang bermutu. Maka dalam hal ini perlu ditekankannya sebuah konsep keadilan sebagai salah satu dari ke lima sila dalam Pancasila sebagai ideologi negara.

Keadilan secara esensial adalah tentang memberikan hak yang pantas kepada individu berdasarkan kontribusi dan prestasi mereka. Ini melibatkan konsep kebebasan, kemakmuran, pendapatan, dan peluang kekuasaan. Teori keadilan berdasarkan pandangan Aristoteles, yakni keadilan berkaitan dengan kesetaraan proporsional, memberi sesuai dengan hak dan prestasi masing-masing individu sesuai kemampuan mereka. Sementara itu, kesetaraan numerik menganggap semua orang sama di depan hukum, menekankan bahwa semua individu merupakan bagian dari kesatuan yang

sama (Agustino, 2020b). Dalam konteks ini, semua orang memiliki hak yang sama tanpa memandang status atau prestasi. Kedua konsep ini berusaha mencapai keseimbangan antara pengakuan atas perbedaan individu dan kebutuhan untuk memperlakukan semua orang dengan standar yang sama.

Politik identitas merupakan aspek yang tidak terpisahkan dari demokrasi, seperti diungkapkan oleh Castells. Pembentukan aliansi politik berdasarkan identitas bersama, nilai, atau latar belakang, adalah konsekuensi alami dalam sistem demokrasi yang menjamin kebebasan (Castells, 2010). Stuart Hall menekankan bahwa semua politik pada dasarnya adalah politik identitas (Hall, 1992). Menurut Ambardi, politik identitas adalah konstruksi yang menentukan kepentingan subjek dalam komunitas politik, dengan fokus pada pengorganisasian identitas sebagai sumber politik (Ambardi, 2011). Laclau dan Moufe menjelaskan bahwa politik identitas berfokus pada perbedaan atau persamaan logika, sering kali terkait dengan sub-kelompok dan melibatkan aktivisme berdasarkan ras, gender, etnisitas, dan identitas politik lainnya (Daully et al., 2019). Dari perspektif ini, politik identitas dapat dilihat sebagai sarana penting untuk mewakili dan memperjuangkan kepentingan kelompok tertentu dalam demokrasi.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pendekatan studi kasus digunakan untuk melihat kasus pelayanan publik yang dilakukan pada masyarakat Batak terpengaruhi oleh budaya *Dalihan na Tolu*. Dalam melakukan pengumpulan data, penulis menggunakan studi literatur dengan melacak, mengumpulkan, menganalisis dan mensintesis informasi dari berbagai macam literatur untuk menelusuri jejak pelayanan publik oleh pemerintah baik secara umum maupun secara khusus yang terjadi di Batak. Penelitian ini melibatkan pengumpulan data sekunder dari berbagai literatur ilmiah, termasuk buku, jurnal, artikel, dan dokumen resmi terkait. Data yang dikumpulkan akan dianalisis untuk mengidentifikasi tema-tema utama dan pola-pola yang muncul terkait dengan diskriminasi dalam pelayanan publik dan pengaruh budaya *Dalihan Na Tolu*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Budaya *Dalihan Na Tolu*, *Mandok Hata*, dan Konsep Marga Pada Suku Batak Toba

Batak Toba adalah salah satu dari enam subetnis Batak yang meliputi Karo, Simalungun, Angkola, Mandailing, Pakpak Dairi, dan Nias, merupakan subjek yang menarik untuk diteliti. Uniknya dalam masyarakat adat Batak terdapat istilah marga yang merupakan fondasi organisasi kekeluargaan dan kekerabatan. Marga mengacu pada kelompok individu yang

berasal dari leluhur laki-laki yang sama, mengikuti garis keturunan patrilineal (Siahaan, 2016).

Keberadaan marga menandakan bahwa individu yang menggunakannya memiliki keturunan bersama, yang seringkali mengakibatkan adanya larangan pernikahan antara pria dan wanita dari marga yang sama. Ikatan ini, dikenal sebagai *dongan sabutuha* atau *dongan tubu*, berpengaruh besar dalam aspek kehidupan masyarakat Batak Toba, termasuk warisan, pernikahan, kepemilikan tanah, dan pemukiman. Selain itu, kekerabatan ini juga melahirkan hubungan antara hula-hula dan boru. Ketiga ikatan kekeluargaan ini saling terkait dalam konsep "*Dalihan Na Tolu*," yang mengatur hubungan kekerabatan dan perkawinan. Prinsip ini juga mempengaruhi berbagai aspek kehidupan sosial dan kebahagiaan masyarakat Batak Toba, dengan menekankan nilai musyawarah dan keadilan dalam penyelesaian konflik (... et al., 2017).

Marga merupakan satu hal yang masuk kedalam 3 aspek dari *Dalihan Na Tolu*. *Dalihan Na Tolu*, yang sering disebut sebagai '*tungku nan tiga*' dalam budaya Batak Toba, memiliki makna dan interpretasi yang berbeda dari konsep budaya lain di Sumatera. Konsep ini berperan penting dalam mengarahkan dan mengendalikan perilaku serta tindakan masyarakat Batak Toba. *Dalihan Na Tolu* merupakan sistem budaya yang

menentukan norma dan motivasi dalam perilaku sehari-hari mereka. Masyarakat Batak Toba memandang *Dalihan Na Tolu* sebagai panduan nilai budaya yang esensial, membimbing orientasi, persepsi, dan pemahaman mereka terhadap realitas (B. H. Harahap & Siahaan, 1987). Namun, konsep ini berpotensi bertentangan dengan ideologi Pancasila dan Undang-Undang Negara Republik Indonesia, khususnya dalam konteks keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia dan kesetaraan di hadapan hukum. Penerapan *Dalihan Na Tolu* yang terlalu kaku dapat membatasi interaksi sosial di luar kelompok etnis dan mendorong diskriminasi berdasarkan latar belakang etnis atau marga, yang bertentangan dengan prinsip-prinsip demokrasi dan keberagaman yang dijunjung tinggi oleh negara.

Pasalnya orang Batak Toba secara umum memiliki komitmen yang tinggi terhadap nilai-nilai budaya *Dalihan Na Tolu*, suatu warisan leluhur yang dijunjung tinggi. Mereka mematuhi aturan adat yang diturunkan secara turun-temurun dengan kepercayaan bahwa budaya ini memiliki nilai sakral dalam membentuk hubungan sosial. Petuah adat yang mereka terima dari leluhur, seperti *martagansipiliton* dan *maransi mun so bolaon*, menegaskan pentingnya ketaatan dan kepatuhan terhadap tradisi warisan leluhur. Nilai-nilai ini dianggap tidak dapat diubah, menunjukkan kedalaman dan kesucian budaya

mereka (A. A. Sihombing, 2018). Ketaatan masyarakat Batak Toba terhadap nilai-nilai budaya *Dalihan Na Tolu* mencerminkan penghargaan yang mendalam terhadap warisan dan tradisi. Namun, pendekatan yang kaku terhadap tradisi ini bisa menimbulkan tantangan, terutama dalam konteks modernisasi dan integrasi budaya. Meskipun penting untuk memelihara identitas budaya, kemungkinan konflik muncul ketika adat dan tradisi bertentangan dengan prinsip-prinsip modern seperti kesetaraan gender dan hak asasi manusia (Z. Siagian & Silitonga, 2023; Sinaga, 2015; Sitanggang, 2021). Oleh karena itu, adaptasi dan reinterpretasi nilai-nilai budaya dalam konteks kontemporer mungkin diperlukan untuk memastikan bahwa tradisi berlangsung sambil tetap relevan dan menghormati prinsip-prinsip universal.

Adapun tradisi "*Mandok Hata*" yang merupakan warisan leluhur Batak yang berperan penting dalam mengasah kemampuan berbicara publik mereka. Sejak usia muda, masyarakat Batak memperoleh "*jambar*," yang mengacu pada hak tertentu, termasuk "*jambar hata*" (hak berbicara). Ini menunjukkan pentingnya berbicara secara efektif dalam budaya mereka, serta adanya hak tertentu yang dijamin secara kultural. "*Jambar*" dalam konteks ini mencakup hak berbicara, hak atas uang, dan hak atas bagian daging dalam upacara adat. Budaya "*Mandok Hata*" dalam konteks Batak Toba, yang merupakan bagian dari *Dalihan Na Tolu*, berperan penting

dalam membentuk kemampuan komunikasi dan ekspresi politik di kalangan masyarakatnya. Tradisi ini menggarisbawahi pentingnya kemampuan berbicara dan menyampaikan pendapat yang hal tersebut merupakan aspek kunci dalam pembentukan kekuasaan dan pengaruh dalam masyarakat (A. Nababan, 2024).

Realitas di lapangan bahwa praktik kekerabatan dapat mengarah pada dominasi kelompok tertentu dalam diskusi dan keputusan komunal. Hal tersebut mampu memperkuat struktur kekuasaan yang ada dan berpotensi mengabaikan suara minoritas atau kelompok yang kurang berpengaruh, karna budaya "*Mandok Hata*" di masyarakat Batak Toba, yang tertanam dalam budaya *Dalihan Na Tolu*, tidak hanya membentuk kemampuan berkomunikasi namun juga mencerminkan struktur kekuasaan dalam proses negosiasi marga. *Dalihan Na Tolu*, sebagai sistem budaya, memberikan kerangka bagi tata kelakuan dan tindakan masyarakat Batak Toba, namun juga berpotensi menciptakan ketimpangan kekuasaan. Proses negosiasi marga yang mengutamakan kesetaraan budaya dan kekerabatan bisa menimbulkan ketidakseimbangan dalam kekuasaan, terutama jika dibandingkan dengan prinsip-prinsip demokrasi modern yang lebih mengutamakan merit dan kesetaraan individu tanpa memandang asal-usul marga atau etnis (Muharrami, 2021; K. R. Nababan, 2023).

2. Problematika dalam Proses Penyelenggaraan Pelayanan Publik serta Perlindungan Hukum Masyarakat adat

Dalam konteks sosial dan politik, kekentalan budaya yang berlebihan ketika terjalin secara erat dengan politik, dapat menciptakan hambatan dalam pencapaian keadilan dan pengambilan keputusan yang subjektif. Budaya, dengan semua norma dan nilai yang kaya, memainkan peran penting dalam membentuk identitas dan perilaku masyarakat (Brata, 2016; Eb, 2023; Ilyas, 2023; Jaya, 2012; Surya, 2012). Namun, ketika nilai-nilai budaya ini mendominasi ranah publik, ada risiko bahwa keputusan dalam pelayanan publik akan lebih banyak dipengaruhi oleh norma budaya daripada prinsip keadilan yang universal. Akibatnya, ini bisa mengarah pada bias dan diskriminasi terhadap kelompok tertentu, khususnya mereka yang tidak sejalan dengan nilai budaya yang dominan (Mursyidah & Choiriyah, 2020; Sabir, 2022; SINURAT, 2023; Steviani, 2020; Yosarie et al., 2019). Selain itu, campuran antara budaya yang kental dan pelayanan publik sering kali membuat sulit untuk mencapai keputusan yang berorientasi pada pembaruan dan inovasi. Kebijakan dan keputusan cenderung terkungkung dalam kerangka tradisional, yang mengutamakan pemeliharaan status quo daripada

mengadopsi pendekatan baru yang mungkin lebih efektif dalam mengatasi masalah kontemporer.

Dalihan Na Tolu, sebagai kearifan lokal Batak Toba, mengutamakan hubungan kekerabatan dalam menentukan partisipasi dalam aktivitas sosial (R. D. Butarbutar et al., 2020; Firmando & Agama, 2021; D. Harahap, 2016; Melbourini, 2018; Suharto et al., 2022). Hal tersebut menekankan pada nilai emosional dan tradisional, karena kedekatan hubungan keluarga lebih dihargai daripada kemampuan pribadi. Sistem ini menilai seseorang berdasarkan kedekatan kekerabatan, kedudukan dalam struktur adat, dan perilaku yang diharapkan terkait dengan hubungan keluarga, menunjukkan preferensi terhadap anggota keluarga daripada orang lain, dan mengaitkan rezeki dengan perbuatan menolong kerabat (J. F. Sihombing & Silooy, n.d.). Sistem nilai *Dalihan Na Tolu* di masyarakat Batak Toba, yang menekankan pada hubungan kekerabatan dari pada merit individu, bisa menciptakan ketimpangan kekuasaan. Bahkan ketika aparat birokrasi yang mengadopsi nilai budaya ini akan cenderung pandang bulu dalam memberikan pelayanan, yang tentunya bertentangan dengan prinsip *good governance* yang seharusnya dijunjung tinggi dalam pelayanan publik. Dalam konteks ini, individu yang memiliki kedekatan kekerabatan atau status dalam struktur adat mendapat prioritas, yang memiliki kecenderungan

berkonflik dengan prinsip keadilan sosial sebagaimana dirumuskan dalam Pancasila.

Mandok hata, atau seni berbicara dalam konteks adat, merupakan elemen penting dalam menjaga keseimbangan dalam relasi antarmarga (Rahmi et al., 2025). Dalam proses negosiasi atau penyelesaian konflik, cara seseorang menyampaikan pendapat (*mandok hata*) sangat berpengaruh. Ini menjadi penting terutama dalam konteks negosiasi antara marga, di mana penyelesaian konflik dan keputusan penting sering kali memerlukan diplomasi yang halus dan penghormatan terhadap tradisi (Muharrami, 2021). Dalam masyarakat Batak, kemampuan berbicara (*mandok hata*) dihargai tinggi dan sering kali dikaitkan dengan otoritas dan kebijaksanaan. Individu yang mahir dalam hal tersebut cenderung memiliki pengaruh lebih besar dalam keputusan komunal. Ini menciptakan potensi ketimpangan, di mana mereka yang kurang mahir atau kurang percaya diri dalam berbicara mungkin merasa terpinggirkan atau kurang dihargai.

Dalam konteks modernisasi dan globalisasi, praktik *Mandok Hata* bisa bertentangan dengan nilai-nilai demokrasi dan kesetaraan (K. R. Nababan, 2023; Stasiun, 2024). Di era yang menekankan transparansi dan partisipasi egaliter, praktik tradisional yang memprioritaskan keahlian berbicara tertentu mungkin memarginalkan suara-suara lain yang

kurang konform dengan norma-norma adat tersebut. *Mandok hata* juga terikat dengan struktur sosial dan gender dalam masyarakat Batak. Tradisionalnya, pria lebih dominan dalam praktik ini, yang bisa meningkatkan ketimpangan gender dalam proses pengambilan keputusan yang hal ini dinilai harus difilter sebelum di adopsi nilai budayanya, karena mengingat Indonesia sebagai negara yang berideologi Pancasila.

Aktualnya dalam penerapan hukum adat, bahwa sebuah hukum harus memenuhi tiga unsur utama menurut Radbruch yakni kepastian hukum, kemanfaatan, dan keadilan (Radbruch, 2006). Dalam konteks hukum adat Batak Toba, termasuk sistem *Dalihan Na Tolu*, penting untuk mengarahkannya agar sesuai dengan ketiga prinsip ini. Sistem hukum adat Batak Toba, sebagai bagian dari hukum nasional, menyusun nilai-nilai untuk menjaga ketertiban sosial dan menyediakan solusi atas permasalahan masyarakat adat. Prinsip *Dalihan Na Tolu*, dengan nilai-nilainya, juga berperan dalam penyelesaian sengketa di dalam masyarakat tersebut. Meskipun dirasa *Dalihan Na Tolu* memiliki peran penting dalam menjaga ketertiban dan menyediakan solusi, ada potensi konflik antara kebiasaan adat dan tuntutan keadilan serta kepastian hukum yang lebih universal (Nasution & Harahap, 2024; Panggabean, 2007; Z. Siagian & Silitonga, 2023; Sinaga, 2015; Sitanggang, 2021). Penerapan hukum adat harus senantiasa memperhatikan

kebutuhan untuk mendukung keadilan sosial yang lebih luas dan harmonisasi dengan sistem hukum nasional (Rubi et al., 2024; Slamet, 2004; Sugitanata & Nisa, 2023); (Ariyani, 2024; Efrianto, 2022; Ramadhan & Syahfrudin, 2023); (Ayu et al., 2024; Budoyo, 2014; Lauren, 2023).

Di Tapanuli, Peraturan Daerah Nomor 10 tahun 1990 telah diresmikan, mendirikan Lembaga Adat *Dalihan Natolu*. Lembaga ini, yang dibentuk oleh Pemerintah Daerah, berfungsi sebagai forum musyawarah yang melibatkan penatua adat yang benar-benar mengerti dan mendalami adat istiadat setempat. Lembaga ini bertugas untuk melakukan berbagai kegiatan dalam upaya menggali, menjaga, melestarikan, dan mengembangkan kebudayaan lokal, termasuk adat-istiadat dan kesenian. Tujuannya untuk mendukung pembangunan dan memberikan saran konsultatif kepada pemerintah. Lembaga ini beroperasi di tingkat Desa/Kelurahan/Kecamatan dan Kabupaten, sebagaimana diatur dalam Pasal 5 dan 7 Perda Nomor 10 Tahun 1990. Anggota dan pengelola Lembaga Adat Dalihan Natolu adalah Penatua Adat yang memiliki pemahaman, penguasaan, dan penghayatan mendalam terhadap adat istiadat. Selain itu ditekankan kepada anggota dan pengurus juga diharuskan untuk setia dan taat kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, serta beriman kepada Tuhan Yang Maha Esa (Butarbutar, 2019).

Fakta dilapangan menunjukan pengimplementasian *Dalihan Na Tolu* dalam konteks negosiasi antar marga di Batak memiliki risiko menciptakan ketimpangan kekuasaan dan ketidaknetralan dalam memberikan pelayanan publik. Hal ini terjadi karena *Dalihan Na Tolu* cenderung memberikan peran dan pengaruh lebih besar kepada individu yang saling semarga atau adanya aliran darah dari hubungan kekerabatan yang ada dalam *Dalihan Na Tolu* (R. D. Butarbutar et al., 2020; Firmando & Agama, 2021; Fitriani, 2018; Melbourini, 2018; C. T. R. Siagian, 2023; Simanungkalit, 2021). Akibatnya, suara dan kepentingan masyarakat non Batak tidak terwakili secara adil dalam proses pengambilan keputusan, selain itu hal ini menjadikan masyarakat semakin tertutup matanya akan hal yang seharusnya diapresiasi. Sebagai contoh nyata dalam proses pemilihan Kepala Daerah Sumatera Utara, masyarakat batak sebagai kaum mayoritas dengan penerapan *Dalihan Na Tolu* nya membuat mereka cenderung memilih yang se suku dan semarga dengan mereka.

Melihat dari aspek yang lebih luas, budaya *Dalihan Na Tolu* dipandang sebagai budaya yang sakral dan penting bagi masyarakat Batak, dan hal ini dapat mempengaruhi berbagai aspek yang salah satunya adalah aspek birokrasi. Ketika budaya ini diterapkan dalam sistem birokrasi, bisa timbul kesulitan bagi individu dalam menjalankan aturan formal legal atau

dalam memenuhi tuntutan adat. Karena pengaruh budaya *Dalihan Na Tolu* yang sangat kuat, seringkali dalam praktik birokrasi, tuntutan adat lebih dominan. Ini berpotensi menciptakan dilema bagi orang Batak Toba dalam birokrasi publik modern dan rasional, di mana mereka harus memilih antara disiplin dan aturan birokrasi dengan tuntutan moral adat dan genealogi. Belum lagi banyaknya terjadi perubahan yang membawa dampak pada cara pandang generasi muda terhadap tradisi, seringkali menimbulkan gesekan antara keinginan untuk modernisasi dan kebutuhan untuk melestarikan warisan budaya. Solusinya terletak pada dialog antargenerasi dan pendidikan yang memadukan penghormatan terhadap tradisi dengan pemahaman akan kebutuhan modern (Hendroyono, 2005).

Ketika budaya *Dalihan Na Tolu*, dengan prinsip-prinsipnya mengenai hubungan sosial dan kewajiban moral diterapkan dalam lingkungan birokrasi, terciptalah sebuah lanskap yang unik dan terkadang bertentangan. Di satu sisi, birokrasi modern didasarkan pada aturan formal dan prosedur yang legal, sementara di sisi lain, tuntutan adat dalam budaya *Dalihan Na Tolu* seringkali lebih dominan. Ini menciptakan sebuah dilema bagi individu Batak yang bekerja dalam sistem birokrasi mereka dihadapkan pada pilihan sulit antara mengikuti aturan formal atau memenuhi tuntutan moral adat dan genealogi (Aritonang,

2006). Selain itu, pengaruh genealogi dalam budaya ini dapat mempengaruhi cara pengambilan keputusan dalam birokrasi. Keputusan mungkin tidak lagi berdasarkan pada merit atau pertimbangan subjektif, melainkan pada hubungan keluarga atau adat. Hal ini tidak hanya mengaburkan garis antara profesionalisme dan keterikatan pribadi, tetapi menimbulkan tantangan dalam implementasi kebijakan yang rasional, modern, dan inklusif, serta berkeadilan.

Bagi orang Batak yang bekerja dalam birokrasi, dilema ini tidak hanya sebatas pada tingkat profesional, tetapi juga bersifat moral. Mereka harus menavigasi antara disiplin dan aturan birokrasi dengan tuntutan moral adat, yang seringkali tidak mudah untuk dijalankan secara bersamaan (Bangun, 1970). Untuk mengatasi tantangan ini diperlukan pendekatan yang menghormati dan mengakomodasi kedua sistem nilai. Hal ini bisa mencakup pendidikan dan pelatihan bagi pejabat birokrasi tentang cara mengintegrasikan nilai-nilai adat dengan praktik birokrasi modern. Dialog antara pemimpin adat dan birokrasi juga penting untuk mencari titik temu antara aturan formal dan tuntutan adat. Kebijakan yang dibuat dengan fleksibilitas, yang memungkinkan ruang bagi nilai-nilai adat tanpa mengorbankan prinsip-prinsip keadilan dan efisiensi birokrasi, juga dapat menjadi solusi. Dengan demikian, mencapai harmonisasi antara budaya *Dalihan Na Tolu* dan sistem

birokrasi modern memerlukan pemahaman mendalam dan pendekatan bijaksana, agar keduanya dapat beroperasi secara harmonis tanpa mengorbankan integritas satu sama lain.

Perlindungan hak masyarakat adat memang merupakan aspek penting dalam menjaga keberagaman budaya dan sejarah suatu bangsa. Namun, perlindungan ini tidak boleh berdiri secara absolut sehingga mengesampingkan peraturan hukum dan ideologi negara. Adat yang bertentangan dengan prinsip-prinsip dasar negara, seperti kesetaraan hak dan keadilan, harus direformasi. Ini memerlukan pendekatan yang inklusif dan berkeadilan, memastikan bahwa kebijakan-kebijakan yang diambil tidak hanya menguntungkan satu kelompok, namun juga mencerminkan kepentingan dan hak-hak seluruh masyarakat, termasuk masyarakat adat. Apalagi mengingat Indonesia masih berstatus sebagai negara berkembang, penulis mengkritik sikap sebagian masyarakat yang resisten terhadap perubahan adat yang dianggap kuno dan tidak lagi relevan dengan konsep negara modern. Maka perlu ada upaya untuk mendidik dan menyadarkan masyarakat bahwa tidak semua tradisi lama relevan dengan konteks saat ini. Budaya memang harus dilestarikan sebagai identitas nasional, tetapi aspek-aspek budaya yang dianggap tidak sesuai dengan nilai dan kebutuhan masa kini perlu disesuaikan. Menghormati dan melestarikan budaya tidak berarti mempertahankan nilai-nilai

yang sudah tidak sesuai dengan perkembangan zaman dan hak asasi manusia.

Filterisasi sangat diperlukan, melalui proses "penyaringan budaya" yang bijaksana, di mana nilai-nilai adat yang positif dipertahankan, sedangkan yang tidak sesuai diadaptasi atau ditinggalkan. Selain itu, penulis menekankan pemerintah yang memiliki peran penting dalam menjembatani gap antara perlindungan adat dan kepatuhan terhadap hukum dan ideologi negara. Pemerintah idealnya mampu menatur secara tegas dalam mengatasi ketimpangan kekuasaan yang mungkin terjadi dalam negosiasi marga atau politik identitas. Perbaikan tersebut memerlukan pendekatan yang inklusif dan berkeadilan, memastikan bahwa kebijakan-kebijakan yang diambil tidak hanya menguntungkan satu kelompok, namun juga mencerminkan kepentingan dan hak-hak seluruh masyarakat, termasuk masyarakat adat.

Penting untuk mengembangkan sistem yang memisahkan nilai-nilai budaya dari keputusan politik, dengan cara yang memastikan kebijakan lebih didasarkan pada keadilan dan objektivitas. Di samping itu, mendorong partisipasi dan pemberdayaan generasi muda dalam proses pengambilan keputusan adalah kunci untuk memastikan bahwa ide-ide inovatif mereka dapat diimplementasikan. Pendidikan dan kesadaran budaya yang

meningkat juga penting, tidak hanya untuk menjaga keseimbangan antara melestarikan budaya dan menerima perubahan, tetapi juga untuk memastikan bahwa kebudayaan tidak menjadi penghambat bagi keadilan dan kemajuan masyarakat.

KESIMPULAN

Budaya *Dalihan Na Tolu* yang diadopsi oleh masyarakat suku Batak memainkan peran yang signifikan dalam proses penyelenggaraan pelayanan pemerintahan. Dominasi nilai adat tersebut dalam birokrasi cenderung membawa potensi ketidakadilan, ketimpangan kekuasaan, dan ketidaksamaan perlakuan kepada masyarakat non-Batak. Bahkan prinsip-prinsip yang terkandung dalam *good governance* dapat diabaikan dan menjadi formalitas semata karna mengutamakan hubungan kekerabatan yang kuat. Dilain sisi, hak masyarakat adat harus dilindungi dan bahkan budayanya harus dilestarikan, namun hal ini dirasa tidak sepadan jika kita mengorbankan nilai-nilai dasar dalam Pancasila dan UUD 1945. Maka, untuk mengatasi hal tersebut penulis menilai perlu dilakukannya program peningkatan kualitas SDM agar pemahaman *Dalihan Na Tolu* dapat difilter penerapannya tanpa harus menghilangkan nilai adat dan mengorbankan nilai Pancasila

DAFTAR PUSTAKA

- Harvina, H., Fariani, F., Putra, D. K., Simanjuntak, H., & ... (2017). *Dalihan Na Tolu Pada Masyarakat Batak Toba Di Kota Medan*. repository.ar-raniry.ac.id.
- Abbas, F., & Sadat, A. (2020). Model pelayanan publik terhadap reformasi birokrasi. In *Jurnal Studi Ilmu Pemerintahan*. academia.edu.
- Abubakar, B., Harvina, H., Fariani, F., Putra, D. K., & ... (2017). *Dalihan Na Tolu Pada Masyarakat Batak Toba Di Kota Medan*. repository.ar-raniry.ac.id.
- Agustino, L. (2020a). Analisis kebijakan penanganan wabah COVID-19: Pengalaman Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*.
- Agustino, L. (2020b). *Pengantar ilmu politik*. eprints.untirta.ac.id.
- Anggraeni, D. (2016). Bureaucratic Reform in the Empirical Perspective and Pathology. In *International Journal of Kybernology*. ejournal.ipdn.ac.id.
- Apriliandra, S., & Krisnani, H. (2021). Perilaku diskriminatif pada perempuan akibat kuatnya budaya patriarki di indonesia ditinjau dari perspektif konflik. *Jurnal Kolaborasi Resolusi Konflik*.
- Arasaratnam, L. A., & Doerfel, M. L. (2005). Intercultural communication competence: Identifying key components from multicultural perspectives. *International Journal of Intercultural Relations*.
- Aritonang, J. S. (2006). Beberapa Pemikiran Menuju Teologi Dalihan Na Tolu. In (No Title). cir.nii.ac.jp.
- Ariyani, A. D. (2024). Implementasi Hukum Adat Sebagai Dasar Hukum Dalam Membangun Sistem Hukum Di Indonesia. In *Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*.
- Armawi, A. (2008). Kearifan Lokal Batak Toba Dalihan Na Tolu Dan Good Governance Dalam Birokrasi Publik. *Jurnal Filsafat*.
- Ayu, R. O., Sukmariningsih, R. M., & ... (2024). HARMONISASI HUKUM ADAT DAN HUKUM POSITIF DALAM MEMPERKUAT IDENTITAS NASIONAL DI TENGAH KEBERAGAMAN. *SEMINAR NASIONAL ...*.
- BATU, M. (n.d.). HUBUNGAN RESTORATIVE JUSTICE DENGAN DALIHAN NA TOLU DALAM HUKUM ADAT BATAK TOBA. In repository.unsri.ac.id.
- Bierstedt, R. (1950). An Analysis of Social Power. *American Sociological Review*, 15(6), 730. <https://doi.org/10.2307/2086605>
- Brata, I. B. (2016). Kearifan budaya lokal perekat identitas bangsa. In *Jurnal Bakti Saraswati (JBS)*. scholar.archive.org.
- Budoyo, S. (2014). Konsep Langkah Sistemik Harmonisasi Hukum Dalam Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan. *Civis: Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial Dan Pendidikan*.
- Butarbutar, E. N. (2019). Perlindungan hukum terhadap prinsip Dalihan Natolu sebagai hak konstitusional masyarakat adat Batak Toba. *Jurnal Konstitusi*.
- Butarbutar, R. D., Milala, R., & Paunganan, D. D. (2020). Dalihan

- Na Tolu sebagai sistem kekerabatan Batak Toba dan rekonstruksinya berdasarkan teologi persahabatan Kekristenan. In *Dharmasmrti: Jurnal Ilmu ...*. core.ac.uk.
- Cohen, J. (n.d.). A power primer. In *Methodological issues and strategies in clinical research (4th ed.)*. (pp. 279–284). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14805-018>
- Dahl, R. A. (2007). The concept of power. *Behavioral Science*, 2(3), 201–215. <https://doi.org/10.1002/bs.3830020303>
- Denhardt, J. V, & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering*. taylorfrancis.com. <https://doi.org/10.4324/9781315709765>
- Eb, G. A. (2023). Globalisasi Budaya, Homogenisasi dan pengaruhnya terhadap identitas budaya lokal. In *Janaloka: Jurnal Ilmu Komunikasi*. core.ac.uk.
- Efianto, G. (2022). Harmonisasi Hukum Pidana Adat Baduy Dalam Perseptif Hukum Nasional. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*.
- Firmando, H. B., & Agama, S. (2021). Kearifan lokal sistem kekerabatan dalihan na tolu dalam merajut harmoni sosial di kawasan Danau Toba. In *Aceh Anthropological Journal*. scholar.archive.org.
- Fitriani, F. (2018). MEMBANGUN BINA DAMAI MELALUI SISTEM KEKERABATAN (DALIHAN NA TOLU DAN RAKUT SITELU) DI KABANJAHE KABUPATEN TANAH KARO. *Studia Sosia Religia*.
- Foucault, M. (1982). The Subject and Power. *Critical Inquiry*, 8(4), 777–795. <https://doi.org/10.1086/448181>
- Harahap, A. S., & Siregar, T. (2020). Model Pencegahan Tindak Pidana Terorisme Berbasis Adat Dalihan Na Tolu di Tapanuli Selatan. *Pandecta Research Law Journal*.
- Harahap, B. H., & Siahaan, M. (1987). Hotman. 1987. In *Orientasi Nilai-Nilai Budaya Batak Toba* (p. 143).
- Harahap, D. (2016). Implikasi Sistem Kekerabatan Dalihan Na Tolu (Studi Pada Keluarga Urban Muslim Batak Angkola di Yogyakarta). *Religi: Jurnal Studi Agama-Agama*.
- Harahap, S. (2006). *RAJA NAJUNGAL: (STUDI SISTEM KEPEMIMPINAN TRADISIONAL DI TAPANULI SELATAN)*. digilib.unimed.ac.id.
- Hasibuan, T. R. L. (2020). The Strategy of the Mandailing Community in Preserving the Culture of the Dalihan Natolu as a Form of National Identity. *2nd Annual Civic Education Conference ...*
- Hasugian, A., Siregar, A. P., Tambunan, E. E., & ... (2023). Penguatan Karakter Siswa Melalui Kearifan Lokal Budaya Tapanuli Selatan di Madrasah Batang Angkola. *Jurnal Transformasi ...*
- Hendroyono. (2005). *Sosiologi Hukum dan Pengaruh Perubahan Masyarakat dan Hukum*. Srikandi.
- Ilyas, I. S. A. (2023). Agama Dan Relasi Budaya Dalam Islam: Menjelajahi Peran Penting Budaya Dalam Pembentukan Identitas Keagamaan.

- Al-Aufa: Jurnal Pendidikan Dan Kajian Keislaman*.
- Jaya, D. P. (2012). *Budaya dan Identitas*. repository.uin-malang.ac.id.
- Kohl, H. W., Craig, C. L., Lambert, E. V, Inoue, S., Alkandari, J. R., & ... (2012). The pandemic of physical inactivity: global action for public health. *The Lancet*.
- Lauren, C. C. (2023). Analisis adaptasi masyarakat lokal terhadap perubahan sosial dan tren budaya di Indonesia ditinjau dari perspektif hukum adat. In *Jurnal Hukum Dan HAM Wara Sains*.
- Lengkong, L. Y., Astuti, N. K., & ... (2023). Penyuluhan Hukum Pidana Penyalahgunaan Media Sosial di Desa Dalihan Natolu Kecamatan Silaen Kabupaten Toba Sumatera Utara. *BANTENESE: JURNAL*
- Lubis, M. N., & Joebagio, H. (2019). Eksistensi Dalihan Na Tolu sebagai kearifan lokal dan kontribusinya dalam pendidikan karakter. *Jurnal Ekonomi, Sosial & Humaniora*.
- Malau, T. A. (2022). Myth analysis of umpasa Batak Toba: Roland Barthes semiotics study. *Lakhomi Journal Scientific Journal of Culture*.
- Meier, K. J., Compton, M., & ... (2019). Bureaucracy and the failure of politics: Challenges to democratic governance. *Administration & ...* <https://doi.org/10.1177/0095399719874759>
- Melbourini, C. (2018). *Dalihan Na Tolu: Konstruksi Tindakan Penerima Marga Batak pada Nilai Kekerabatan Masyarakat Batak*. repository.ub.ac.id.
- Muharrami, U. (2021). Sarcasm Identification of Batak Toba Culture in the Mandok Hata New Year Celebration. *KnE Social Sciences*.
- Mursyidah, L., & Choiriyah, I. U. (2020). Buku Ajar Manajemen Pelayanan Publik. In *Umsida Press*. press.umsida.ac.id.
- Nababan, A. (2024). *PERAN LEMBAGA ADAT DALIHAN NATOLU DALAM PENCEGAHAN PERKAWINAN SEMARGA MENURUT HUKUM ADAT BATAK TOBA DI KABUPATEN* e-journal.uajy.ac.id.
- Nababan, K. R. (2023). Mandok Hata Sebagai Pendidikan Demokrasi dalam Kebudayaan Batak. *Jurnal Politik Profetik*.
- Nainggolan, M., & Pura, M. H. (2020). PERANAN DALIHAN NATOLU SEBAGAI TIANG PENYELESAIAN PERKARA PIDANA YANG TERJADI PADA MASYARAKAT BATAK TOBA DI PERANTAUAN:(Studi *Jurnal Hukum Positum*.
- Napitupulu, A., Perkasa, R. D., & ... (2024). Dalihan Na Tolu Sebagai Pandangan Hidup dalam Menumbuhkan Karakter Anak (Studi Etnografi pada Masyarakat Batak Toba Samosir). *Indo-MathEdu*
- Nasution, N. H. A., & Harahap, E. (2023). Isu Gender dalam Perspektif Hukum Adat Dalihan Natolu dan Hukum Islam di Padanglawas. *UNES Law Review*.
- Nasution, N. H. A., & Harahap, E. (2024). *PERSPEKTIF HUKUM ADAT DALIHAN NATOLU*. repository.penerbitwidina.com.

- Panggabean, H. P. (2007). ... *nilai-nilai adat budaya Batak dalihan na tolu: bahasan khusus, manajemen konflik dalam ajaran adat budaya Batak dalihan na tolu: himpunan karya tulis*. Kerukunan Masyarakat Batak.
- Pasapan, P., Titahelu, J. A. S., & ... (2022). Delik Adat dalam Sistem Hukum Pidana di Indonesia. *TATOHI: Jurnal Ilmu*
- PASARIBU, S. E. (2023). *INTERNALISASI BUDAYA DALIHAN NA TOLU DALAM MEMBANGUN AKUNTABILITAS DAN TRANSPARANSI PENGELOLAAN KEUANGAN GEREJA (Studi repository.nusaputra.ac.id.*
- Patria, A. (2018). Diskriminasi dan Tata kelola Distribusi Kesejahteraan di Aceh Pasca-Konflik. In *Praktik Pengelolaan Keragaman di Indonesia*. researchgate.net.
- Prastio, L. O., & Indriyany, I. A. (2024). Collaborative Governance: Potret Penyelenggaraan Ketenagakerjaan di Kabupaten Karawang. *Ijd-Demos*.
- Radbruch, G. (2006). Statutory lawlessness and supra-statutory law (1946). *Oxford Journal of Legal Studies*.
- Rahmi, H., Lubis, K. R., & Dora, N. (2025). Peran Mandok Hata dalam Memelihara Keharmonisan Sosial. *Rekayasa: Jurnal Saintek*.
- Ramadhan, M. A., & Syahfrudin, M. A. (2023). Implementasi Dan Harmonisasi Norma Hukum Adat Dan Hukum Nasional Di Indonesia. In *Kultura: Jurnal Ilmu Hukum, Sosial, Dan Humaniora*.
- Randall, R. B., & Antoni, J. (2011). Rolling element bearing diagnostics—A tutorial. *Mechanical Systems and Signal Processing*.
- Rangkuti, Y. (2021). *Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Dalihan Natolu Group*. etd.uinsyahada.ac.id.
- Reichheld, F. F., & Schefter, P. (2000). E-loyalty: your secret weapon on the web. In *Harvard business review*. pearsoned.ca.
- Robinson, M. (2007). *Does decentralisation improve equity and efficiency in public service delivery provision?* opendocs.ids.ac.uk.
- Rubi, R., Maulana, M. C. R., & ... (2024). Dinamika Hukum Dalam Pengaturan Masyarakat Hukum Adat Ditinjau Dari Sistem Hukum Nasional. ... *Kajian Hukum*.
- Sabir, R. A. (2022). *Pengaruh Stratifikasi Sosial Terhadap Kualitas Pelayanan Publik Di Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jeneponto (Suatu Analisis Hukum repository.unhas.ac.id.*
- Sadat, A. (n.d.). *PENGATURAN HUKUM TENTANG PENYELESAIAN SENGKETA PEMILIHAN KEPALA DAERAH BERBASIS MASYARAKAT DALIHAN NA TOLU*. In *lp2m.umnaw.ac.id*.
- Sari, E. N., Yamin, M., & Ikhsan, E. (2022). Peran Dalihan Natolu Dalam Penyelesaian Sengketa Tanah Hak Ulayat Untuk Pengadaan Kepentingan Umum di Kabupaten Humbang Hasundutan. In ... *Al-Hikmah: Media*

- Komunikasi dan Informasi Hukum*
....
- Schalk-Soekar, S. R. G., & ... (2008). The concept of multiculturalism: A study among Dutch majority members. *Journal of Applied Social*
<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2008.00385.x>
- Siagian, C. T. R. (2023). Kaitan Sistem Kekerabatan Dalihan Na Tolu dengan Arsitektur Tradisional Batak Toba. *IJTIMAIYAH Jurnal Ilmu Sosial Dan Budaya*.
- Siagian, Z., & Silitonga, E. J. (2023). Dalihan Na Tolu (DNT) Sebagai Rekonsiliasi Konflik Agama Islam-Kristen Dalam Masyarakat Batak. *Mitra Sriwijaya: Jurnal Teologi Dan ...*.
- Siahaan, D. A. H. (2016). Akibat Perkawinan Semarga Mrenurut Hukum Adat Batak Toba. *Novum: Jurnal Hukum*.
- Sialaban, P., & Pasaribu, E. R. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Dalihan Na Tolu Terhadap Pengambilan Keputusan Pada Dinas Pertanian Kabupaten Tapanuli Utara (Studi Kasus Pendistribusian Pupuk repository.uhn.ac.id.
- Sibuea, H. P. (2010). *BUKU REFERENSI," ASAS NEGARA HUKUM, Peraturan Kebijakan & Asas-asas Umum Pemerintahan yang Baik"*. repository.ubharajaya.ac.id.
- Sihombing, A. A. (2018). Mengenal Budaya Batak Toba Melalui Falsafah â€œDalihan Na Toluâ€œ(Perspektif Kohesi dan Kerukunan). *Jurnal Lektur Keagamaan*.
- Sihombing, J. F., & Silooy, C. V. (n.d.). Dalihan Na Tolu Sebagai Teologi Lokal: Memahami Sistem Kekerabatan Batak Toba Dan Lukas. In *CARAKA: Jurnal Teologi Biblika dan Praktika*.
- Sijabat, A., Simanullang, A. F., & Sinaga, A. R. (2021). Budaya Batak Toba Sebagai Basis Model Kepemimpinan Milenial. *Prosiding Seminar STIAMI*.
- SILITONGA, T. R. (2019). *Budaya Batak Toba Sebagai Basis Model Kepemimpinan Keperawatan*. osf.io.
- Simanungkalit, R. (2021). Pastoral Indigeneous Dalam Sistem Kekerabatan Dalihan Natolu (Sebuah Pendekatan Pastoral Kepribumian Dalam Budaya Batak). *Jurnal Euangelion*.
- Simbolon, E. E., & Rusmawati, D. E. A. &. (2017). Peranan dalihan na tolu dalam hukum perkawinan adat Batak Toba. In *Pactum Law Journal*.
- Sinaga, G. P. H. (2015). "Dalihan Na Tolu" sebagai Katup Pengaman bagi Potensi Konflik dalam Masyarakat Batak Toba yang Berbeda Agama (Studi: Sidabariba Parapat, Kecamatan repositori.usu.ac.id.
- SINURAT, P. H. (2023). *ANALISIS DISKRIMINASI PELAKSANAAN PELAYANAN PUBLIK KEPADA KELOMPOK TRANSGENDER (STUDI KASUS KOMUNITAS CANGKANG QUEER)*. repository.uhn.ac.id.
- Siregar, R. N. (2019). *KEARIFAN LOKAL BUDAYA MANDAILING SEBAGAI BASIS MODEL KEPEMIMPINAN KEPERAWATAN*. osf.io.
- Siregar, T. (2009). *Model Pengaturan Hukum Tentang Penyelesaian*

- Sengketa Tanah Ulayat Berbasis Masyarakat Adat Dalihan Na Tolu di Sumatera Utara.* repositori.uma.ac.id.
- Sitanggang, L. (2021). *DINAMIKA KONFLIK DALIHAN NA TOLU DALAM PEMILIHAN KEPALA DESA SALAON TOBA KECAMATAN RONGGURNIHUTA KABUPATEN SAMOSIR.* digilib.unimed.ac.id.
- Situmorang, T. L., Rajagukguk, F. H., & ... (2022). *KEPEMIMPINAN BERBASIS DALIHAN NA TOLU DALAM SEKOLAH PENGGERAK: SEBUAH KAJIAN DESKRIPTIF.* *Jurnal Education and*
- Slamet, K. G. (2004). *Harmonisasi Hukum dalam Perspektif Perundang-Undangan.* *Jurnal Hukum Ius Quia Iustum.*
- Sormin, I. (2023). *Kearifan Lokal Dalihan Natolu Sebagai Hak Konstitusional Masyarakat Batak Angkola. ... : Annual International Conference on Law and*
- Stasiun, H. (2024). *Mandok Hata: Tradisi Demokrasi Lokal dalam Perspektif Hukum Adat Batak Toba.* researchgate.net.
- Steinberg, L. (2017). *A social neuroscience perspective on adolescent risk-taking.* *Biosocial Theories of Crime.* <https://doi.org/10.4324/9781315096278-19>
- Steviani, D. S. (2020). *Implementasi nilai kebangsaan bhinneka tunggal ika dalam peningkatan pelayanan publik.* *Unes Journal of Swara Justisia.*
- Sugitanata, A., & Nisa, I. S. (2023). *Analisis Masalah dalam Membangun Harmonisasi Pluralisme Hukum pada Masyarakat Majemuk. ... Mazhab Dan Hukum.*
- Suharto, R. D., Hidayah, N., & Apriani, R. (2022). *Nilai-nilai kekerabatan Dalihan Na Tolu untuk mengarahkan meaning of life siswa perantau beretnis Batak Mandailing muslim.* *Buletin Konseling Inovatif.*
- Surya, P. (2012). *Peran penting tenaga administrasi sekolah dalam penguatan budaya sekolah untuk implementasi pendidikan karakter.* In *Makalah disajikan dalam Seminar Nasional dan Temu* academia.edu.
- Tolu, D. N. (n.d.). *Kata Kunci: Media Pembelajaran Visual, Pelajaran Bahasa Indonesia dan Budaya Batak "Dalihan Na Tolu."* *Digilib.Unimed.Ac.Id.*
- Wardhani, R., Rossieta, H., & ... (2017). *Good governance and the impact of government spending on performance of local government in Indonesia.* *International Journal of of* <https://doi.org/10.1504/IJPSPM.2017.082503>
- Webber, M. (1921). *Wirtschaft Und Gessellschaft.* JCB Mohr (Paul Siebeck), Tübingen.
- Widanti, N. P. T. (2022). *Konsep good governance dalam perspektif pelayanan publik: Sebuah tinjauan literatur.* *Jurnal Abdimas Peradaban: Jurnal Pengabdian*
- Widodo, Deliarnoor, N. A., Sumadinata, R. W. S., & ... (2024). *Environmentalism with Indonesian National Army: urban revitalization of the Citarum River in Karawang Regency, Indonesia.*

- Cogent Social* Zeithaml, V. A., & Parasuraman, A.
<https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2354975> (2004). Service quality. Cambridge, MA.
- Yosarie, I., Hasani, I., & Aini, N. (2019). *Dampak Produk Hukum Daerah Diskriminatif Terhadap Pelayanan Publik*. repository.uinjkt.ac.id. Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. books.google.com.