

**TRANSFORMASI PELAYANAN JEMAAT:
STRATEGI PENATALAYANAN DIAKEN DAN PENATUA
UNTUK MENINGKATKAN KETERLIBATAN INTERGENERASI
DI GPIB JEMAAT CIPEUCANG**



Ezra Sudarsono
NIM: 13210085

FAKULTAS BISNIS
UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA
YOGYAKARTA
2025

**TRANSFORMASI PELAYANAN JEMAAT:
STRATEGI PENATALAYANAN DIAKEN DAN PENATUA
UNTUK MENINGKATKAN KETERLIBATAN INTERGENERASI
DI GPIB JEMAAT CIPEUCANG**



**Ezra Sudarsono
NIM: 13210085**

**Tesis ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan untuk mendapatkan gelar
Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen**

**FAKULTAS BISNIS
UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA
YOGYAKARTA
2025**

PERNYATAAN PENYERAHAN KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ezra Sudarsono
NIM/NIP/NIDN : 13210085
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Karya Ilmiah : Transformasi Pelayanan Jemaat: Strategi Penatalayanan
Diaken dan Penatua untuk Meningkatkan Keterlibatan
Intergenerasi di GPIB Jemaat Cipeucang

dengan ini menyatakan:

- a. bahwa karya yang saya serahkan ini merupakan revisi terakhir yang telah disetujui pembimbing/promotor/reviewer.
- b. bahwa karya saya dengan judul di atas adalah asli dan belum pernah diajukan oleh siapa pun untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Kristen Duta Wacana maupun di universitas/institusi lain.
- c. bahwa karya saya dengan judul di atas sepenuhnya adalah hasil karya tulis saya sendiri dan bebas dari plagiasi. Karya atau pendapat pihak lain yang digunakan sebagai rujukan dalam naskah ini telah dikutip sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku.
- d. bahwa saya bersedia bertanggung jawab dan menerima sanksi sesuai dengan aturan yang berlaku berupa pencabutan gelar akademik jika di kemudian hari didapati bahwa saya melakukan tindakan plagiasi dalam karya saya ini.
- e. bahwa Universitas Kristen Duta Wacana tidak dapat diberi sanksi atau tuntutan hukum atas pelanggaran hak kekayaan intelektual atau jika terjadi pelanggaran lain dalam karya saya ini. Segala tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran dalam karya saya ini akan menjadi tanggung jawab saya pribadi, tanpa melibatkan pihak Universitas Kristen Duta Wacana.
- f. menyerahkan hak bebas royalti noneksklusif kepada Universitas Kristen Duta Wacana, untuk menyimpan, melestarikan, mengalihkan dalam media/format lain, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), dan mengunggahnya di Repositori UKDW tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis dan pemilik hak cipta atas karya saya di atas, untuk kepentingan akademis dan pengembangan ilmu pengetahuan.
- g. bahwa saya bertanggung jawab menyampaikan secara tertulis kepada Universitas Kristen Duta Wacana jika di kemudian hari terdapat perubahan hak cipta atas karya saya ini.

Pernyataan Penyerahan Karya Ilmiah | 1

h. bahwa meskipun telah dilakukan pelestarian sebaik-baiknya, Universitas Kristen Duta Wacana tidak bertanggung jawab atas kehilangan atau kerusakan karya atau metadata selama disimpan di Repositori UKDW.

1. mengajukan agar karya saya ini: (*pilih salah satu*)

- Dapat diakses tanpa embargo.
- Dapat diakses setelah 2 tahun.*
- Embargo permanen.*

Embargo: penutupan sementara akses karya ilmiah.

*Halaman judul, abstrak, dan daftar pustaka tetap wajib dibuka.

Alasan embargo (*bisa lebih dari satu*):

- dalam proses pengajuan paten.
- akan dipresentasikan sebagai makalah dalam seminar nasional/internasional.**
- akan diterbitkan dalam jurnal nasional/internasional.**
- telah dipresentasikan sebagai makalah dalam seminar nasional/internasional ... dan diterbitkan dalam prosiding pada bulan ... tahun ... dengan DOI/URL ... ***
- telah diterbitkan dalam jurnal ... dengan DOI/URL artikel ... atau vol./no. ... ***
- berisi topik sensitif, data perusahaan/pribadi atau informasi yang membahayakan keamanan nasional.
- berisi materi yang mengandung hak cipta atau hak kekayaan intelektual pihak lain.
- terikat perjanjian kerahasiaan dengan perusahaan/organisasi lain di luar Universitas Kristen Duta Wacana selama periode tertentu.
- Lainnya (mohon dijelaskan)

**Setelah diterbitkan, mohon informasikan keterangan publikasinya ke repository@staff.ukdw.ac.id.

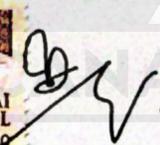
***Tuliskan informasi kegiatan atau publikasinya dengan lengkap.

Yogyakarta, 27 Mei 2025

Mengetahui,


Dra. Erni Ekawati, MSA, Ph.D.
NIDN 0521026803

Yang menyatakan,



Ezra Sudarsono
NIM 13210085

LEMBAR PENGESAHAN

TRANSFORMASI PELAYANAN JEMAAT: STRATEGI PENATALAYANAN DIAKEN DAN PENATUA UNTUK MENINGKATKAN KETERLIBATAN INTERGENERASI DI GPIB JEMAAT CIPEUCANG

Ezra Sudarsono
NIM: 13210085

Dipertahankan di depan Dewan Penguji Tesis
Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis,
Universitas Kristen Duta Wacana, Yogyakarta
Tanggal: 19 Mei 2025

Dewan Penguji

Dr. Singgih Santoso, S.E., M.M.
(Ketua Penguji)

Dr. Perminas Pangeran, S.E., M.Si.
(Anggota Penguji)

Dra. Erni Ekawati, Ph.D
(Pembimbing/Anggota Penguji)

Yogyakarta, 19 Mei 2025

Dekan Fakultas Bisnis,
Universitas Kristen Duta Wacana, Yogyakarta



Dr. Perminas Pangeran, SE.,M.Si
NIK 104 E 343

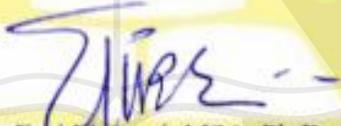
LEMBAR PERSETUJUAN

**TRANSFORMASI PELAYANAN JEMAAT:
STRATEGI PENATALAYANAN DIAKEN DAN PENATUA
UNTUK MENINGKATKAN KETERLIBATAN INTERGENERASI
DI GPIB JEMAAT CIPEUCANG**

Ezra Sudarsono
NIM: 13210085

Tesis ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan untuk mendapatkan gelar
Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen

Menyetujui,
Pembimbing


Dra. Eni Ekwati, MSA, Ph.D.

Mengetahui,
Kepala Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis,
Universitas Kristen Duta Wacana
Yogyakarta



Dr. Singgih Santoso, S.E., M.M
NIK 924E170

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Dengan ini, saya menyatakan bahwa Tesis dengan judul:

**TRANSFORMASI PELAYANAN JEMAAT:
STRATEGI PENATALAYANAN DIAKEN DAN PENATUA
UNTUK MENINGKATKAN KETERLIBATAN INTERGENERASI
DI GPIB JEMAAT CIPEUCANG**

adalah asli hasil karya saya, dan judul ini belum pernah diajukan sebagai syarat atau sebagai bagian dari syarat untuk memperoleh gelar magister di perguruan tinggi.

Apabila saya dengan sengaja atau tidak melakukan hal tersebut di atas dan terbukti melanggar, maka saya bersedia mendapatkan sanksi yang ditentukan oleh universitas berupa pembatalan ijazah dan gelar akademik.

Yogyakarta, 19 Mei 2025

Yang menyatakan,


Ezra Sudarsono



KATA PENGANTAR

Tuhan Maha Baik, sungguh teramat baik.

Hanya oleh kasih dan bimbingan-Nya, tesis ini dapat diselesaikan. Dapat dipastikan bahwa tanpa pertolongan Tuhan, tesis ini tidak akan pernah terwujud.

Tesis yang berjudul *Transformasi Pelayanan Jemaat: Strategi Penatalayanan Diaken dan Penatua untuk Meningkatkan Keterlibatan Intergenerasi di GPIB Jemaat Cipeucang* ini lahir dari dua pergumulan utama:

Pertama, sebagai pendeta yang telah melayani umat-Nya di GPIB selama hampir 20 tahun, saya menghadapi tantangan dalam mengembangkan jemaat dengan sumber daya manusia yang ada. Pelayanan yang berjalan cenderung monoton dan kurang memanfaatkan peran penting penatalayanan diaken dan penatua. Selain itu, keberagaman generasi di lingkungan jemaat membutuhkan pendekatan intergenerasional yang holistik dan berdaya guna. Kerinduan dan realita pengembangan jemaat tidak selalu mudah seperti yang tertulis di atas kertas. Oleh karena itu, diperlukan sebuah konsep yang menjadi peta untuk melangkah ke depan, dengan membawa kompas yang tepat demi mencapai tujuan yang benar dalam nama-Nya.

Kedua, penyusunan tesis ini juga tidak mudah karena proses mutasi yang saya alami, sekaligus pergumulan di jemaat lokal yang menjadi objek penelitian. Mutasi pertama berlangsung pada April 2022, dari GPIB Jemaat Immanuel Tanjungpandan, Belitung, menuju GPIB Jemaat Cipeucang, Cileungsi, Bogor, dengan tetap menjabat sebagai Pendeta dan Ketua Majelis Jemaat. Mutasi kedua terjadi pada September 2024, dari GPIB Jemaat Cipeucang ke GPIB Jemaat Yudea Tangerang Bajem Siloam Binong sebagai Pendeta Jemaat. Mutasi pertama berlangsung lancar dan penuh rasa syukur setelah melayani selama lima tahun di Belitung dengan rasa kekeluargaan yang kuat. Namun, mutasi kedua terasa tergesa-gesa, dan meninggalkan kesan kurang menyenangkan yang mendalam. Peristiwa ini mewarnai proses penyusunan tesis

sehingga memerlukan waktu lebih lama. Hanya kecintaan pada pelayanan di Bahtera GPIB milik Tuhan sajalah yang memampukan saya terus berjuang hingga tetesan terakhir.

Pada akhirnya, saya menyadari bahwa Tuhan bekerja luar biasa melalui kehadiran orang-orang terkasih yang memberikan ‘pelukan dan relasi’ hangat tanpa henti, memotivasi dan menopang saya yang banyak keterbatasan ini. Oleh karena itu, izinkan saya mengucapkan rasa syukur kepada Tuhan dan terima kasih yang mendalam kepada:

1. Istri tercinta, Yurica Berlianta Anata Roesly, serta ketiga anak kami, Edric Yehezkiel Gorza Sudarsono, Ethan Yoel Goldie Sudarsono, dan Eliel Yeremia Glorious Sudarsono. Mereka selalu memberikan semangat, menguatkan saat saya meragukan diri sendiri, dan mendoakan agar tesis ini dapat selesai dengan baik. Khusus untuk anak ketiga kami, kelahirannya menjadi momentum kekuatan Tuhan bagi keluarga inti kami.
2. Seluruh keluarga besar kami: Oma Koes di Tangerang bersama keluarga Mba Evy dan Mas Elcid, serta Opapung dan Omapung di Medan bersama keluarga Abang Rudi F. Manik di Tebet dan Lae Meiky N. R. Hutagaol. Keluarga besar kami juga selalu menopang kami dalam doa dan dukungan finansial.
3. Jemaat, Warga Jemaat, Unit-unit Misioner dan Majelis Jemaat di Immanuel Tanjungpandan, Cipeucang Cileungsi Bogor, dan Yudea Tangerang Bajem Siloam Binong yang mendukung penyusunan tesis ini. Tak lupa, Bahtera GPIB di lingkup Mupel GPIB Jabar 2 (BP Mupel Jabar 2: Periode 2022-2025) dan lingkup sinodal, yaitu Majelis Sinode GPIB, khususnya seluruh karyawan dan karyawan di Kantor Majelis Sinode GPIB beserta seluruh Biro yang ada.
4. Support system terdekat kami, para pendeta: Pdt. Daniel Lumentut, Pdt. Roro Diah Kusumawati, Pdt. Yoel Rumengan, Pdt. Samuel Natar, Pdt. Gabriella Christianty Titahena; Keluarga Papa dan Mama Ani Eliel, yaitu Kel. Salamate-Lahinda, Kel. Tulenan-Dendeng, Kel. Balowahani-Engka, dan Kel. Pieter-Simanjuntak; Keluarga Besar Parempunan Maluku Cipeucang, khususnya Kel. Y.

Manusiwa, A. Siahaya, S. Nikijuluw, serta seluruh pengurus dan anggota Komisi KPK dan Pelkes Cipeucang yang tidak dapat disebutkan satu per satu; juga Kel. J. Sitorus, I. Momot, D. Tampenawas, H. da Cruz, A. Purba, dan A. Nanang yang sering membantu saat pindahan barang. Masih banyak lagi yang saya tidak sebutkan, namun saya percaya Tuhan Maha Baik akan selalu mengingat dan membalas kebaikan serta pertolongan semua orang di sekitar kami.

5. Terakhir, rasa syukur dan terima kasih yang sebesar-besarnya saya sampaikan kepada dosen pembimbing, Dra. Erni Ekawati, MSA, Ph.D, yang dengan bijaksana dan sabar membimbing saya yang penuh keterbatasan ini.

Tiada gading yang tak retak, begitu pula laporan tesis ini yang jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, saya sangat mengharapkan kritik dan saran dari berbagai pihak demi pengembangan dan perbaikan karya ilmiah ini agar menjadi lebih baik lagi. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat, kontribusi, dan menjadi referensi yang berguna bagi semua pihak yang membacanya guna Pengembangan Jemaat Tuhan.

Terima Kasih Tuhan.

Soli Deo Gloria.

Yogyakarta, 19 Mei 2025

Penulis,
Ezra Sudarsono
13210085

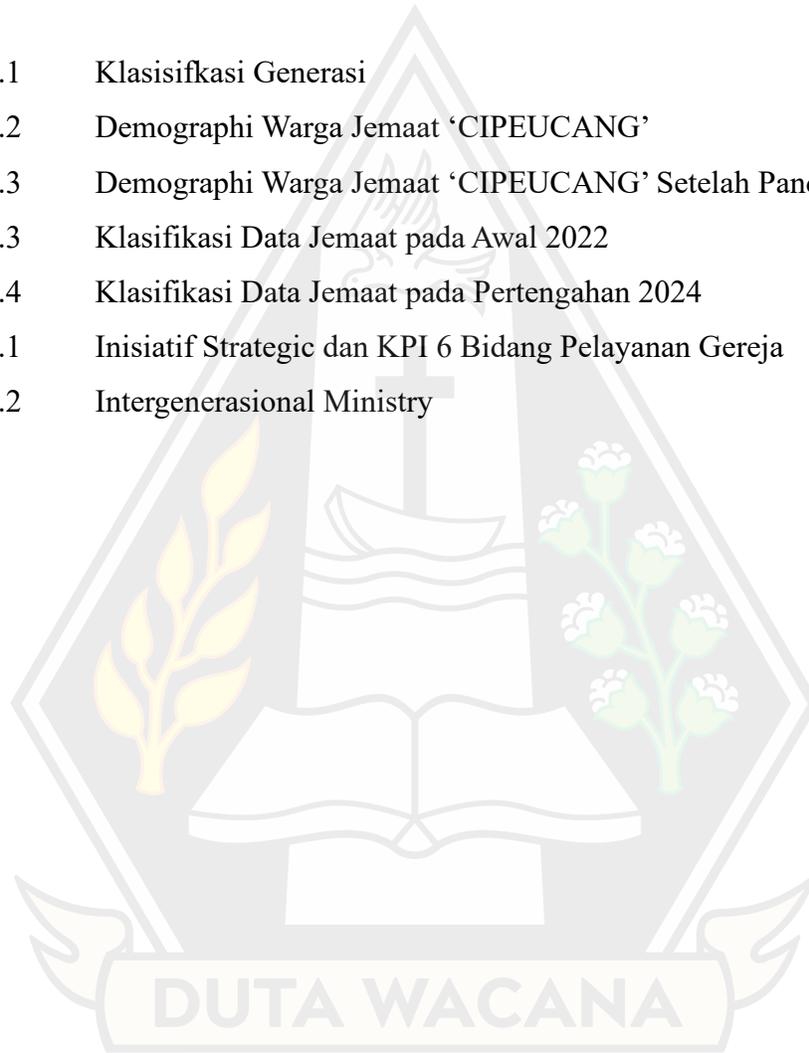
DAFTAR ISI

Halaman Sampul	i
Halaman Judul	ii
Lembar Pengesahan	iii
Lembar Persetujuan	iv
Lembar Pernyataan Keaslian Tesis	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xi
Daftar Notasi dan Singkatan	xii
Daftar Gambar	xiii
Daftar Lampiran	xiv
Abstrak	xv
<i>Abstract</i>	xvi
Bab 1 Pendahuluan	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Batasan Penelitian	7
1.5 Kontribusi Penelitian	9
Bab 2 Landasan Teori	11
2.1 Balanced Scorecards	11
2.2 Kontekstualisasi Balanced Scorecards untuk Organisasi Gerejawi	14
2.3 Relasi Lintas Generasi dan Permasalahannya	19
2.3.1 Macam-macam Generasi dan Karakteristiknya	19
2.3.2 Pentingnya Memahami Perbedaan Generasi	23
2.3.3 Gap Generasi dan Permasalahannya	24
2.4 Analisis SWOT dan SOAR	29
2.4.1 Analisis SWOT	29
2.4.2 Analisis SOAR	31
2.4.3 Mengapa Analisis SWOT dan SOAR Diperlukan dalam Gereja	33
2.5 Visi dan Misi Gereja Lokal	35
2.5.1 Visi	35
2.5.2 Misi	36
2.6 Profil GPIB Cipeucang	37
2.6.1 Sejarah Singkat GPIB Cipeucang	37
2.6.2 Pemukiman Baru – Warga Jemaat Baru	43
2.6.3 Tantangan Pandemi Covid-19	45

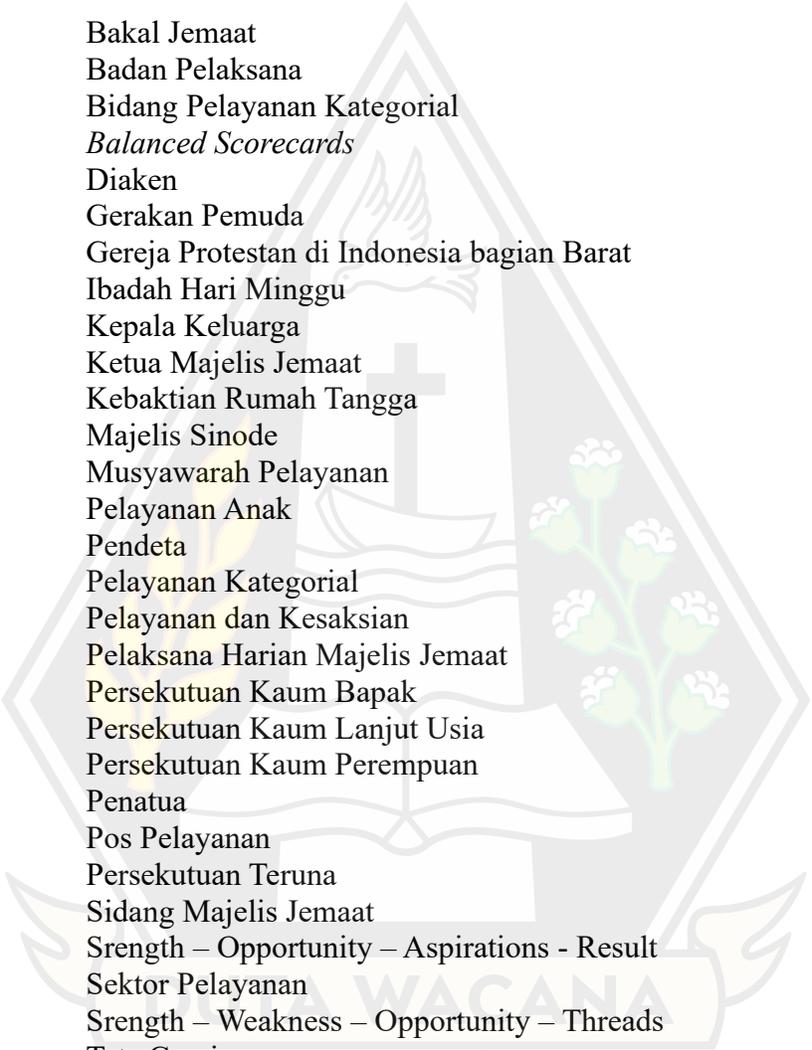
Bab 3 Metode Penelitian	46
3.1 Data dan Sumbernya	46
3.2 Teknik Analisa Data	47
3.3 Desain Penelitian	47
3.4 Langkah-langkah Penelitian	48
3.4.1 Menentukan Visi dan Misi Jemaat Lokal dengan Merujuk Visi dan Misi Sinodal	48
3.4.2 Melakukan Analisis SWOT dan SOAR	49
3.4.3 Mengintegrasikan Enam Bidang Pelayanan sebagai Bagian Menggereja	50
3.4.4 Mendesain Balanced Scorecards untuk Bidang Pembinaan dan Pengembangan Sumber Daya Insani dan Peningkatan Peran Keluarga (PPSDI-PPK).	50
3.4.5 Mengkomunikasikan Hasil Penelitian kepada Pimpinan Gerejawi dan Jemaat	51
Bab 4 Analisis Hasil dan Pembahasan	53
4.1 Visi dan Misi Gereja Lokal	53
4.2 Analisis SWOT dan SOAR	58
4.2.1 Analisis SWOT	59
4.2.2 Analisis SOAR	61
4.3 Integrasi Enam Bidang Pelayanan sebagai Fungsi untuk Menggereja	64
4.4 Desain Balanced Scorecards Bidang Empat.	68
4.5 Mengkomunikasikan Hasil Penelitian kepada Pimpinan Gerejawi dan Jemaat	86
Bab 5 Kesimpulan dan Rekomendasi	89
Daftar Pustaka	93
Lampiran 1	95
Lampiran 2	100
Lampiran 3	108
Lampiran 4	109

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Klasisifkasi Generasi	22
Tabel 2.2	Demographi Warga Jemaat ‘CIPEUCANG’	39
Tabel 2.3	Demographi Warga Jemaat ‘CIPEUCANG’ Setelah Pandemi	39
Tabel 2.3	Klasifikasi Data Jemaat pada Awal 2022	40
Tabel 2.4	Klasifikasi Data Jemaat pada Pertengahan 2024	40
Tabel 4.1	Inisiatif Strategic dan KPI 6 Bidang Pelayanan Gereja	71
Tabel 4.2	Intergenerasional Ministry	76



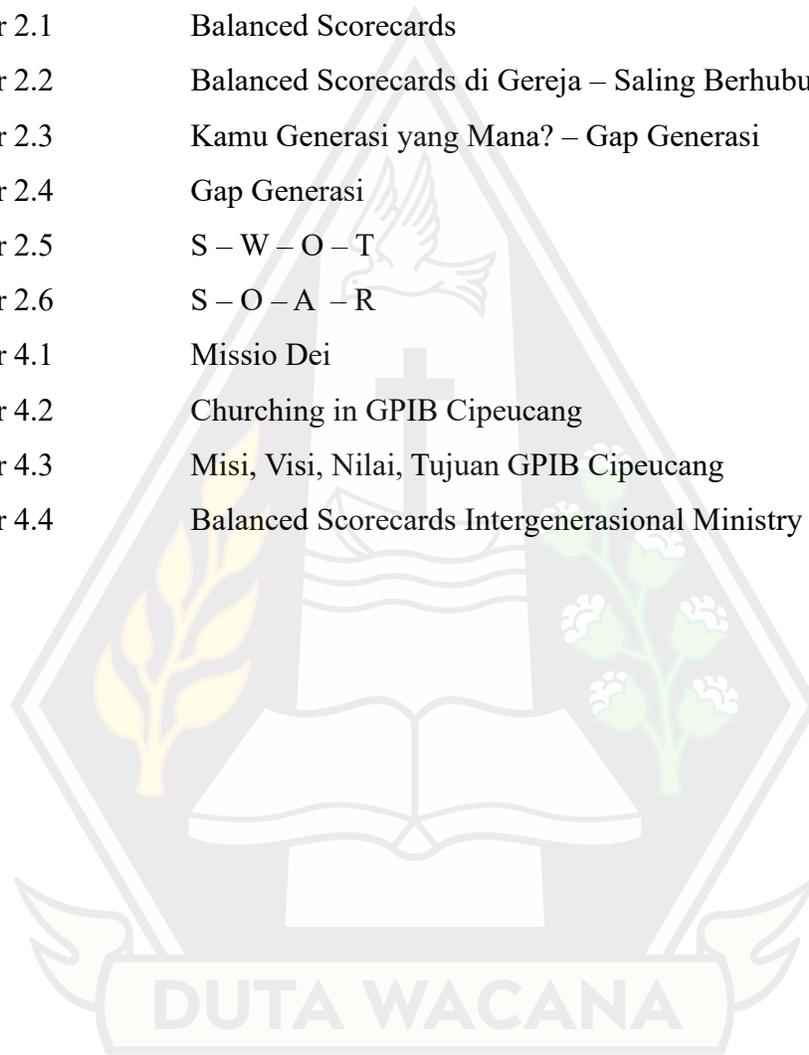
DAFTAR NOTASI DAN SINGKATAN



Bajem	Bakal Jemaat
BP	Badan Pelaksana
BPK	Bidang Pelayanan Kategorial
BSC	<i>Balanced Scorecards</i>
Dkn	Diaken
GP	Gerakan Pemuda
GPIB	Gereja Protestan di Indonesia bagian Barat
IHM	Ibadah Hari Minggu
KK	Kepala Keluarga
KMJ	Ketua Majelis Jemaat
KRT	Kebaktian Rumah Tangga
MS	Majelis Sinode
Mupel	Musyawarah Pelayanan
PA	Pelayanan Anak
Pdt	Pendeta
Pelkat	Pelayanan Kategorial
Pelkes	Pelayanan dan Kesaksian
PHMJ	Pelaksana Harian Majelis Jemaat
PKB	Persekutuan Kaum Bapak
PCLU	Persekutuan Kaum Lanjut Usia
PKP	Persekutuan Kaum Perempuan
Pnt	Penatua
Pospel	Pos Pelayanan
PT	Persekutuan Teruna
SMJ	Sidang Majelis Jemaat
SOAR	Strength – Opportunity – Aspirations - Result
SP	Sektor Pelayanan
SWOT	Strength – Weakness – Opportunity – Threads
Tager	Tata Gereja

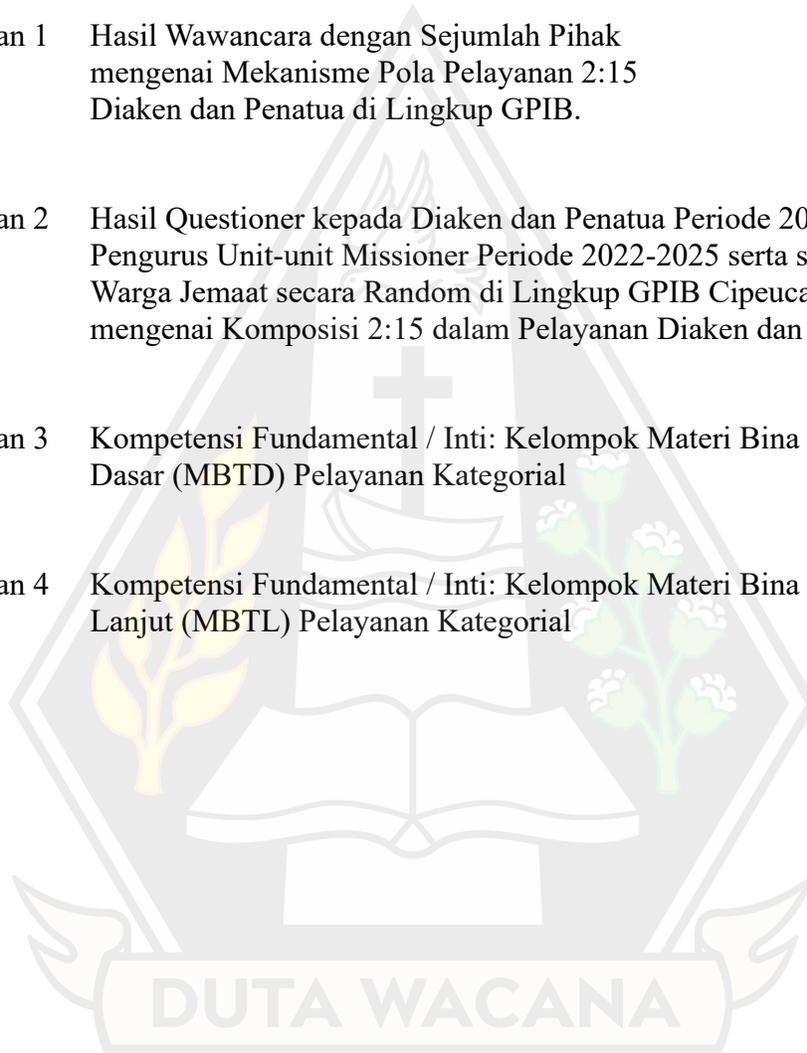
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Balanced Scorecards	12
Gambar 2.2	Balanced Scorecards di Gereja – Saling Berhubungan	16
Gambar 2.3	Kamu Generasi yang Mana? – Gap Generasi	23
Gambar 2.4	Gap Generasi	24
Gambar 2.5	S – W – O – T	29
Gambar 2.6	S – O – A – R	31
Gambar 4.1	Missio Dei	46
Gambar 4.2	Churching in GPIB Cipeucang	67
Gambar 4.3	Misi, Visi, Nilai, Tujuan GPIB Cipeucang	70
Gambar 4.4	Balanced Scorecards Intergenerasional Ministry	75



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Hasil Wawancara dengan Sejumlah Pihak mengenai Mekanisme Pola Pelayanan 2:15 Diaken dan Penatua di Lingkup GPIB.	93
Lampiran 2	Hasil Questioner kepada Diaken dan Penatua Periode 2022-2027, Pengurus Unit-unit Missioner Periode 2022-2025 serta sejumlah Warga Jemaat secara Random di Lingkup GPIB Cipeucang mengenai Komposisi 2:15 dalam Pelayanan Diaken dan Penatua	98
Lampiran 3	Kompetensi Fundamental / Inti: Kelompok Materi Bina Tingkat Dasar (MBTD) Pelayanan Kategorial	106
Lampiran 4	Kompetensi Fundamental / Inti: Kelompok Materi Bina Tingkat Lanjut (MBTL) Pelayanan Kategorial	107



**TRANSFORMASI PELAYANAN JEMAAT:
STRATEGI PENATALAYANAN DIAKEN DAN PENATUA
UNTUK MENINGKATKAN KETERLIBATAN INTERGENERASI
DI GPIB JEMAAT CIPEUCANG**

Ezra Sudarsono
NIM: 13210085

Dosen Pembimbing:
Dra. Erni Ekawati, MSA, Ph.D.

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis,
Universitas Kristen Duta Wacana
Yogyakarta

ABSTRAK

Penelitian ini merupakan studi kualitatif yang bertujuan merancang desain pelayanan Diaken dan Penatua dengan mengintegrasikan kebijakan Penatalayanan Komposisi 2:15 dan isu intergenerasional untuk mendukung pertumbuhan jemaat GPIB Cipeucang, Cileungsi-Bogor. Latar belakang penelitian ini adalah keterbatasan pelaksanaan pola Komposisi 2:15 yang berfokus pada aspek administratif serta tantangan keberagaman generasi yang berpotensi menimbulkan kesenjangan dalam pelayanan dan kepemimpinan jemaat. Data dikumpulkan melalui wawancara, Focus Group Discussion (FGD), dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan alat SWOT dan SOAR. Selanjutnya, pendekatan Balanced Scorecard diaplikasikan untuk merancang sistem pelayanan yang efektif dan efisien dalam konteks organisasi gereja non-profit. Penelitian dibatasi pada pelayanan Diaken dan Penatua serta periode April 2022 hingga Agustus 2024. Hasil penelitian diharapkan menghasilkan desain pelayanan yang inklusif, berkelanjutan, dan mampu mentransformasi spiritualitas, kepemimpinan, serta relasi antar generasi. Kontribusi penelitian ini diharapkan dapat memperkuat strategi pengembangan jemaat, meningkatkan kapasitas pelayanan, dan mendukung pertumbuhan jemaat secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Transformasi, Pelayanan Jemaat, Pengembangan Jemaat, Komposisi 2:15, Diaken, Penatua, Intergenerasional, Balanced Scorecard, SWOT, SOAR, GPIB Cipeucang

**"TRANSFORMATION OF CONGREGATIONAL SERVICE:
STRATEGY FOR DEACON AND ELDER MANAGEMENT
TO IMPROVE INTERGENERATIONAL ENGAGEMENT
AT GPIB CIPEUCANG CONGREGATION"**

Ezra Sudarsono
NIM: 13210085

Tesis Advisor:
Dra. Erni Ekawati, MSA, Ph.D.

Master of Management Study Program, Faculty of Business,
Duta Wacana Christian University,
Yogyakarta

ABSTRACT

This qualitative study aims to design a service model for Deacons and Elders by integrating the 2:15 Composition Policy and intergenerational issues to support the growth of the GPIB Cipeucang congregation in Cileungsi-Bogor. The study is motivated by limitations in implementing the 2:15 Composition pattern, which focuses mainly on administrative tasks, as well as challenges arising from generational diversity that may cause gaps in the congregation's service and leadership. Data were collected through interviews, Focus Group Discussions (FGD), and document analysis, and then analyzed using SWOT and SOAR frameworks. Furthermore, the Balanced Scorecard approach was applied to design an effective and efficient service system within the context of a non-profit church organization. The study is limited to the service roles of Deacons and Elders during the period from April 2022 to August 2024. The expected outcome is the development of an inclusive and sustainable service design capable of transforming spirituality, leadership, and intergenerational community relations. This research is expected to contribute to strengthening congregation development strategies, enhancing service capacity, and supporting sustainable congregational growth.

Keywords : Transformation, Congregational Service, Congregational Development, 2:15 Composition, Deacon, Elder, Intergenerational, Balanced Scorecard, SWOT, SOAR, GPIB Cipeucang

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

GPIB Jemaat Cipeucang, Cileungsi-Bogor berdiri pada 30 April 2017 setelah dilembagakan dan didewasakan dari GPIB Jemaat Cileungsi oleh Majelis Sinode (MS) GPIB. Persekutuan Jemaat ini dimulai pada 1977, dengan persekutuan doa sejumlah guru Kristen yang ditempatkan di Kecamatan Jonggol, Kabupaten Bogor, dan berkembang menjadi Ibadah Keluarga dan Ibadah Hari Minggu pada 1982. Saat ini, Jemaat telah beranggotakan sekitar 500 Kepala Keluarga (KK) atau hampir ± 1.175 jiwa. Sejak dilembagakan, sudah ada tiga orang Pendeta yang menjabat sebagai Pendeta/Ketua Majelis Jemaat di Jemaat ini. Demografi jemaat cukup beragam dan seimbang terdiri dari anak-anak, remaja, pemuda, dewasa usia produktif, dan lansia. Kondisi ekonomi Jemaat juga cukup beragam, dengan profesi sebagai pegawai swasta, pelaut, guru, wirausaha, dan beberapa anggota TNI/POLRI. Pertumbuhan jemaat cukup pesat, yaitu hampir 20-40 KK per tahun, menjadikan GPIB Jemaat Cipeucang (selanjutnya, GPIB Cipeucang) sebagai salah satu Jemaat GPIB yang dinamis.

Kepemimpinan GPIB saat ini dijalankan oleh para Presbiter (Majelis Jemaat) yang terdiri dari Diaken, Penatua, dan Pendeta, dengan Sidang Majelis Jemaat (SMJ)

sebagai forum pengambilan keputusan tertinggi yang diselenggarakan setiap tiga bulan. Pendeta ditunjuk dan ditempatkan oleh Majelis Sinode (MS) GPIB, sementara Diaken dan Penatua dipilih oleh warga jemaat setiap lima tahun melalui mekanisme Komposisi 2:10 atau 2:15, yaitu satu Diaken dan satu Penatua untuk setiap 10 hingga 15 Keluarga. Misalnya, di GPIB Cipeucang yang terbagi menjadi enam Sektor Pelayanan dengan sekitar 60 Kepala Keluarga per Sektor Pelayanan (SP), setiap SP memiliki delapan Presbiter (empat Diaken dan empat Penatua) sesuai pola 2:15. Hingga kini, Tata Gereja dan Tata Laksana GPIB belum mengatur secara rinci pelaksanaan pola pelayanan ini dalam pengembangan jemaat. Sejak diberlakukannya pola Komposisi 2:15 pada 1992, peran Diaken dan Penatua lebih banyak berfokus pada tugas administratif, terutama saat pemilihan, tanpa pedoman teknis yang jelas untuk menjalankan tugas secara optimal.

Dalam praktiknya, pola pelayanan berdasarkan Komposisi 2:15 belum memberikan hasil yang maksimal dalam membangun dan mengembangkan jemaat. Berdasarkan wawancara dengan beberapa tokoh GPIB (lihat Lampiran 1: Hasil Wawancara dengan sejumlah Pendeta), pola ini cenderung digunakan sebagai dasar perhitungan jumlah presbiter semata, tanpa disertai panduan pelaksanaan yang memadai untuk mendukung peran aktif Diaken dan Penatua dalam pelayanan sehari-hari. Akibatnya, tugas mereka sering kali terbatas pada pekerjaan administratif rutin, seperti pembagian Sabda Bina Umat (SBU), pengiriman dan koordinasi undangan, kartu Hari Ulang Tahun (HUT), kartu persepuluhan, serta pelayanan sosial dasar seperti kunjungan orang sakit dan kedukaan. Selain itu, banyak Diaken dan Penatua

yang juga merupakan pekerja aktif mengalami keterbatasan waktu untuk melakukan kunjungan dan pelayanan yang lebih intensif dan berkelanjutan. Situasi ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara kebijakan pola pelayanan dan realitas pelaksanaan di lapangan, yang pada akhirnya dapat menghambat optimalisasi pelayanan dan pertumbuhan jemaat secara keseluruhan. Padahal disadari atau tidak, jika Komposisi 2:15 ini didesain dengan baik maka bisa digunakan untuk pelayanan dan pengembangan Jemaat yang efektif dan efisien.

Seiring perkembangannya, GPIB menyadari bahwa regenerasi bukan lagi satu-satunya strategi untuk memastikan keberlanjutan pelayanan dan kepemimpinan di jemaat. Sebagai alternatif, muncul gagasan tentang pelayanan dan kepemimpinan intergenerasional, yang mengakomodasi keberagaman generasi yang ada di GPIB. Pelayanan dan kepemimpinan ini melibatkan berbagai generasi, yang diharapkan dapat merangkul semangat dan potensi masing-masing. Dalam konteks ini, generasi muda (junior) dan senior dapat berperan sesuai dengan minat, kemampuan, dan potensi mereka, bekerja bersama secara menyeluruh dan berkesinambungan, tanpa adanya relasi subjek-obyek, melainkan sebagai proses saling belajar dan bertumbuh bersama (Cindy C. Tumbelaka (2022) dalam Materi Bina Diaken dan Penatua: Periode 2022-2027, hal. 8). Sebagaimana yang umum terlihat dalam masyarakat, di GPIB juga terdapat pengelompokan generasi yang membentuk pola kerjasama yang unik. Kelompok generasi ini terdiri dari baby boomer (lahir 1946-1964), generasi X (1965-1980), generasi Y atau millennial (1980-1996), generasi Z (2000-an), dan generasi Alfa (2010-sekarang). Perbedaan antar generasi ini perlu diperhatikan agar

gereja dapat membangun pola kerjasama dan komunikasi yang efektif. Selain itu, dalam pengelompokan bidang pelayanan, pengelompokan generasi ini dapat menjadi acuan untuk menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat ('the right man in the right place'). Generasi senior dapat diberdayakan sesuai dengan kondisi, minat, dan kemampuan mereka, sementara generasi muda mendapatkan kesempatan untuk berkiprah sesuai bidangnya (Robynson L. Wekes (2022) dalam Materi Bina Pengurus Pelkat, Pelayan PA-PT dan Pengurus Komisi Periode 2022-2027, hal. 6-7).

Di samping tantangan terkait Komposisi 2:15, GPIB Jemaat Cipeucang juga menghadapi persoalan penting terkait keberagaman generasi yang ada dalam jemaat. Perbedaan karakteristik, kebutuhan, gaya komunikasi, serta harapan antar generasi—baby boomer, generasi X, milenial, generasi Z, dan alfa—berpotensi menimbulkan kesenjangan dalam pola pelayanan dan kepemimpinan saat ini. Di GPIB, perbedaan generasi ini juga tercermin dalam pembagian Kategorial warga jemaat berdasarkan usia melalui Pelayanan Kategorial (lihat poin 4.3.d), yang membagi jemaat menjadi enam Pelkat. Jika pembagian ini tidak disikapi dengan pola pelayanan yang baik, berkelanjutan, dan konsisten, dapat muncul gengsi dan kepentingan kelompok kategorial tertentu. Oleh sebab itu, pada Persidangan Sinode 2010, nama Bidang Pelayanan Kategorial (BPK) diubah menjadi Pelayanan Kategorial (Pelkat) untuk menghindari hal tersebut. Kesenjangan antar generasi ini dapat menghambat sinergi dan kolaborasi yang harmonis, sehingga pelayanan belum sepenuhnya responsif dan inklusif terhadap kebutuhan unik masing-masing kelompok usia. Karena itu, gereja perlu merancang pendekatan pelayanan yang mampu mengakomodasi keberagaman

ini dengan mengintegrasikan peran berbagai generasi, agar tercipta kerja sama efektif dan pertumbuhan jemaat yang berkelanjutan.

Penelitian ini bertujuan untuk merancang desain pelayanan Diaken dan Penatua yang mengintegrasikan kebijakan Penatalayanan Komposisi 2:15 dengan isu intergenerasional guna menumbuhkembangkan Jemaat di GPIB Cipeucang. Desain pelayanan yang akan dikembangkan bertujuan untuk mentransformasi spiritualitas, kepemimpinan, partisipasi, dan relasi komunitas warga jemaat. Proses ini dimulai dengan pemahaman terhadap Visi, Misi, Nilai, dan Motto GPIB, serta analisis S-W-O-T (Strengths: Kekuatan, Weaknesses: Kelemahan, Opportunities: Peluang, Threats: Ancaman) dan S-O-A-R (Strengths: Kekuatan, Opportunities: Peluang, Aspirations: Aspirasi, Results: Hasil). Kedua alat ini digunakan dalam analisis strategi, tetapi dengan pendekatan yang sedikit berbeda. SWOT menekankan evaluasi situasi saat ini, sedangkan SOAR lebih fokus pada potensi dan aspirasi masa depan. Pendekatan Balanced Scorecard, yang disesuaikan dengan organisasi non-profit seperti Gereja, akan digunakan untuk mengintegrasikan kebijakan dan mengatasi persoalan intergenerasional yang ada. Selain itu, dengan menggunakan analisis S-W-O-T dan S-O-A-R serta pendekatan Balanced Scorecard, gereja diharapkan lebih efektif dalam mengelola sumber daya dan memperkuat strategi pengembangan jemaat yang relevan dengan konteks generasi yang ada.

Bila desain pelayanan ini berhasil disusun maka dapat mengoptimalkan keterlibatan Diaken dan Penatua dalam pengembangan jemaat GPIB Cipeucang. Dengan mengintegrasikan kebijakan Penatalayanan Komposisi 2:15 dan pendekatan

pelayanan intergenerasional, diharapkan tercipta pola pelayanan yang inklusif dan berkelanjutan. Proses transformasi spiritualitas, kepemimpinan, partisipasi, serta relasi komunitas jemaat dapat berjalan sinergis antara generasi muda dan senior, dengan setiap generasi berkontribusi sesuai potensi, minat, dan kemampuan mereka dalam kerjasama saling belajar dan bertumbuh. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi signifikan bagi pengembangan kepemimpinan, pelayanan, dan pertumbuhan berkelanjutan di GPIB Cipeucang secara lokal maupun lingkup/aras sinodal.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas, maka diangkat 2 (dua) permasalahan berikut ini:

- a. Bagaimana mengintegrasikan kebijakan Komposisi 2:15 untuk Diaken dan Penatua dalam menangani permasalahan intergenerasional untuk mewujudkan Visi, Misi, dan Nilai Gereja?
- b. Bagaimana merancang desain *balanced scorecards* yang efektif dan efisien untuk mengoptimalkan peran Diaken dan Penatua dalam mengatasi isu-isu yang muncul akibat keberagaman intergenerasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Mentransformasi pelayanan jemaat dari program sentris menjadi program yang berkelanjutan yang mengarah pada pencapaian Visi, Misi, dan Nilai Gereja.
- b. Mendesain *balance scorecards* yang dapat mengintegrasikan penatalayanan komposisi 2:15 dari Diaken dan Penatua dalam menangani masalah intergenerasional.

1.4 Batasan Penelitian

Agar penelitian ini tetap fokus dan terarah, berikut adalah beberapa batasan yang perlu diperjelas:

a. **Batasan Konteks Institusional:**

Penelitian ini hanya dilakukan di GPIB Jemaat Cipeucang, Cileungsi-Bogor, Mupel GPIB Jabar 2, dan hasil penelitian ini hanya berlaku untuk konteks gereja tersebut. Penelitian tidak akan menyentuh Jemaat-jemaat lain dalam lingkup GPIB atau denominasi gereja lainnya.

b. **Batasan Penatalayanan dan Kepemimpinan Jemaat:**

Penelitian ini difokuskan pada Penatalayanan Komposisi 2:15 yang melibatkan Diaken dan Penatua dalam proses pelayanan dan pengembangan jemaat. Studi ini

tidak mencakup analisis terkait dengan struktur kepemimpinan lainnya, seperti kepemimpinan Pendeta/Ketua Majelis Jemaat (KMJ), Pelaksana Harian Majelis Jemaat (PHMJ) atau struktur organisasi gereja yang lebih tinggi (BP Mupel atau Majelis Sinode GPIB secara Sinodal).

c. **Batasan Isu Generasional:**

Penelitian ini akan membahas pelayanan intergenerasional yang melibatkan berbagai generasi di GPIB Cipeucang, dari generasi baby boomer, generasi X, generasi Y (millennial), hingga generasi Z. Fokus utama adalah pada pola kerjasama antara generasi tersebut dalam konteks pelayanan dan kepemimpinan, serta tidak membahas secara rinci aspek sosial atau kultural lainnya yang berkaitan dengan perbedaan antar generasi.

d. **Batasan Desain Pelayanan:**

Desain pelayanan yang akan dikembangkan dalam penelitian ini terbatas pada integrasi kebijakan Penatalayanan Komposisi 2:15 dengan pendekatan pelayanan intergenerasional, serta penggunaan Balanced Scorecard untuk merancang sistem yang efektif dan efisien. Penelitian ini tidak akan mencakup uji coba implementasi nyata dari desain tersebut di lapangan.

e. **Batasan Sumber Data:**

Data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari dokumen gereja, wawancara dengan sejumlah Pimpinan Gereja, Diaken dan Penatua, serta melakukan serangkaian FGD dengan Unit-unit Misioner terkait, hasil analisis situasi Jemaat (Gereja) menggunakan alat S-W-O-T dan S-O-A-R. Penelitian ini

tidak akan menggunakan data kuantitatif atau pengukuran statistik dalam menganalisis penerapan kebijakan dan desain pelayanan.

f. **Batasan Waktu:**

Penelitian ini dilakukan dalam periode April 2022 hingga Agustus 2024, dan hanya mencakup data serta situasi yang terjadi selama periode tersebut.

Perubahan setelah waktu penelitian ini tidak akan dipertimbangkan dalam studi ini.

1.5 Kontribusi Penelitian

Kontribusi penelitian ini bagi berbagai pihak yang terlibat dan dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Pemimpin Gereja akan memiliki arah yang berkelanjutan terkait dengan strategi pengembangan jemaat, sehingga sumber daya yang ada dapat diarahkan sesuai dengan prioritas yang telah ditentukan.
- b. Majelis Sinode GPIB akan memperoleh jaminan atas terwujudnya Visi, Misi, dan Nilai GPIB, mengingat Visi, Misi, dan Nilai gereja-gereja lokal mengacu pada arahan dari pusat.
- c. Masyarakat akan mengalami dampak positif dari *outcomes* jangka panjang yang dihasilkan oleh GPIB Jemaat Cipeucang, yakni sumber daya manusia yang

bertumbuh makin dewasa dan peduli terhadap lingkungan, sosial, dan tata kelola di tengah-tengah kehidupan bermasyarakat dan bernegara.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan bagi penguatan kapasitas Diaken dan Penatua dalam melayani jemaat, meningkatkan kualitas pelayanan gereja dan masyarakat, serta memberikan masukan berharga bagi kebijakan dan pengelolaan gereja di lingkup MS GPIB.



BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan dua kesimpulan utama yang menjawab rumusan masalah. Pertama, kebijakan Komposisi 2:15 terbukti bisa menjadi strategi yang efektif dalam menjawab tantangan intergenerasional di dalam tubuh pelayanan gereja, khususnya di GPIB Cipeucang, dengan menetapkan strategi pengembangan jemaat yang jitu. Dengan melaksanakan proporsi yang seimbang antara tugas dan tanggung jawab Diaken dan Penatua terhadap kelompok keluarga yang menjadi rekan kerjanya, meski berbeda umur dan generasi, gereja mampu mewujudkan visi, misi, dan nilai-nilainya secara lebih relevan dan adaptif terhadap perkembangan zaman. Kedua, desain *balanced scorecards* yang dikembangkan dalam penelitian ini berhasil mengintegrasikan berbagai dimensi penting dalam pelayanan gerejawi, seperti aspek spiritual, pelayanan, pengelolaan sumber daya, dan partisipasi jemaat. Pendekatan ini memungkinkan transformasi pelayanan dari yang bersifat program sentris menuju pelayanan yang berkelanjutan, terukur, dan berorientasi pada dampak jangka panjang.

Penelitian ini memiliki implikasi strategis yang signifikan dalam tiga dimensi utama. Dari sisi kelembagaan gereja, para pemimpin gerejawi mendapatkan kerangka kerja sistemik yang dapat digunakan untuk menyusun kebijakan yang responsif terhadap dinamika generasi serta kebutuhan jemaat masa kini, sekaligus memperkuat arah pelayanan jangka panjang. Dari aspek sinergi internal dan eksternal, penerapan

kebijakan Komposisi 2:15 serta *balanced scorecards* mampu meningkatkan kolaborasi antar pelayanan kategorial dan lintas generasi, serta memperkuat peran gereja dalam kehidupan bermasyarakat secara nyata. Selain itu, desain yang ditawarkan dalam penelitian ini juga dapat menjadi model pembelajaran (*best practice*) bagi jemaat-jemaat GPIB lainnya dalam mengelola pelayanan yang berbasis pada visi dan misi institusional, sekaligus merespons konteks lokal masing-masing jemaat secara tepat. Diharapkan transformasi pelayanan semakin terwujud.

Berdasarkan temuan tersebut, terdapat beberapa saran yang dapat disampaikan. Kepada para pemimpin gerejawi, diharapkan agar kebijakan Komposisi 2:15 benar-benar diimplementasikan sebagai bagian dari strategi pelayanan, bukan sekadar sebagai formalitas dalam struktur organisasi. Komitmen untuk membina kader-kader muda harus diperkuat guna menjamin terjadinya regenerasi kepemimpinan yang sehat dan berkesinambungan. Kepada Majelis Jemaat dan Pengurus Pelkat, disarankan untuk menggunakan *balanced scorecards* sebagai alat evaluasi rutin terhadap pelaksanaan program kerja, agar pelayanan dapat lebih terukur dan sumber daya dapat diarahkan secara efektif. Kepada jemaat secara umum, perlu didorong keterlibatan aktif dalam kehidupan bergereja lintas generasi, karena sikap saling belajar antar generasi akan memperkuat persekutuan dan mencegah eksklusivitas dalam pelayanan.

Penelitian ini juga memberikan beberapa rekomendasi yang dapat dijadikan tindak lanjut. Majelis Sinode GPIB diharapkan dapat mengadopsi hasil penelitian ini sebagai bahan pertimbangan dalam memperkuat kebijakan regenerasi kepemimpinan

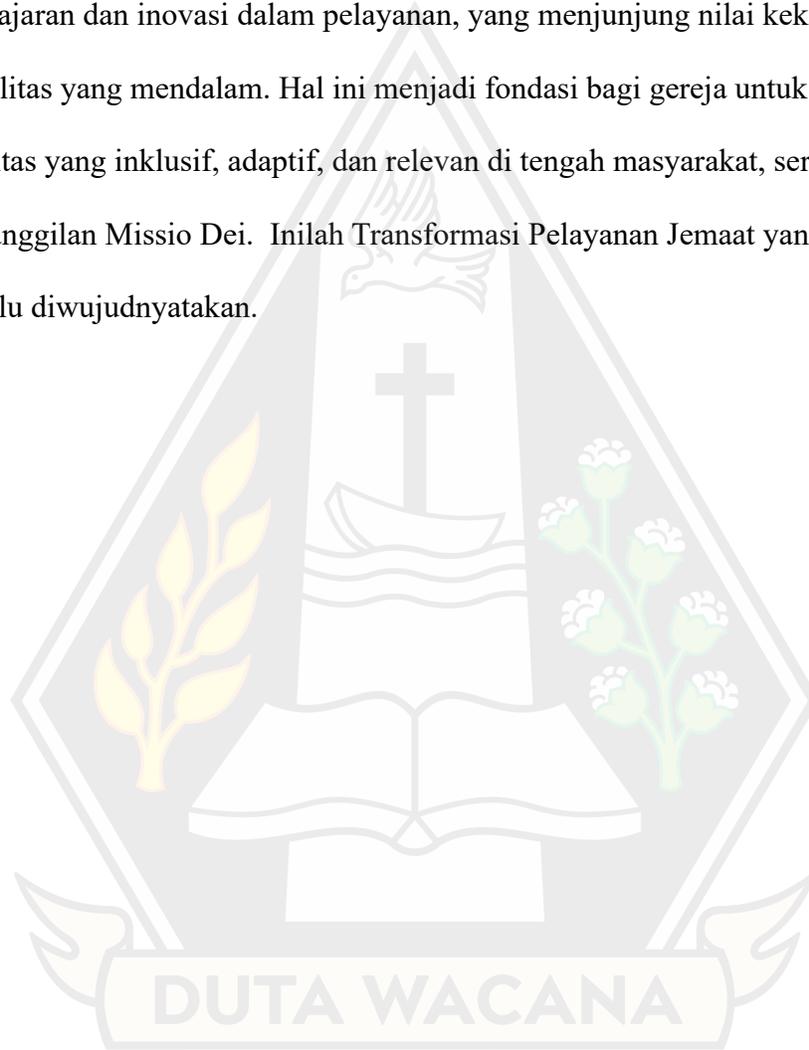
di seluruh jemaat GPIB di Indonesia. Selain itu, penguatan sumber daya manusia gerejawi juga perlu dilakukan melalui pelatihan khusus bagi Diaken dan Penatua dalam manajemen strategis pelayanan berbasis balanced scorecards, agar mereka dapat berperan tidak hanya secara operasional, tetapi juga sebagai pemimpin yang visioner. Penelitian lanjutan sangat direkomendasikan, khususnya dalam skala yang lebih luas, untuk menguji efektivitas penerapan balanced scorecards di berbagai konteks gereja lokal GPIB, serta memahami tantangan implementasinya dalam demografi jemaat yang beragam.

Akhirnya, penelitian ini memberikan refleksi penting bagi kehidupan dan pelayanan gereja, khususnya dalam konteks menghadapi tantangan dinamika generasi yang kian kompleks. Kebijakan Komposisi 2:15 dan penerapan balanced scorecards bukan hanya sebagai alat manajemen dan strategi, melainkan sebagai panggilan untuk memperkuat keharmonisan dan sinergi antar generasi dalam tubuh gereja. Gereja diingatkan untuk senantiasa membuka ruang dialog dan kolaborasi antar usia, sehingga keberagaman bukan menjadi sumber perpecahan, melainkan kekayaan yang memperkaya misi gereja.

Selain itu, desain pelayanan yang terukur dan berorientasi pada hasil jangka panjang mengajak gereja untuk keluar dari pola pelayanan yang hanya bersifat reaktif atau program semata, menuju pelayanan yang strategis, berkelanjutan, dan responsif terhadap kebutuhan jemaat serta perkembangan zaman. Refleksi ini menegaskan pentingnya peran pemimpin gereja dalam membina kader muda, mengelola sumber

daya dengan bijak, serta melibatkan seluruh jemaat dalam semangat pelayanan bersama.

Secara lebih luas, gereja dipanggil untuk terus mengembangkan budaya pembelajaran dan inovasi dalam pelayanan, yang menjunjung nilai kekeluargaan dan spiritualitas yang mendalam. Hal ini menjadi fondasi bagi gereja untuk menjadi komunitas yang inklusif, adaptif, dan relevan di tengah masyarakat, serta tetap setia pada panggilan *Missio Dei*. Inilah Transformasi Pelayanan Jemaat yang didambakan dan perlu diwujudkan.



Daftar Pustaka:

- Bennett, S., Maton, K., & Kervin, L. (2012). *The "digital natives" debate: A critical review of the evidence*. *British Journal of Educational Technology*, 43(5), 775-790.
- ChatGPT. (2025). *Analisis SWOT dan SOAR dalam Pengembangan Perusahaan dan Gereja*. OpenAI.
- Cooperrider, D., & Srivastva, S. (1987). *Appreciative Inquiry in Organizational Life. Research in Organizational Change and Development*, 1, 129-169.
- Cooperrider, D., & Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*. Berrett-Koehler Publishers.
- Ekawati, Erni. (2022). *Contoh BSC*, Yogyakarta: UKDW. (Bahan Perkuliahan)
- Ekawati, Erni. (2022). *Contoh Integrasi Balanced Scorecard & Strategi Pengembangan Jemaat*, Yogyakarta: UKDW. (Bahan Perkuliahan)
- Ekawati, Erni. (2022). *Dari Visi Menjadi Aksi*, Yogyakarta: UKDW. (Bahan Perkuliahan)
- Ekawati, Erni. (2022). *Implementasi Pengembangan Jemaat: Strategic Initiative*, Yogyakarta: UKDW. (Bahan Perkuliahan)
- Ekawati, Erni. (2022). *Implementasi Pengembangan Jemaat: SWOT dan SOAR*, Yogyakarta: UKDW. (Bahan Perkuliahan)
- Ekawati, Erni. (2022). *SWOT dan SOAR*, Yogyakarta: UKDW, 2022 (Bahan Perkuliahan)
- Humphrey, A. (2005). *SWOT Analysis for Management Consulting*. [Sumber pribadi dari penulis].
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. Vintage Books.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Majelis Sinode GPIB. (2015). *Buku IV: Tata Gereja* Jakarta: Majelis Sinode GPIB.
- Majelis Sinode GPIB. (2021). *Buku IV: Ketetapan Nomor IV tentang Naskah Tata Gereja*. Jakarta: Majelis Sinode GPIB.
- Majelis Sinode GPIB. (2023). *Buku Katekisasi-Sidi GPIB*. Jakarta: Majelis Sinode GPIB.
- Majelis Sinode GPIB. (2022). *Materi Bina Diaken dan Penatua: Periode 2022-2027*, Jakarta: Majelis Sinode GPIB.
- Majelis Sinode GPIB. (2022). *Materi Bina Pengurus Pelayanan Kategorial, Pelayan PA-PT & Pengurus Komisi: Periode 2022-2027*, Jakarta: Majelis Sinode GPIB.
- Majelis Sinode GPIB. (2021). *PKUPPG dan Kurikulum*, Jakarta: Majelis Sinode GPIB.
- Majelis Sinode GPIB Departemen PPSDI-PPK. (2019). *Katalog Materi Pembinaan Departemen PPSDI-PPK*, Jakarta: Majelis Sinode GPIB.

- McCordle, M. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. McCordle Research.
- O'Neill, G. (2012). "SOAR Framework: A Future-Oriented Strategic Planning Tool." *International Journal of Business and Social Science*, 3(4), 139-147.
- Panagiotou, G. (2003). "Bringing SWOT into Focus." *Journal of Business Research*, 56(3), 175-184.
- Pew Research Center. (2015). *The Generation Gap in American Politics*. Pew Research Center.
- Pew Research Center. (2018). *Teens, Social Media & Technology 2018*. Pew Research Center.
- Sopiah dan Etta Mamang Sangadji. (2024). *Manajemen Strategis: Dilengkapi Kasus-kasus Manajemen Strategis dari Perusahaan Indonesia yang Go Internasional*, Yogyakarta: Andi.
- Twenge, J. M. (2010). *Generation Me: Why Today's Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled—and More Miserable Than Ever Before*. Free Press.
- Wibowo, Amin. (2020). *Corporate Strategy: Konsep dan Praktik*. Yogyakarta: Andi.
- Williams, K. C., & Page, R. A. (2011). *Marketing to the Generations*. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 3, 1-17.
- Wiryoputro, Sugiyanto. (2019), *Dasar-dasar Manajemen Kristiani*, Jakarta: BPK Gunung Mulia. (Cet. 8)

Sumber-sumber dari Internet:

- <https://wqa-apac.com/pengertian-balance-scorecard-untuk-perusahaan/>
- <https://itbtuban.ac.id/balanced-scorecard-definisi-metode-analisis-dan-contoh/>
- <https://www.brainacademy.id/blog/karakteristik-generasi-boomers-x-y-z-alpha>
- <https://www.investopedia.com/terms/g/generation-gap.asp>