

ASN Milenial: Transformasi Birokrasi Menuju Humanokrasi (Studi Kasus Pemda Kabupaten Wajo)

Herie Saksono

Peneliti Madya Badan Penelitian dan Pengembangan (BPP)

Kementerian Dalam Negeri

Email: herie.saksono26@gmail.com

Abstrak

Tujuan penelitian adalah untuk mendeskripsikan: 1) eksistensi ASN milenial; dan 2) strategi tata kelola ASN milenial menuju humanokrasi.

Penelitian bersifat kualitatif-deskriptif menggunakan pendekatan studi kasus yang didasarkan pada pemikiran induktif.

Temuan penelitian berupa keberadaan ASN milenial di Pemda Kabupaten Wajo yang mulai mendominasi penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah.

Secara teoritis, hasil penelitian akan berimplikasi terhadap timbulnya berbagai temuan teoritis sesuai era digital, sedangkan secara praksis berimplikasi terhadap transformasi birokrasi menuju humanokrasi.

Penelitian ini merupakan karya original berupa identifikasi keberadaan ASN milenial dan kiprahnya dalam tata kelola pemerintahan daerah.

Penelitian ini merupakan studi empiris dengan locus Kabupaten Wajo.

Kata Kunci: ASN, Generasi Milenial, dan Kabupaten Wajo

I. Pendahuluan

Seiring perubahan generasi, dunia mengalami perkembangan secara global. Saat ini, generasi Y atau yang lebih dikenal dengan kaum milenial mencapai jumlah terbanyak dalam sebaran penduduk di seluruh dunia. Data Brookings Institution (2014) memperkirakan terjadinya perubahan secara fundamental terhadap persentase tenaga kerja yang dibuat oleh milenial. Kaum milenial mendominasi 75 persen angkatan kerja pada tahun 2025a. Kondisi ini tentunya berimplikasi terhadap diversifikasi (model), tata cara, dan kualitas layanan publik yang wajib diberikan oleh Pemerintah maupun pemerintahan daerah (pemda) di seluruh Indonesia.

Generasi milenial adalah modal manusia yang baru (*new human capital*) terutama bagi percepatan pembangunan dan dinamika kehidupan berbangsa serta dinamika perekonomian negara. Menurut The Council of Economic Advisers pada Executive Office of the President of the United States (2014) dalam 15 Economic Facts About Millennials, terdapat 15 (limabelas) fakta ekonomi tentang milenial.

Karenanya, generasi milenial menjadi mesin perubahan Indonesia. Disisi lain, generasi milenial ditengarai memiliki beberapa karakteristik yang kontraproduktif. Masuknya generasi milenial kedalam birokrasi pemerintahan diprediksi akan mengubah citra Pemerintah maupun pemerintahan daerah. Potensi diri dengan kualifikasi pendidikan pada rerata strata sarjana dan tingkat keterampilan yang memadai semakin mempercepat transformasi metode bekerja, etos kerja, budaya kerja, dan bahkan kinerja organisasi pemerintahan dimasa depan.

Dalam studi ini terdapat beberapa hal yang hendak dicapai, yakni: 1) deskripsi eksistensi ASN milenial; dan 2) strategi tata kelola ASN milenial menuju humanokrasi.

II. Kajian Teori

Mengacu pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, dinyatakan bahwa Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah (Pasal 1 Angka 1). Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan (Pasal 1 Angka 2). Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan (Pasal 1 Angka 3). Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan (Pasal 1 Angka 4). Manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan

Pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (Pasal 1 Angka 5).

Terdapat berbagai definisi untuk memberi pengertian terhadap generasi milenial. Kurz, dkk. (2018:4) dalam Laporan Pusat Penelitian Pew memberi definisi milenial adalah individu yang lahir antara tahun 1981 dan 1997, dengan usia mulai dari 21 hingga 37 tahun pada tahun 2018. Dua generasi terdahulu adalah Generasi X, yang menggambarkan individu yang lahir antara tahun 1965 dan 1980 (usia 38 hingga 53 pada tahun 2018), dan Baby Boomer, yang merupakan individu yang lahir antara tahun 1946 dan 1964 (usia 54 hingga 72 pada tahun 2018). Kohort yang lebih tua adalah Generasi Senyap, yang menggambarkan individu yang lahir antara tahun 1928 dan 1945 (usia 73 hingga 90 pada tahun 2018), dan Generasi Terbesar, yang menggambarkan individu yang lahir antara tahun 1915 dan 1928 (usia 90 hingga 103 tahun pada tahun 2018).

III. Metode Penelitian

Materi ini adalah bagian penelitian tentang kinerja perangkat daerah di Kabupaten Wajo. Penelitian bersifat kualitatif-deskriptif dengan menggunakan pendekatan studi kasus yang didasarkan pada pemikiran induktif. Unit analisis dalam penelitian ini adalah ASN dan Perangkat Daerah pada Pemerintah Daerah Kabupaten Wajo. Memerhatikan besarnya jumlah ASN dan perangkat daerah di Pemda Kabupaten Wajo, maka dilakukan pengambilan sampel berdasarkan tujuan penelitian (purposive sample). Perangkat daerah yang dipilih dan ditetapkan sebagai sampel adalah: 1) Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM); dan 2) Bagian Organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Wajo.

Kebutuhan data terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dan/atau diskusi dengan sejumlah narasumber/informan. Teknik pengumpulan data melalui observasi lapangan dan focus group discussion (FGD) yang difasilitasi Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah (BPPD) Kabupaten Wajo, bertempat di Kantor BPPD Kabupaten Wajo di Kota Sengkang pada bulan November 2018.

Data sekunder diperoleh melalui beberapa cara, yakni: 1) pengumpulan dokumen secara langsung dari perangkat daerah sampel atau perangkat daerah lainnya yang dipandang memiliki kompetensi dalam pembinaan ASN milenial; 2) studi pustaka; dan 3) penelusuran data/informasi melalui internet. Selanjutnya, analisis data dilakukan melalui tahapan: 1) pengumpulan data; 2) reduksi dan kategorisasi data; 3) penyajian data; dan 4) penarikan kesimpulan/rekomendasi.

IV. Hasil Dan Pembahasan

Kabupaten Wajo terbagi atas 14 (empatbelas) kecamatan yang mencakup 142 desa dan 48 kelurahan atau 190 desa/kelurahan. Kota Sengkang merupakan ibukota Kabupaten Wajo sekaligus menjadi pusat penyelenggaraan pemerintahan dan berada di Kecamatan Tempe.

Pada proses penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) di Kabupaten Wajo Tahun 2018, Pemerintah mengalokasikan sebanyak 309 formasi. Menyadari keberadaan generasi milenial saat ini, Pemerintah melakukan pengelolaan rekrutmen CPNS dengan metode yang berbeda dari proses penerimaan CPNS sebelumnya.

Tabel 4.1.
Komposisi ASN Milenial Menurut Perangkat Daerah di Pemda Kabupaten Wajo – 2018

No.	Perangkat Daerah	ASN Pegawai Negeri Sipil (PNS)									
		Usia 20-35					Usia 36-50		Usia ≥ 51		Σ
		L	P	Σ	(%)	(%) GM ¹⁾	L	P	L	P	
1.	Sekretariat Daerah	10	7	17	14,17	1,93	38	26	25	14	120
2.	Sekretariat DPRD	5	2	7	15,91	0,79	19	8	5	5	44
3.	Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM	10	9	19	44,19	2,15	7	15	2	-	43
4.	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	-	-	-	-	-	6	7	5	1	19
5.	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	2	1	3	11,11	0,34	8	5	7	4	27
6.	Badan Pendapatan Daerah	5	3	8	20,51	0,91	10	6	9	6	39

7.	Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah	2	1	3	15,79	0,34	6	4	5	1	19
8.	Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah	2	2	4	9,52	0,45	12	19	4	3	42
9.	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	2	4	6	18,18	0,68	11	9	4	3	33
10.	Dinas Bina Marga, Cipta Karya, Jasa Kon	4	2	6	13,64	0,68	19	10	9	-	44
11.	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	3	3	6	20,69	0,68	3	11	4	5	29
12.	Dinas Kesehatan	2	9	11	15,71	1,25	12	25	15	7	70
	- UPTD Akper	-	-	-	-	-	3	8	1	-	12
	- UPTD Puskesmas	17	180	197	38,93	22,31	53	203	23	30	506
13.	Dinas Ketahanan Pangan	1	2	3	13,04	0,34	8	8	2	2	23
14.	Dinas Komunikasi, Informatika, dan Statistik	2	2	4	14,29	0,45	10	12	1	1	28
15.	Dinas Koperasi, Usaha Kecil, dan Menengah	-	2	2	9,52	0,23	6	3	5	5	21
16.	Dinas Lingkungan Hidup Daerah	1	2	3	8,82	0,34	16	6	6	3	34
17.	Dinas Pariwisata	-	1	1	3,03	0,11	12	12	3	5	33
18.	Dinas Pemadam Kebakaran dan Penyelamatan	1	1	2	5,56	0,23	21	2	10	1	36
19.	Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa	2	1	3	10,00	0,34	5	10	10	2	30
20.	Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak	1	4	5	22,73	0,57	2	8	1	6	22
21.	Dinas Pemuda dan Olah Raga	1	1	2	7,41	0,23	5	10	7	3	27
22.	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	1	-	1	3,45	0,11	6	11	6	5	29
23.	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	3	9	12	6,22	1,36	28	15	100	38	193
	- UPTD SKB Kab. Wajo	-	-	-	-	-	1	-	2	6	9
	- UPTD Dikbud	1	3	4	7,84	0,45	10	5	25	7	51
	- SMP Sederajat Se-Kab. Wajo	15	50	65	8,21	7,36	141	245	153	188	792
	- SD Sederajat Se-Kab. Wajo	80	162	242	11,50	27,41	207	577	405	673	2.104
	- TK Sederajat Se-Kab. Wajo	-	8	8	3,40	0,91	-	99	-	128	235
24.	Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air	3	2	5	8,20	0,57	35	8	12	1	61
25.	Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana	1	-	1	3,57	0,11	5	9	9	4	28
26.	Dinas Perdagangan	1	3	4	9,52	0,45	18	8	9	3	42
27.	Dinas Perhubungan	3	-	3	7,32	0,34	19	3	12	4	41
28.	Dinas Perikanan	1	2	3	7,89	0,34	7	11	10	7	38
29.	Dinas Perindustrian	-	-	-	-	-	8	11	1	2	22
30.	Dinas Perkebunan	1	3	4	13,33	0,45	6	5	13	2	30
31.	Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah	1	1	2	8,33	0,23	5	8	4	5	24
32.	Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman, dan Pertanahan	2	2	4	11,43	0,45	10	13	6	2	35
33.	Dinas Sosial	1	3	4	13,79	0,45	6	7	6	6	29
34.	Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura, dan Peternakan	8	8	16	9,04	1,81	54	44	49	14	177
35.	Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi	3	4	7	21,21	0,79	6	8	8	4	33

36. Inspektorat Daerah	4	3	7	18,92	0,79	9	12	6	3	37
37. Satuan Polisi Pamong Praja	4	3	7	18,42	0,79	15	-	15	1	38
38. RSUD Lamadukkelleng	8	75	83	30,63	9,40	42	117	10	19	271
39. RSUD Siwa	6	23	29	52,73	3,28	5	15	3	3	55
40. Kantor Kecamatan (...)	15	17	32	14,41	3,62	82	51	37	20	222
41. Kantor Kelurahan (...)	19	9	28	10,65	3,17	97	70	38	30	263
42. Sekretariat KPU	-	-	-	-	-	-	-	3	-	3
JUMLAH	254	629	883	14,33	100,00	1.114	1.779	1.105	1.282	6.163

Sumber: BKPSDM Kab. Wajo. Data Diolah. 2018.

Keterangan: *) (%) GM = Persentase dari Total Generasi Milenial

L = Laki-laki; P = Perempuan

Tabel 4.1. mengindikasikan fenomena generasi milenial dalam birokrasi pemerintahan di daerah. Keberadaan era digital saat ini dan hadirnya generasi milenial tentunya akan merubah perwajahan birokrasi pemerintahan secara revolusioner, massif dan drastis. Tanpa kita sadari, telah terjadi revolusi digital dan disrupsi di berbagai aspek kehidupan. Perubahan senantiasa diikuti beragam tuntutan, sehingga mengakibatkan terjadinya perombakan tatanan, struktur kelembagaan, etos kerja, kultur organisasi, pola kepemimpinan, dan bahkan mentransformasi birokrasi menjadi humanokrasi.

Bila ditinjau dari perspektif generasi, saat ini komposisi personal ASN yang bekerja di Pemda Kabupaten Wajo masih sangat variatif. Varian ini disebabkan perbedaan antargenerasi. Generasi X lebih dominan dibandingkan Generasi Y (*millennials*). Kelompok ASN berusia antara 36-50 tahun yang jumlahnya mencapai 2.893 orang (46,94 %) masih mendominasi keberadaan ASN, sedangkan kelompok ASN berusia di atas 51 tahun mencapai 2.387 orang atau sekitar 38,73 % dari seluruh ASN yang bekerja di Pemda Kabupaten Wajo. Adapun kelompok ASN milenial hanya berjumlah 883 orang atau sekitar 14,33 % dan menjadi kaum minoritas dalam komposisi personal ASN di Pemda Kabupaten Wajo.

Persoalan mulai timbul ketika terjadi pergantian era. Seiring berakhirnya era otomasi, saat ini kita telah memasuki era industri 4.0 atau yang lebih dikenal sebagai era digital. Era digital menuntut setiap individu memiliki keterampilan dan kemahiran menggunakan teknologi dan sistem aplikasi yang efisien, efektif, ekonomis, dan memudahkan pencapaian unjuk kerja (*performance*) dalam semua bidang pekerjaan. Para ASN yang berasal dari Generasi X pada umumnya cenderung gagap teknologi. Secara akumulatif hal ini turut berimbas terhadap kinerja individu maupun kinerja perangkat daerah.

Selain itu, temuan mencolok dalam perspektif ASN milenial adalah aspek jenis kelamin. ASN milenial berjenis kelamin perempuan memiliki jumlah lebih besar bila dibandingkan dengan ASN berjenis kelamin laki-laki. ASN milenial perempuan berjumlah 629 orang, sedangkan ASN laki-laki hanya 254 orang. Artinya, rasio jenis kelamin (*sex ratio*) laki-laki terhadap perempuan adalah sekitar 1:3. Hal ini memiliki makna mendalam dalam manajemen pemerintahan daerah di masa mendatang. Mencermati data tersebut, diprediksi pada 2 (dua) dekade mendatang akan terjadi perubahan struktur kepemimpinan. Kepala perangkat daerah akan lebih banyak dijabat oleh ASN perempuan. Indikasi terhadap perubahan tersebut semakin nyata sejalan dengan makin maraknya pergerakan aktivitas perempuan dan pergeseran kepemimpinan oleh ASN perempuan dalam karirnya di pemerintahan (pusat dan daerah), karyanya sebagai karyawan di perusahaan swasta, atau usahanya secara mandiri.

Studi ini pun menemukan beberapa anomali dalam manajemen kepegawaian dan tata kelola organisasi pemda Kabupaten Wajo. Terdapat beberapa perangkat daerah strategis justru minim dukungan atau bahkan tidak memiliki PNS yang berasal dari kelompok ASN milenial. Padahal, perangkat daerah tersebut merupakan ujung tombak pelayanan yang menuntut keterampilan, kecerdasan, dan keahlian para ASN milenial. Berdasarkan hasil identifikasi ditemukan 25 (duapuluh lima) perangkat daerah yang tidak mendapat jatah ASN milenial atau memiliki ASN milenial kurang dari 5 (lima) orang. Perangkat daerah tersebut adalah: 1) Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (BKBP); 2) Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD); 3) Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah (BPPD); 4) Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD); 5) Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Akademi Keperawatan pada Dinas Kesehatan; 6) Dinas Komunikasi, Informatika, dan Statistik (DKIS); 7) Dinas Koperasi, Usaha Kecil, dan Menengah (DKUKM); 8) Dinas Lingkungan Hidup Daerah (DLHD); 9) Dinas Pariwisata; 10) Dinas Pemadam Kebakaran dan Penyelamatan (DPKP); 11) Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD); 12) Dinas Pemuda dan Olah Raga (DPOR); 13) Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPM-PTSP); 14) UPTD Sanggar Kegiatan Belajar (SKB) Kabupaten Wajo pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan; dan 15)

UPTD Dikbud pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan; 16) Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (DPPKB); 17) Dinas Perdagangan; 18) Dinas Perhubungan; 19) Dinas Perikanan; 20) Dinas Perindustrian; 21) Dinas Perkebunan; 22) Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah; 23) Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman, dan Pertanahan; 24) Dinas Sosial; dan 25) Sekretariat Komisi Pemilihan Umum (KPU).

Dalam perspektif pembangunan manusia, pemda Kabupaten Wajo memiliki konsep dan manajemen di bidang sumberdaya manusia (SDM) dan kesehatan yang lebih futuristik. Hal ini terbukti dari keberadaan ASN milenial yang bekerja pada institusi kependidikan dan kesehatan, dimana jumlahnya relatif lebih daripada perangkat daerah lainnya.

ASN milenial yang mendedikasikan karya dan baktinya di bidang Pendidikan mencapai jumlah tertinggi. Persentasenya mencapai 36,13 % dari seluruh ASN milenial. Mereka tersebar pada beberapa institusi, yakni: 1) UPTD Dikbud sebesar 0,45 % atau terdapat 4 (empat) orang ASN milenial yang bekerja di UPTD Dikbud; 2) Sekolah Menengah Pertama (SMP)/Sederajat se-Kabupaten Wajo sebesar 7,36 % atau 65 orang ASN milenial memilih profesi sebagai guru SMP/ sederajat; 3) Sekolah Dasar (SD)/Sederajat se-Kabupaten Wajo yang memiliki persentase tertinggi, yaitu: 27,41 %, dimana 242 orang ASN milenial mengabdikan dirinya sebagai guru SD/ sederajat; dan 4) Taman Kanak-kanak (TK)/Sederajat Se-Kabupaten Wajo dengan persentase 0,91 % atau sekitar 8 (delapan) ASN milenial memilih menjadi guru TK/ sederajat. Keadaan ini sekaligus mengukuhkan keberadaan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan sebagai perangkat daerah yang memiliki ASN milenial terbanyak di Pemda Kabupaten Wajo.

Bila ditilik dari jumlah ASN milenial yang mengabdikan dirinya di sektor kesehatan, UPTD Puskesmas menduduki peringkat pertama dengan ASN milenial terbanyak yang mencapai 197 orang atau setara 22,31 % dari seluruh ASN milenial. Posisi berikutnya ditempati oleh Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Lamadukkelleng dengan jumlah ASN milenial sebanyak 83 orang atau sebesar 9,40 % dari total ASN milenial.

Keberadaan ASN milenial terbanyak yang mengabdikan dirinya di bidang pendidikan dan kesehatan mengisyaratkan perhatian, komitmen, dan konsistensi Pemda Kabupaten Wajo dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan wajib maupun pemberian pelayanan dasar yang berhak diperoleh setiap warga masyarakat Kabupaten Wajo secara minimal. Pelayanan dasar yang dimaksudkan adalah pelayanan publik untuk memenuhi kebutuhan dasar warga negara sesuai ketentuan Pasal 1 Angka 16 UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Dalam perspektif pembangunan daerah, Pemda Kabupaten Wajo memberi kepercayaan kepada generasi milenial untuk melakukan pencerahan dan perubahan spektakuler di seluruh aspek kehidupan. ASN milenial mampu beradaptasi dan merespon lebih cepat dinamika kerja, kemajuan teknologi, dan perubahan lingkungannya. Tentunya hal ini dilakukan sesuai Visi dan Misi Bupati/Wakil Bupati Wajo serta program/kegiatan dengan dukungan, bimbingan, dan pendampingan dari pejabat dan/atau para ASN yang berasal dari Generasi X dan/atau generasi sebelumnya. Aktivitas harian yang dilakukan ASN milenial di setiap perangkat daerah diyakini mampu memperkuat manajemen pemerintahan daerah di Kabupaten Wajo.

V. Penutup Kesimpulan

1. ASN milenial menjadi tumpuan harapan untuk menyiapkan pemerintahan masa depan yang berbasis digital. Keberadaan ASN milenial Pemda Kabupaten Wajo menjadi modal manusia yang mengakselerasi penyelenggaraan urusan pemerintahan dan peningkatan kualitas pelayanan publik.
2. *Extraordinary strategy* menjadi agenda utama Pemda Kabupaten Wajo dengan cara segera menemukan, mengikutsertakan, mengangkat, dan mengembangkan generasi milenial yang telah berkarya di Pemda Kabupaten Wajo agar lebih profesional. Hal ini dimaksudkan untuk menyiapkan angkatan kerja milenial sebagai modal manusia yang mampu membangun atmosfer perubahan dan semakin memperkuat transformasi birokrasi menuju humanokrasi.

Rekomendasi

1. Pemda Kabupaten Wajo disarankan untuk segera melakukan peningkatan kapasitas disertai revolusi mental yang bersifat spesifik untuk generasi milenial, terutama yang terkait dengan pembentukan karakter, integritas, dan kepribadian ASN milenial.
2. Upaya mewujudkan *extraordinary strategy* dapat terealisasi ketika Pemda Kabupaten Wajo melakukan kolaborasi dengan para pemangku kepentingan penyelenggaraan pemerintahan maupun pengelola layanan publik yang mengerti dan memahami karakter publik milenialnya.

Daftar Pustaka

- Kurz, Christopher, Geng Li, and Daniel J. Vine (2018). "Are Millennials Different?," Finance and Economics Discussion Series 2018-080. Washington: Board of Governors of the Federal Reserve System, <https://doi.org/10.17016/FEDS.2018.080>.
- Dews, Fred. (2014). Brookings Data Now: 75 Percent of 2025 Workforce Will Be Millennials, Brookings Institution, July 17, 2014. <https://www.brookings.edu/blog/brookings-now/2014/07/17/brookings-data-now-75-percent-of-2025-workforce-will-be-millennials/>, diakses pada 24 Januari 2019.
- The Council of Economic Advisers (2014). 15 Economic Facts About Millennials. Executive Office of The President of The United States. October 2014. https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/docs/millennials_report.pdf. diakses 17 Januari 2019.