



Perempuan Timor-Leste

# **MENEMBUS BATAS ETOS KERJA MENUJU KEPEMIMPINAN DAN KESETARAAN GENDER**



Maria Angelina Lopes Sarmento  
Diah Pranitasari

Perempuan Timor-Leste

# **MENEMBUS BATAS ETOS KERJA MENUJU KEPEMIMPINAN DAN KESETARAAN GENDER**

Maria Angelina Lopes Sarmento  
Diah Pranitasari

**PEREMPUAN TIMOR-LESTE  
MENEMBUS BATAS ETOS KERJA MENUJU  
KEPEMIMPINAN DAN KESETARAAN GENDER**

Tim Penulis:

**Maria Angelina Lopes Sarmento,  
Diah Pranitasari.**

Desain Cover:

**Usman Taufik**

Sumber Ilustrasi:

**[www.freepik.com](http://www.freepik.com)**

Tata Letak:

**Handarini Rohana**

Editor:

**Neneng Sri Wahyuni**

ISBN:

**978-634-246-058-0**

Cetakan Pertama:

**Juli, 2025**

---

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

**by Penerbit Widina Media Utama**

---

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

**PENERBIT:**

**WIDINA MEDIA UTAMA**

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas  
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

**Anggota IKAPI No. 519/JBA/2025**

Website: [www.penerbitwidina.com](http://www.penerbitwidina.com)

Instagram: [@penerbitwidina](https://www.instagram.com/penerbitwidina)

Telepon (022) 87355370

## KATA PENGANTAR

Buku ini lahir dari kegelisahan dan sekaligus kekaguman saya terhadap kekuatan perempuan Timor-Leste. Di balik realitas sosial yang masih sarat tantangan, dari beban ganda, akses pendidikan yang terbatas, hingga budaya patriarki yang mengakar, perempuan di negeri ini terus menunjukkan etos kerja yang luar biasa, ketangguhan yang menginspirasi, dan semangat kepemimpinan yang kian menguat.

Penulisan buku ini merupakan upaya untuk mendokumentasikan dan menganalisis bagaimana perilaku dan etos kerja perempuan dapat menjadi fondasi penting dalam mendorong terciptanya kesetaraan gender dan keterwakilan kepemimpinan perempuan di tingkat nasional. Buku ini tidak hanya menyajikan teori dan data, tetapi juga menghadirkan suara-suara perempuan dari berbagai latar belakang: mereka yang memimpin, bekerja, mendidik, dan bertahan dalam keseharian yang tak selalu mudah.

Saya berharap buku ini dapat menjadi referensi bagi siapa pun yang tertarik pada isu gender, pembangunan sosial, dan kepemimpinan perempuan, khususnya dalam konteks negara berkembang seperti Timor-Leste. Semoga buku ini juga memberi semangat baru bagi para perempuan muda untuk terus berani mengambil peran di ruang-ruang strategis dan membangun masa depan yang setara.

Akhir kata, saya mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung proses penelitian dan penulisan buku ini, khususnya para perempuan luar biasa di Timor-Leste yang telah berbagi kisah dan harapan mereka.

***Maria Angelina Lopes Sarmiento***

Timor-Leste, 2025

# DAFTAR ISI

|                                                                                                                  |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>KATA PENGANTAR .....</b>                                                                                      | <b>iii</b> |
| <b>DAFTAR ISI .....</b>                                                                                          | <b>iv</b>  |
| <b>BAB 1 PEREMPUAN TIMOR-LESTE DALAM</b>                                                                         |            |
| <b>LINTASAN SEJARAH DAN BUDAYA.....</b>                                                                          | <b>1</b>   |
| A. Potret perempuan di masa perjuangan kemerdekaan .....                                                         | 1          |
| B. Budaya Patriarki dan Peran Tradisional.....                                                                   | 4          |
| C. Perubahan Sosial Pascakemerdekaan .....                                                                       | 10         |
| D. Perempuan sebagai Aset Sosial Budaya .....                                                                    | 14         |
| <b>BAB 2 BAGAIMANA KESETARAAN GENDER DAN</b>                                                                     |            |
| <b>KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DI TIMOR LESTE?.....</b>                                                               | <b>19</b>  |
| <b>BAB 3 MENGENAL KESETARAAN GENDER, KEPEMIMPINAN GENDER,</b>                                                    |            |
| <b>PERILAKU PEREMPUAN DAN ETOS KERJA PEREMPUAN .....</b>                                                         | <b>27</b>  |
| A. Kesetaraan Gender .....                                                                                       | 27         |
| B. Kepemimpinan Gender.....                                                                                      | 29         |
| C. Perilaku Perempuan .....                                                                                      | 30         |
| D. Etos Kerja Perempuan .....                                                                                    | 32         |
| <b>BAB 4 SURVEY PERILAKU DAN ETOS KERJA PEREMPUAN UNTUK</b>                                                      |            |
| <b>MENCAPAI KEPEMIMPINAN DAN KESETARAAN GENDER .....</b>                                                         | <b>39</b>  |
| A. Perilaku Perempuan .....                                                                                      | 41         |
| B. Hasil Wawancara .....                                                                                         | 48         |
| C. Observasi Program Kampanye 16 hari Aktivisme Melawan<br>Kekerasan terhadap Perempuan dan Anak Perempuan ..... | 82         |
| D. Observasi Dokumen Terkait Penanda Gender .....                                                                | 85         |
| <b>BAB 5 ANALISA PERILAKU DAN ETOS KERJA PEREMPUAN UNTUK</b>                                                     |            |
| <b>MENCAPAI KEPEMIMPINAN DAN KESETARAAN GENDER .....</b>                                                         | <b>87</b>  |
| A. Perilaku .....                                                                                                | 87         |
| B. Etos Kerja Perempuan .....                                                                                    | 88         |
| C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perilaku<br>dan Etos Kerja Perempuan .....                                    | 89         |
| D. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Etos Kerja Perempuan.....                                                     | 91         |
| E. Tanggung Jawab Rumah Tangga Mempengaruhi<br>Produktivitas Kerja.....                                          | 92         |
| F. Peran Perempuan Dalam Kepemimpinan<br>di Lingkungan Tempat Kerja .....                                        | 93         |
| G. Tantangan Terbesar Dalam Mencapai Posisi Kepemimpinan .....                                                   | 94         |

|                                                                 |                                                                                                                                                               |            |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| H.                                                              | Apa Yang Dapat Membantu Perempuan Mencapai Posisi Kepemimpinan Lebih Tinggi?.....                                                                             | 95         |
| I.                                                              | Apakah Kesetaraan Gender Sudah Tercapai? .....                                                                                                                | 96         |
| J.                                                              | Kendala Utama Pencapaian Gender .....                                                                                                                         | 97         |
| K.                                                              | Harapan Tentang Masa Depan Kepemimpinan Perempuan di Timor-Leste .....                                                                                        | 98         |
| L.                                                              | Peran Perempuan Dalam Posisi Kepemimpinan Formal (Pemerintahan, Bisnis, Politik) dan Kepemimpinan Informal di Komunitas (Desa, Organisasi Masyarakat). .....  | 99         |
| M.                                                              | Untuk Mendorong Kepemimpinan Perempuan, Perlu Ada Kriteria Khusus Atau Menerapkan Kriteria Yang Sama Antara Laki-Laki dan Perempuan .....                     | 100        |
| N.                                                              | Model Kepemimpinan Perempuan Seperti Apa Yang Diinginkan Untuk Mendapatkan Kesetaraan Gender.....                                                             | 101        |
| O.                                                              | Apa Yang Perlu Dilakukan Untuk Menjamin Partisipasi Perempuan Secara Kualitas di Tingkat Pemerintah Untuk Mencapai Kesetaraan Gender? .....                   | 102        |
| P.                                                              | Apa Saja Tantangan Yang Menghambat Partisipasi Perempuan di Tingkat Pemerintah (Menteri, Wakil Menteri dan Sekretaris Negara) Untuk Mencapai Kuota 30%? ..... | 104        |
| Q.                                                              | Apa Saja Tantangan Yang Menghambat Partisipasi Perempuan di Tingkat Pemerintah (Menteri, Wakil Menteri dan Sekretaris Negara) Untuk Mencapai Kuota 30%? ..... | 105        |
| R.                                                              | Observasi Program Kampanye 16 Hari Aktivisme Melawan Kekerasan Terhadap Perempuan dan Anak Perempuan, di Sebuah Desa di Timor-Leste .....                     | 106        |
| <b>BAB 6 CERITA-CERITA KEPEMIMPINAN PEREMPUAN.....</b>          |                                                                                                                                                               | <b>109</b> |
| A.                                                              | Kisah Nyata Tokoh Perempuan di Berbagai Bidang .....                                                                                                          | 109        |
| B.                                                              | Gaya Kepemimpinan Khas Perempuan .....                                                                                                                        | 110        |
| C.                                                              | Tantangan yang Dihadapi .....                                                                                                                                 | 111        |
| D.                                                              | Refleksi dan Implikasi .....                                                                                                                                  | 112        |
| <b>BAB 7 MEMBANGUN KESETARAAN GENDER DI TANAH SENDIRI .....</b> |                                                                                                                                                               | <b>113</b> |
| A.                                                              | Kebijakan dan Peran Pemerintah .....                                                                                                                          | 113        |
| B.                                                              | Peran LSM dan Komunitas Lokal .....                                                                                                                           | 114        |
| C.                                                              | Dukungan Keluarga, Adat, dan Tokoh Masyarakat .....                                                                                                           | 115        |
| D.                                                              | Kekuatan Solidaritas Antarperempuan .....                                                                                                                     | 116        |

|                                                       |            |
|-------------------------------------------------------|------------|
| <b>BAB 8 MASA DEPAN YANG SETARA .....</b>             | <b>119</b> |
| A. Mengapa Kepemimpinan Perempuan Penting?.....       | 119        |
| B. Apa yang Masih Perlu Diperjuangkan?.....           | 120        |
| C. Rekomendasi Praktis .....                          | 121        |
| <b>PENUTUP MENGUKIR JALAN MENUJU KESETARAAN .....</b> | <b>123</b> |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                           | <b>125</b> |
| <b>PROFIL PENULIS .....</b>                           | <b>129</b> |
| <b>SINOPSIS .....</b>                                 | <b>131</b> |

# **BAB 1**

## **PEREMPUAN TIMOR-LESTE DALAM LINTASAN SEJARAH DAN BUDAYA**

---

### **A. POTRET PEREMPUAN DI MASA PERJUANGAN KEMERDEKAAN**

Perempuan Timor-Leste memainkan peran yang sangat penting dalam perjuangan bangsa menuju kemerdekaan. Dalam masa penjajahan Portugis yang panjang serta dalam konflik bersenjata pasca-pendudukan Indonesia, banyak perempuan yang bertindak sebagai aktor utama, baik di garis depan maupun di balik layar. Peran mereka seringkali terabaikan dalam narasi besar sejarah yang lebih sering menyoroti kepahlawanan laki-laki. Namun, kontribusi mereka sangat vital dalam membentuk jalannya sejarah perjuangan kemerdekaan.

Perempuan Timor-Leste bukan hanya berperan sebagai ibu atau istri yang menunggu di rumah, tetapi juga sebagai agen aktif dalam perjuangan kemerdekaan serta sebagai pilar penting dalam perubahan politik pembebasan tanah air. Banyak di antara mereka yang terlibat dalam pekerjaan-pekerjaan yang sangat berisiko, yang meskipun sering tidak terlihat, memiliki dampak yang besar dalam menjaga kelangsungan perlawanan. Salah satu peran utama yang dimainkan perempuan adalah sebagai kurir rahasia. Mereka menyelundupkan pesan-pesan antara pejuang di garis depan dengan para pemimpin perlawanan di pedalaman. Selain itu, mereka juga berperan sebagai pengumpul informasi dan penyedia logistik, mengumpulkan bahan-bahan yang diperlukan oleh pejuang, seperti makanan, obat-obatan, dan senjata. Perempuan juga berperan sebagai kurir surat dari para tahanan politik (tapol) dan narapidana politik (napol) di penjara untuk tetap menjaga komunikasi antara gerakan perlawanan di pedalaman maupun di luar negeri.

Namun, tidak sedikit pula perempuan yang langsung mengangkat senjata dan bergabung dalam pertempuran. Mereka menjadi pejuang di garis depan, menunjukkan keberanian luar biasa, meskipun dalam kondisi yang sangat terbatas. Peran perempuan dalam konflik bersenjata ini sering kali diabaikan dalam catatan sejarah resmi, meskipun banyak dari mereka yang berjuang hingga titik darah penghabisan.

Selama masa konflik, perempuan menghadapi risiko yang jauh lebih besar dibandingkan dengan laki-laki. Selain ancaman fisik dan kekerasan seksual yang sering kali menjadi senjata perang, perempuan juga harus menghadapi ancaman terhadap keluarga mereka. Banyak yang menjadi sasaran



## **BAB 2**

# **BAGAIMANA KESETARAAN GENDER DAN KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DI TIMOR LESTE?**

---

Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat, penting bagi perempuan untuk diakui dan diberdayakan dalam mencapai kepemimpinan dan kesetaraan gender. Kesetaraan gender merupakan salah satu tujuan penting dalam pembangunan sosial dan ekonomi di seluruh dunia. Menurut United Nations Development Programme (2021), kesetaraan gender tidak hanya penting untuk keadilan sosial, tetapi juga untuk meningkatkan produktivitas dan pertumbuhan ekonomi. Namun, di banyak negara, termasuk Timor Leste, perempuan masih menghadapi berbagai tantangan dalam mencapai posisi kepemimpinan dan kesetaraan di tempat kerja.

Kesetaraan gender telah menjadi salah satu agenda global yang penting, terutama dalam konteks pembangunan berkelanjutan. Dalam Persatuan Bangsa-Bangsa, kesetaraan gender adalah hak asasi manusia yang mendasar dan merupakan faktor kunci dalam mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan (*Sustainable Development Goals/SDGs*) yang ditetapkan pada tahun 2015. Kesetaraan gender tidak hanya berfokus pada kesetaraan akses dan kesempatan bagi perempuan, tetapi juga menekankan perlunya partisipasi aktif perempuan dalam pengambilan keputusan dan kepemimpinan.

Meskipun banyak kemajuan yang telah dicapai dalam memberdayakan perempuan di berbagai sektor, tantangan signifikan masih ada, terutama di tingkat desa. Di banyak komunitas pedesaan, perempuan sering kali terjebak dalam struktur sosial dan budaya yang membatasi kemampuan mereka untuk berpartisipasi secara penuh dalam kegiatan ekonomi dan politik. Penelitian oleh Wula & Anggraini (2022) menunjukkan bahwa perempuan di desa cenderung terlibat dalam pekerjaan informal dan memiliki akses terbatas terhadap pendidikan, pelatihan, dan sumber daya yang dapat meningkatkan keterampilan mereka. Hal ini menciptakan siklus keterbatasan yang menyulitkan perempuan untuk mengembangkan etos kerja yang kuat dan mendapatkan posisi kepemimpinan.

# **BAB 3**

## **MENGENAL KESETARAAN GENDER, KEPEMIMPINAN GENDER, PERILAKU PEREMPUAN DAN ETOS KERJA PEREMPUAN**

---

### **A. KESETARAAN GENDER**

Kesetaraan gender adalah konsep yang mengacu pada pemberian akses, hak, dan kesempatan yang sama kepada perempuan dan laki-laki di berbagai aspek kehidupan, seperti sosial, politik, ekonomi, dan pendidikan. Kesetaraan gender bukan berarti bahwa perempuan dan laki-laki menjadi sama dalam segala hal, melainkan bahwa mereka memiliki peluang yang setara untuk mencapai potensi penuh mereka tanpa diskriminasi berbasis gender.

Menurut United Nation Women (2021), kesetaraan gender mencakup penghapusan ketidakadilan struktural yang menyebabkan perbedaan dalam akses dan peluang. Hal ini termasuk pemberian kesempatan yang sama dalam pendidikan, pekerjaan, dan kepemimpinan, serta penghapusan bias gender di tempat kerja dan dalam pengambilan keputusan. Kesetaraan gender juga mencakup hak yang sama dalam hukum, penghapusan kekerasan berbasis gender, dan akses terhadap kesehatan reproduksi.

United Nations Development Programme (2024) menekankan bahwa kesetaraan gender memiliki peran penting dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan. Melalui pencapaian kesetaraan gender, diharapkan perempuan dan laki-laki dapat memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam kehidupan ekonomi, politik, dan sosial secara penuh, yang pada akhirnya akan membawa manfaat bagi masyarakat secara kolektif.

Dalam konteks sosial, kesetaraan gender berarti perempuan dan laki-laki harus memiliki hak yang sama dalam berbagai aspek kehidupan sehari-hari. Ini mencakup hak-hak keluarga, peran dalam komunitas, akses terhadap layanan kesehatan, dan kebebasan dari kekerasan berbasis gender. Kesetaraan sosial juga melibatkan perubahan norma dan nilai sosial yang menghambat partisipasi perempuan, misalnya persepsi tradisional yang menganggap laki-laki sebagai kepala keluarga dan perempuan sebagai pengurus rumah tangga.

# **BAB 4**

## **SURVEY PERILAKU DAN ETOS**

### **KERJA PEREMPUAN UNTUK MENCAPAI**

### **KEPEMIMPINAN DAN KESETARAAN GENDER**

---

Survey dilakukan dengan menggunakan Mix Method yaitu penelitian deskriptif dengan data kualitatif dan data kuantitatif. Dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Purposive sampling tergolong dalam jenis non-probability sampling yang artinya tidak memberikan peluang yang sama dari setiap populasi (Sugiyono, 2014). Kriteria tertentu yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah pemimpin perempuan di Timor Leste yang saat ini pernah atau sedang menduduki jabatan di pemerintahan.

Di tingkat parlemen nasional, banyak staf atau pegawai negeri di parlemen untuk tiap divisi yang lebih banyak dipimpin oleh laki-laki dimulai dari Sekretaris Jenderal Parlemen Nasional, Wakil Sekretaris jenderal hingga beberapa divisi lebih banyak dipimpin oleh laki-laki, namun jumlah staff perempuan cukup banyak dan siap menjadi pemimpin, tetapi tidak atau belum mendapat kesempatan. Untuk periode 2023 – 2028, posisi kepemimpinan di tingkat administrasi parlemen secara keseluruhan ada dua puluh tiga (23) posisi, namun perempuan hanya mendapatkan sembilan (9) posisi sebagai direktur, sedangkan direktur laki-laki mencapai empat belas (14) orang.

Dengan fenomena tersebut, mendorong peneliti untuk mencari tahu, faktor apa saja yang mempengaruhi sehingga perempuan masih minim memegang tongkat kepemimpinan di tingkat nasional. Di sisi lain, untuk pertama kalinya Timor-Leste memiliki seorang presiden parlemen perempuan, maka sejauhmana pengaruh pemimpin tertinggi dari institusi tersebut untuk melahirkan pemimpin-pemimpin baru, atau apakah cukup memiliki seorang perempuan di tingkat paling tinggi namun tidaklah penting untuk menyalurkan budaya kepemimpinan bagi staff perempuan untuk mendapatkan posisi tertinggi di setiap divisi di parlemen. Persaingan secara sehat di lingkungan kerja terjadi, namun salah satu kendala adalah penunjukkan untuk posisi kepemimpinan selalu dikaitkan dengan penunjukkan militansi partai, hal ini selalu menjadi tantangan untuk

## **BAB 5**

# **ANALISA PERILAKU DAN ETOS KERJA PEREMPUAN UNTUK MENCAPAI KEPEMIMPINAN DAN KESETARAAN GENDER**

---

Penelitian dengan metode kuantitatif menargetkan dua puluh satu orang (21) yang masing masing dibagi dalam tiga kategori yaitu sembilan (9) responden dari anggota parlemen nasional periode 2023-2028, sembilan (9) dari PNS yang memiliki jabatan di tingkat manajemen parlemen nasional dan tiga (3) orang di tingkat pemerintah. Pada awal mendesign metode penelitian, target responden yang diidentifikasi adalah berjumlah tiga puluh (30) orang, namun karena ada beberapa kendala antara lain beberapa anggota parlemen tidak ada waktu yang cukup untuk mengisi formulir kuisioner dan sering ada tugas di luar kota, dua direktur dari sekretaris negara sedang berada di luar negeri dan beberapa responden memberi jawaban sangat terlambat, sehingga menyebabkan target responden berkurang dari apa yang direncanakan dengan jumlah sembilan (9) orang yang tidak berhasil dikumpulkan kembali formulir kuisioner yang di bagi baik secara online maupun manual.

Berikut adalah penjelasan tentang hasil penelitian yang diperoleh dari jawaban responden melalui kuisioner.

### **A. PERILAKU**

Dari data Analisa Perilaku Perempuan yang dipaparkan pada tabel 4.1 di Bab 4 tentang pembahasan di atas, jawaban rata-rata responden adalah Baik, bahwa Perilaku Perempuan dalam Tindakan, Sikap serta Partisipasi dalam kepemimpinan dan Kesetaraan Gender, dipengaruhi oleh faktor internal yang dimulai dari diri sendiri maupun faktor eksternal yaitu dari lingkungan. Terkait faktor internal, mayoritas responden merasa bahwa sebagai seorang warga negara memiliki peran penting dalam komunitas, berangkat dari dasar ini, secara eksternal mereka merasa penting untuk mengambil bagian dalam kegiatan sosial maupun ekonomi masyarakat, aktif terlibat dalam diskusi, memberi pendapat dan mengambil keputusan, mengikuti perkembangan politik dan isu-isu masyarakat serta selalu ada musyawarah untuk setiap pengambilan keputusan yang ada. Pendapat dengan indeks tertinggi yang diperoleh dari responden adalah pengambilan keputusan dalam keluarga,

## **BAB 6**

### **CERITA-CERITA KEPEMIMPINAN PEREMPUAN**

---

Perjalanan perempuan Timor-Leste dalam meraih posisi kepemimpinan tidaklah mudah. Mereka harus menempuh jalan panjang yang dipenuhi tantangan struktural, kultural, dan sosial. Namun, di tengah keterbatasan tersebut, muncul tokoh-tokoh perempuan yang menjadi simbol keteguhan, keberanian, dan transformasi. Kisah mereka memberikan cerminan nyata tentang etos kerja yang tinggi, kepemimpinan yang khas, serta strategi adaptif dalam menghadapi diskriminasi, beban ganda, dan keterbatasan akses.

#### **A. KISAH NYATA TOKOH PEREMPUAN DI BERBAGAI BIDANG**

Salah satu tokoh penting dalam dunia politik Timor-Leste adalah Maria Domingas Fernandes Alves, atau lebih dikenal dengan nama *Micato*. Ia adalah pejuang perempuan yang aktif dalam perjuangan kemerdekaan dan kemudian menduduki berbagai posisi strategis, termasuk sebagai Menteri Urusan Perempuan. Dalam wawancara mendalam yang dilakukan peneliti, Micato menggambarkan bagaimana ia harus berjuang dua kali lebih keras dibanding kolega laki-laki untuk mendapat pengakuan. “Di ruang rapat, suara saya sering kali diabaikan. Tapi saya tidak menyerah. Saya terus bicara sampai mereka mendengarkan,” ungkapnya.

Di bidang ekonomi, kisah inspiratif datang dari Celestina da Costa, seorang pelaku UMKM dari distrik Baucau yang berhasil membangun koperasi perempuan yang kini mempekerjakan lebih dari 50 anggota. Celestina memulai usahanya dengan modal kecil dan keterampilan menjahit tradisional. Namun dengan kegigihan, ia berhasil membentuk jaringan produksi tenun lokal dan memasarkan produknya hingga ke luar negeri. Etos kerja yang ia tunjukkan tekun, disiplin, serta berorientasi pada pemberdayaan kolektif membuatnya menjadi panutan di komunitasnya.

Di sektor pendidikan, Dr. Rosa Belo, dosen di Universitas Nasional Timor Lorosa'e (UNTL), menjadi contoh nyata kepemimpinan intelektual perempuan. Ia aktif membangun program beasiswa bagi mahasiswi dan terlibat dalam penyusunan kurikulum yang responsif gender. Dalam wawancara, Dr. Rosa menyebut bahwa hambatan utama bagi perempuan dalam dunia akademik adalah “kurangnya mentor perempuan, serta anggapan bahwa perempuan tidak cocok memimpin proyek riset besar.” Namun, dengan dedikasi dan komitmen terhadap inklusivitas, ia berhasil membuktikan sebaliknya. Kisah

## **BAB 7**

# **MEMBANGUN KESETARAAN GENDER DI TANAH SENDIRI**

---

Perjuangan perempuan Timor-Leste untuk mencapai kesetaraan gender tidak hanya berlangsung di tataran individu, tetapi juga merupakan hasil sinergi antara berbagai aktor: pemerintah, organisasi masyarakat sipil dan akademisi, komunitas adat, hingga dukungan sesama perempuan. Kesetaraan bukanlah hasil yang tercapai dalam semalam, melainkan buah dari proses panjang yang melibatkan pergeseran nilai, perubahan kebijakan, serta penguatan kapasitas dan solidaritas. Perubahan yang diimpikan tercapai, bukan saja pada tingkat perundang-undangan serta kebijakan publik, akan tetapi perubahan yang lebih hakiki yaitu perubahan mindset, sikap dan perilaku. Perubahan pada tingkat ini sangat membutuhkan waktu yang panjang serta perjuangan yang konsisten. Bab ini membahas peran strategis dari berbagai elemen dalam membangun kesetaraan gender di Timor-Leste.

### **A. KEBIJAKAN DAN PERAN PEMERINTAH**

Sejak meraih kemerdekaannya pada tahun 2002, Timor-Leste menunjukkan komitmen politik yang kuat dalam memperjuangkan hak-hak perempuan. Hal ini tercermin dalam konstitusi negara yang secara eksplisit menjamin kesetaraan antara laki-laki dan perempuan. Pasal 17 Konstitusi Timor-Leste menegaskan bahwa laki-laki dan perempuan memiliki hak dan kewajiban yang sama dalam semua aspek kehidupan politik, ekonomi, sosial, dan budaya.

Dalam implementasinya, pemerintah telah meluncurkan berbagai kebijakan afirmatif untuk memperkuat partisipasi perempuan, terutama di bidang politik. Salah satu kebijakan paling signifikan adalah kuota 30% untuk perempuan dalam daftar calon legislatif. Kebijakan ini berhasil meningkatkan keterwakilan perempuan di parlemen, bahkan dalam beberapa periode pemilu, persentasenya melampaui angka kuota. Representasi politik ini memberi ruang bagi isu-isu gender untuk lebih mendapat perhatian dalam proses legislasi dan penganggaran negara.

## **BAB 8**

# **MASA DEPAN YANG SETARA**

---

Perempuan Timor-Leste telah menapaki jalan panjang menuju kesetaraan. Mereka bukan hanya penyintas dari sejarah kolonialisme dan konflik, tetapi juga aktor penting dalam pembangunan negara. Dalam bab ini, kita akan membahas pentingnya kepemimpinan perempuan, tantangan yang masih harus dihadapi, serta rekomendasi praktis bagi berbagai pihak yang ingin berkontribusi dalam menciptakan masa depan yang lebih setara di Timor-Leste. Lebih dari itu, suara dan harapan perempuan Timor-Leste akan menjadi penutup yang merefleksikan arah perjuangan ke depan.

### **A. MENGAPA KEPEMIMPINAN PEREMPUAN PENTING?**

Kepemimpinan perempuan bukan sekedar soal representasi angka. Ia adalah soal keadilan, efektivitas, dan transformasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa kehadiran perempuan dalam kepemimpinan baik di sektor politik, ekonomi, pendidikan, maupun sosial menghadirkan pendekatan yang lebih kolaboratif, empatik, dan inklusif. Dalam survei terhadap 50 pemimpin perempuan di lima distrik di Timor-Leste, mayoritas responden menekankan pentingnya "mendengar dan memahami" sebagai ciri khas gaya kepemimpinan mereka.

Dalam konteks pembangunan nasional, keterlibatan perempuan membawa perspektif yang lebih luas terhadap isu-isu sosial seperti pendidikan anak, kesehatan masyarakat, dan perlindungan kelompok rentan. Seorang pemimpin komunitas perempuan di Baucau mengatakan: "Ketika perempuan memimpin, kami memikirkan semua orang di rumah tangga, bukan hanya kepala rumah tangga."

Penelitian global yang dikutip dalam studi ini (World Bank, 2022) juga menunjukkan bahwa negara-negara dengan representasi perempuan yang lebih tinggi dalam parlemen memiliki indeks pembangunan manusia dan pendidikan yang lebih baik. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan bukan hanya penting bagi perempuan, tapi juga bagi kualitas hidup masyarakat secara keseluruhan.

# **PENUTUP**

## **MENGUKIR JALAN MENUJU KESETARAAN**

Bab ini adalah ajakan untuk tidak tinggal diam. Kesetaraan gender bukanlah sekadar mimpi atau wacana, tetapi visi masa depan yang harus kita perjuangkan bersama. Perempuan Timor-Leste telah menunjukkan bahwa perubahan bukan hanya mungkin, tetapi sedang terjadi pelan namun pasti. Dari ruang-ruang domestik hingga panggung politik, dari desa terpencil hingga pusat pemerintahan, suara dan tindakan perempuan telah mengukir jejak nyata dalam sejarah pembangunan bangsa ini.

Kesetaraan bukan sekadar tentang memberi ruang bagi perempuan, melainkan mengakui bahwa perempuan adalah bagian tak terpisahkan dari fondasi masyarakat. Mereka bukan “tambahan” dalam struktur sosial dan politik, tetapi pilar utama yang menopang, membangun, dan mentransformasi komunitas. Penelitian ini memperlihatkan bahwa ketika perempuan diberi kesempatan untuk memimpin dan berpartisipasi secara penuh, hasilnya tidak hanya menguntungkan perempuan itu sendiri, tetapi juga seluruh masyarakat.

Namun perjalanan ini belum selesai. Masih banyak rintangan yang harus dihadapi: diskriminasi yang membatu, budaya patriarki yang melekat, kekerasan berbasis gender yang menggerogoti, serta ketimpangan akses terhadap sumber daya, pendidikan, dan pengambilan keputusan. Tantangan ini tidak bisa diatasi oleh perempuan sendiri. Ia membutuhkan keterlibatan semua pihak laki-laki dan perempuan, muda dan tua, negara dan masyarakat sipil serta akademisi.

Generasi muda memiliki peran sentral dalam melanjutkan perjuangan ini. Mereka adalah penjaga api harapan dan pembawa obor perubahan. Pendidikan yang membebaskan, solidaritas lintas gender, serta keberanian untuk menantang norma-norma yang menindas adalah senjata yang harus mereka bawa. Di tangan merekalah cita-cita kesetaraan akan menemukan bentuknya yang paling nyata.

Begitu pula dengan para pendidik, pemimpin komunitas, dan pembuat kebijakan mereka harus menjadi pelindung dan penggerak. Kurikulum, undang-undang, anggaran, dan program pembangunan harus dibentuk dengan perspektif yang inklusif dan adil gender. Tidak boleh ada lagi kebijakan yang mengabaikan suara perempuan, tidak boleh ada sistem yang meremehkan kontribusi mereka.



Dan yang terpenting, perempuan Timor-Leste sendiri tidak boleh berhenti bermimpi dan bergerak. Sejarah telah membuktikan bahwa mereka adalah penyintas dan pejuang. Dengan solidaritas, keberanian, dan visi yang jelas, mereka dapat terus menantang batasan-batasan yang ada dan membuka jalan bagi generasi berikutnya.

Membangun masa depan yang setara adalah proses yang panjang dan penuh tantangan, tetapi bukan hal yang mustahil. Langkah-langkah kecil dari mendengarkan satu sama lain, saling mendukung, hingga menciptakan kebijakan yang adil akan menjadi batu pijakan menuju perubahan besar. Perempuan Timor-Leste telah dan akan terus menjadi agen perubahan yang tangguh.

Dengan mengakhiri buku ini, kita tidak menutup perjuangan, tetapi justru membuka babak baru: babak di mana kesetaraan bukan lagi cita-cita yang jauh, melainkan kenyataan yang terus kita bangun setiap hari bersama, dalam solidaritas, dan untuk generasi yang akan datang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Boston Consulting Group. (2018). *How Diverse Leadership Teams Boost Innovation*. Boston Consulting Group.  
<https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation>
- Catalyst. (2020, June 24). Why Diversity And Inclusion Matter: Financial Performance. *Workplaces That Work For Women*.  
<https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter/>
- Catalyst. (2022). *Women In The Workplace: A Research Report*.  
<https://www.catalyst.org/research/women-in-the-workforce-united-states/>
- Dixon-Fyle, S., Hunt, V., Dolan, K., & Prince, S. (2020). Diversity Wins! *Mckinsey & Co, May*, 1–56.
- Eagly, A., & Carli, L. L. (2007). Women And The Labyrinth Of Leadership. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through The Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Harvard Business Review Press.
- Hofstede, G. (2020). *Cultures And Organizations: Software Of The Mind*.
- Huang, J., Krivkovich, A., Starikova, I., Yee, L., & Zanoschi, D. (2019). Women In The Workplace Report Summary 2019. *Mckinsey & Company Report, October*, 2–10.  
[https://www.mckinsey.com/~/media/Mckinsey/Featured Insights/Gender Equality/Women In The Workplace 2019/Women-In-The-Workplace-2019.Ashx](https://www.mckinsey.com/~/media/Mckinsey/Featured%20Insights/Gender%20Equality/Women%20In%20The%20Workplace%202019/Women-In-The-Workplace-2019.Ashx)
- Ilo. (2019). *Women In Business And Management: The Business Case For Change*. Ilo.
- International Labour Organization. (2022). Global Report Wage 2020–21: Wages And Minimum Wages In The Time Of Covid-19. In *Indian Journal Of Labour Economics* (Vol. 52, Issue 1).
- Max Weber. (2019). Max Weber Studies. *Max Weber Studies*, 19(1).
- Norris, P., & Inglehart, R. (2013). *Rising Tide: Gender Equality And Cultural Change Around The World*. Cambridge University Press.
- Oecd. (2019). The Pursuit Of Gender Equality. In *Oecd Publishing*.  
<https://doi.org/10.1787/9789264281318-en>

- Oecd. (2020). *Balancing Paid Work, Unpaid Work, And Leisure*.
- Pratiwi, I. W. (2020). Work Life Balanced Pada Wanita Karier Yang Telah Berkeluarga. *Jurnal Psikologi Pendidikan Dan Pengembangan Sdm*, 10(1), 72–89.
- Profeta, P. (2017). Kesetaraan Gender Dalam Jabatan Pengambilan Keputusan: Keuntungan Efisiensi. *Intereconomics*. <https://www.intereconomics.eu/contents/year/2017/number/1/article/gender-equality-in-decision-making-positions-the-efficiency-gains.html>
- Risman, B. J., Froyum, C. M., & Scarborough, W. J. (2018). *Handbook Of The Sociology Of Gender* (2nd Ed.). Springer Science+Business Media.
- Schein, E. H. (2018). *Organization Culture And Leadership* (3rd Ed.). Jossey-Bass A Wiley Imprint 989 Market Street, San Francisco, Ca 94103-1741.
- Simanjuntak, P. A. (2020). Pengaruh Etos Kerja, Kepuasan Kerja, Sikap Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Polonia. *Jmb (Jurnal Manajemen Dan Bisnis)*, 2(1), 44–85. <https://doi.org/10.30743/jmb.v2i1.2358>
- Sugiyono. (2014). Populasi Dan Sampel. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*, 291, 292.
- Unesco. (2021). *Global Education Monitoring Report 2020*.
- Unicef. (2020). *Mengatasi Hambatan Gender Dalam Kewirausahaan Dan Kepemimpinan Bagi Anak Perempuan Muda Di Asia Tenggara*.
- United Nation Women. (2021). Progress Of The World's Women 2019–2020. In A Place Of Their Own. <https://doi.org/10.1017/Cbo9780511521027.007>
- United Nation Women. (2024). *Progress On The Sustainable Development Goals: The Gender Snapshot 2024*. <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2024/09/progress-on-the-sustainable-development-goals-the-gender-snapshot-2024>
- United Nations Development Programme. (2021). Gender Equality In Public Services. *Gender Equality In Public Administration (Gepa)*.
- United Nations Development Programme. (2022). *Undp Gender Equality Strategy 2022-2025*. <https://www.undp.org>
- Usoh, N. M., Tewal, B., Pengaruh, R. S., Ker, E., Kerja, P. E., Kerja, K., Budaya, D. A. N., Terhadap, O., Usoh, N. M., Tewal, B., & Saerang, R. (2020). Pengaruh Etos Kerja, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Tasik Ria Resort. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 8(1), 2126–2136.

- World Bank. (2020). Women, Business And The Law 2020. In *Women, Business And The Law 2020*. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1532-4>
- World Economic Forum. (2021). 2021 The Global Gender Gap Report. In *World Economic Forum* (Issue March). <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2021>
- Wula, H. V. M., & Anggraini, T. (2022). Peran Perempuan Dalam Pembangunan Desa. *Kaganga: Jurnal Pendidikan Sejarah Dan Riset Sosial Humaniora*, 5(2), 201–208. <https://doi.org/10.31539/kaganga.v5i2.4309>
- Zusmawati, & Julianti, A. (2023). *Dampak Komitmen Organisasi Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan ( Studi Kasus Pt Pln ( Persero ) Painan )*. 1(4).

## PROFIL PENULIS

### **Maria Angelina Lopes Sarmento**



Penulis lahir di Dili, Timor-Leste. Sebelum kemerdekaan Timor-Leste, sebagai aktivis untuk organisasi mahasiswa untuk pembebasan tanah air “Dewan Solidaritas Mahasiswa Pemuda dan Pelajar Timor-Timur” (DSMPTT) dan pendiri organisasi perempuan bernama Grupo Feto Foinsae Timor-Lorosae (GFFTL). Sejak masih usia 12 tahun sudah terlibat dalam gerakan bawah tanah di sekolah

Externato de S. Jose di Dili untuk memperjuangkan pembebasan tanah air. Setelah merdeka menjabat sebagai Direktur Eksekutif Organisasi Payung “NGO Forum”, kemudian dipilih oleh parlemen sebagai komisaris untuk Komisi Nasional Pemilu, sebagai penghubung utama organisasi internasional Hivos dari Belanda, serta menjadi Sekretaris Eksekutif Komisi Nasional UNESCO Timor-Leste. Perjalanan karir politik, sebagai wakil presiden ke-3 dari partai politik Partido Libertação Popular (PLP), selanjutnya pada pemilu 2017 dipilih untuk pertama kalinya menjadi anggota parlement dari fraksi PLP. Tahun 2018 pada “early election”, dipilih kembali menjadi anggota parlemen pada Legislatur ke-V dan menjabat sebagai Wakil Ketua Parlemen Nasional. Pada Pemilu 2023 dipilih kembali oleh rakyat dari untuk periode 2023 - 2028 dan menjabat sebagai ketua fraksi. Mengambil Master di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Jakarta.

## **Diah Pranitasari**



Penulis adalah dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta. Ia aktif melakukan riset di bidang manajemen sumber daya manusia, manajemen strategik, dan pengembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Karyanya telah diterbitkan di berbagai jurnal ilmiah nasional dan internasional, serta buku referensi di bidang manajemen dan kewirausahaan. Selain mengajar, ia juga aktif menjadi narasumber dalam pelatihan manajemen, pengembangan SDM, dan pendampingan UMKM di berbagai daerah. Minatnya yang kuat pada pemberdayaan masyarakat mendorongnya untuk terlibat dalam berbagai kegiatan pengabdian kepada masyarakat dan kolaborasi penelitian lintas disiplin. Ia percaya bahwa pendidikan berkualitas dan riset aplikatif merupakan kunci mendorong inovasi dan kesejahteraan berkelanjutan.

## SINOPSIS

“Perempuan tidak dilahirkan untuk memimpin.”

Kalimat ini, yang masih terdengar di banyak ruang sosial kita hari ini, adalah cerminan dari keyakinan lama yang seharusnya telah usang. Namun dalam kenyataannya, gagasan seperti ini masih menahan langkah banyak perempuan untuk tampil, mengambil peran, dan membuktikan kapasitas mereka.

Di Timor-Leste, sejarah perempuan bukan hanya sejarah domestik. Mereka ada di garis depan perjuangan, menjaga keluarga ketika negara belum terbentuk, hingga memimpin komunitas dalam senyap. Namun, kontribusi besar itu sering tidak tercatat atau dipandang sebelah mata dan mayoritas sejarah pembebasan tanah air yang dilukis hanya dari potret kepemimpinan laki-laki, dan yang lebih menonjol adalah satu atau dua pemimpin laki-laki dari tingkat dan kalangan tertentu.

Buku ini mencoba mengangkat sisi lain dari kenyataan itu melalui lensa etos kerja dan kepemimpinan perempuan. Saya percaya bahwa untuk memahami kemajuan suatu bangsa, kita perlu mendengar dan melihat peran perempuan dalam membangunnya. Penelitian yang menjadi dasar buku ini dilakukan secara langsung melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap berbagai perempuan di berbagai wilayah di Timor-Leste.

Buku ini bukan sekadar laporan akademik. Ia adalah cermin dan suara. Cermin yang memantulkan bagaimana perempuan bekerja, bertahan, dan memimpin; serta suara yang ingin didengar lebih keras oleh generasi hari ini dan masa depan.

# Perempuan Timor-Leste **MENEMBUS BATAS ETOS KERJA MENUJU KEPEMIMPINAN DAN KESETARAAN GENDER**

"Perempuan tidak dilahirkan untuk memimpin." Kalimat ini, yang masih terdengar di banyak ruang sosial kita hari ini, adalah cerminan dari keyakinan lama yang seharusnya telah usang. Namun dalam kenyataannya, gagasan seperti ini masih menahan langkah banyak perempuan untuk tampil, mengambil peran, dan membuktikan kapasitas mereka.

Di Timor-Leste, sejarah perempuan bukan hanya sejarah domestik. Mereka ada di garis depan perjuangan, menjaga keluarga ketika negara belum terbentuk, hingga memimpin komunitas dalam senyap. Namun, kontribusi besar itu sering tidak tercatat atau dipandang sebelah mata dan mayoritas sejarah pembebasan tanah air yang dilukis hanya dari potret kepemimpinan laki-laki, dan yang lebih menonjol adalah satu atau dua pemimpin laki-laki dari tingkat dan kalangan tertentu.

Buku ini mencoba mengangkat sisi lain dari kenyataan itu—melalui lensa etos kerja dan kepemimpinan perempuan. Saya percaya bahwa untuk memahami kemajuan suatu bangsa, kita perlu mendengar dan melihat peran perempuan dalam membangunnya. Penelitian yang menjadi dasar buku ini dilakukan secara langsung melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap berbagai perempuan di berbagai wilayah di Timor-Leste.

Buku ini bukan sekadar laporan akademik. Ia adalah cermin dan suara. Cermin yang memantulkan bagaimana perempuan bekerja, bertahan, dan memimpin; serta suara yang ingin didengar lebih keras oleh generasi hari ini dan masa depan.



SCANME

www.penerbitwidina.com  
@penerbitwidina  
penerbit widina  
penerbitwidina@gmail.com  
widina store  
widina bookstore

0815-7000-699

Pengembangan Diri - Rp.68.400

ISBN 978-634-246-058-0



9

786342

460580