



Pergeseran Budaya Hukum Korporasi terhadap Sistem Pelaporan *Whistleblowing System* (WBS): Studi Kasus Skandal Jiwasraya

Eka Anugrah Pratiwi*, Citra Pramesti, Elsi Kartika Sari

Universitas Trisakti

Abstrak: Tujuan penelitian untuk mengetahui pergeseran budaya hukum terhadap sistem pelaporan *whistleblowing system* (“WBS”) dengan cara studi kasus skandal jiwasraya. Bagaimana pergeseran budaya hukum korporasi di Indonesia berdampak pada penerapan sistem pelaporan *whistleblowing system* (WBS) setelah skandal Jiwasraya terungkap. Dalam praktik tata Kelola Perusahaan Jiwasraya pengawasan internal yang lemah, praktik investasi yang tidak rasional, dan adanya celah dalam pengendalian memungkinkan terjadinya manipulasi serta penempatan produk berisiko tinggi menyebabkan terjadinya potensi pelanggaran hukum yang dapat merugikan Perusahaan dan nasabah. Metode penulisan normatif menggunakan data sekunder dengan pendekatan konseptual atau perundang-undangan, yang akan dianalisis secara deskriptif menggunakan penarikan kesimpulan dengan deduktif. Hasil penulisan menunjukkan bahwa setelah kasus Jiwasraya menjadi perbincangan publik, terjadi perubahan signifikan dalam orientasi hukum korporasi dari yang bersifat formalistik menuju sistem yang menekankan nilai-nilai integritas, transparansi, dan akuntabilitas sehingga terdapat pergeseran budaya semula negative menjadi lebih positif. Selain itu, kesadaran terhadap pentingnya perlindungan bagi *whistleblower* semakin meningkat melalui penguatan regulasi dan pembentukan sistem pelaporan yang lebih aman dan independen harus mematuhi prinsip itikad baik, transparansi, dan *Good Corporate Governance* (GCG), sehingga perubahan yang menyebabkan pergeseran budaya hukum korporasi tidak hanya memperbaiki struktur dan substansi hukum, tetapi juga menanamkan nilai moral dan etika pada budaya dalam tata kelola Perusahaan yang baik serta berkelanjutan dalam praktik bisnis di Indonesia.

Kata kunci: Budaya Hukum Korporasi, *Whistleblowing*, GCG, Jiwasraya, Hukum Indonesia

DOI:

<https://doi.org/10.53697/iso.v6i1.3307>

*Correspondence: Eka Anugrah Pratiwi

Email: ekaanugrahpratiwi29@gmail.com

Received: 22-04-2026

Accepted: 22-05-2026

Published: 22-06-2026



Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract : *The purpose of this study is to examine the shift in legal culture toward the whistleblowing system (WBS) through a case study of the Jiwasraya scandal. The study explores how changes in Indonesia’s corporate legal culture have influenced the implementation of the WBS after the Jiwasraya case was exposed. In Jiwasraya’s corporate governance practices, weak internal oversight, irrational investment strategies, and gaps in control mechanisms created opportunities for manipulation and the placement of high-risk products, resulting in potential legal violations that harmed the company and its customers. This research applies a normative legal method using secondary data with a conceptual and statutory approach, analyzed descriptively through deductive reasoning. The findings indicate that after the Jiwasraya case became a major public discourse, there was a significant shift in corporate legal orientation—from a formalistic approach toward a system that prioritizes integrity, transparency, and accountability, marking a transition from a previously negative culture to a more positive one. Furthermore, awareness of the importance of whistleblower protection has increased through strengthened regulations and the establishment of safer and more independent reporting mechanisms aligned with the principles of good faith, transparency, and Good Corporate Governance (GCG). Thus, this shift in corporate legal culture not only improves the legal structure and substance but also embeds moral and ethical values within sustainable corporate governance practices in Indonesia.*

Keywords: *Corporate Legal Culture, Whistleblowing, GCG, Jiwasraya, Indonesian Law*

Pendahuluan

Dalam konteks tata kelola perusahaan, pergeseran budaya hukum korporasi di Indonesia sangat penting, terutama setelah skandal keuangan besar seperti kasus Jiwasraya muncul. Kasus ini menunjukkan integritas yang rusak dan kekurangan pengawasan internal BUMN. Laporan yang diterbitkan oleh media Kompas pada tahun 2020 menyatakan bahwa "skandal Jiwasraya memperlihatkan potret buram pengawasan BUMN di Indonesia" sebagai akibat dari kurangnya kontrol dan kepatuhan internal Perusahaan (Kompas). Sebelum kasus ini muncul, budaya hukum korporasi di Indonesia cenderung menekankan loyalitas kepada atasan dan kepatuhan struktural daripada integritas dan transparansi. Akibatnya, penyimpangan sering tidak terdeteksi melalui sistem pelaporan internal yang dikenal sebagai *whistleblowing*.

Whistleblowing dipahami sebagai tindakan seseorang dalam organisasi yang melaporkan dugaan pelanggaran hukum, etika, atau kebijakan internal kepada pihak berwenang atau publik dengan tujuan memperbaiki kesalahan sistemik. (Triantoro et al., 2020) Budaya hukum korporasi secara umum mencakup nilai, norma, dan perilaku yang membentuk pola interaksi dalam organisasi bisnis. Dalam sejarahnya, banyak korporasi di Indonesia masih mengandalkan budaya patrimonial dan hierarkis, di mana kesetiaan kepada pimpinan dianggap lebih penting daripada kepatuhan terhadap undang-undang atau prinsip moral. Akibatnya, muncul fenomena *code of silence*, yaitu budaya diam yang membuat karyawan enggan melaporkan pelanggaran karena takut akan sanksi atau stigma sosial (Maulida & Bayunitri, 2021). Kasus-kasus seperti skandal keuangan Jiwasraya menjadi contoh nyata bagaimana lemahnya budaya hukum dan sistem integritas korporasi dapat menyebabkan kerugian besar bagi negara dan masyarakat. Namun, sejak berbagai skandal tersebut mencuat ke publik, muncul kesadaran baru di kalangan korporasi dan pemerintah mengenai pentingnya memperkuat sistem *whistleblowing* serta menanamkan budaya integritas sebagai bagian dari reformasi hukum korporasi (Tina, 2023).

Di Indonesia, Lembaga Pemerintah yaitu Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) telah mendorong korporasi, khususnya BUMN dan lembaga keuangan, untuk membangun Whistleblowing System (WBS) yang aman, rahasia, dan bebas dari intimidasi. Sistem ini diharapkan menjadi kanal bagi pegawai untuk melaporkan pelanggaran tanpa takut balas dendam. Implementasi WBS merupakan indikator nyata perubahan budaya hukum korporasi, di mana keberanian untuk melapor tidak lagi dianggap sebagai bentuk pembangkangan, melainkan sebagai kontribusi terhadap keberlanjutan organisasi.

Pergeseran budaya hukum korporasi terhadap *whistleblowing* sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal, seperti tekanan publik, media massa, dan penegakan hukum. Dalam era digital dan keterbukaan informasi saat ini, publik semakin sensitif terhadap isu korupsi dan pelanggaran etika di sektor korporasi. Media sosial memungkinkan whistleblower memperoleh dukungan moral yang luas dari masyarakat, seperti yang terlihat pada beberapa kasus di mana pelapor justru menjadi simbol keberanian melawan ketidakadilan (Cheliatsidou et al, 2023). Pergeseran budaya hukum juga membutuhkan dukungan nyata dari sistem hukum negara. Perlindungan hukum bagi *whistleblower* harus dijamin tidak

hanya di atas kertas, tetapi juga dalam praktik penegakan hukum. Tanpa jaminan keamanan dan keadilan, potensi perubahan budaya korporasi akan stagnan, karena individu tetap enggan melapor akibat rasa takut akan risiko pribadi. Hal ini menunjukkan bahwa budaya hukum yang sehat dan praktik *whistleblowing* yang dilindungi bukan hanya persoalan moral, tetapi juga strategi bisnis yang berkelanjutan sehingga tujuan penulisan ini adalah menganalisa dan memahami pergeseran budaya hukum korporasi di Indonesia dengan studi kasus skandal Jiwasraya.

Metodologi

Penelitian menggunakan pendekatan hukum normatif dan data sekunder agar mendapatkan jawaban dari permasalahan dengan cara mengkaji norma-norma hukum yang dilihat dari peraturan perundang-undangan diantaranya UU Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi, UU Nomor 13 Tahun 2006 jo. Undang-Undang Nomor 31 Tahun 2014 tentang Perlindungan Saksi dan Korban, serta kebijakan internal BUMN terkait *Whistleblowing System (WBS)*, asas-asas hukum, jurnal, buku dan produk hukum lainnya yang berkaitan dan kredibel terkait kasus skandal Jiwasraya. Pasal-pasal dalam UU Perlindungan Saksi dan Korban, UU Tipikor, Perpres No. 43/2018, Peraturan KPK No. 2/2019, Permen BUMN, dan POJK 46/2016 menambah WBS ke dalam undang-undang Indonesia. Kasus Jiwasraya menunjukkan bahwa peraturan tidak berhasil tanpa mengubah budaya perusahaan. WBS tidak berhasil karena budaya hierarkis, standarisasi penyimpangan, dan ketidakpercayaan terhadap perlindungan pelapor.

Hasil dan Pembahasan

Friedman berpendapat bahwa budaya hukum internal yang lemah adalah penyebab kegagalan struktur dan substansi hukum Jiwasraya. Penyusunan WBS berhasil sebagai alat anti-korupsi, perubahan budaya hukum korporasi sangat penting. Keberfungsian hukum dalam masyarakat tidak dapat dilakukan tanpa struktur hukum, substansi hukum, dan budaya hukum (Friedman, 1975). Ketiganya menentukan berjalannya penegakan hukum negara dan membangun sistem yang saling berhubungan. Teori Friedman dapat digunakan dalam konteks korporasi untuk menilai bagaimana regulasi internal, struktur organisasi, dan prinsip etika perusahaan memengaruhi pembangunan budaya integritas dan penerapan sistem *whistleblowing*. Berbagai peraturan, seperti Peraturan Menteri BUMN Nomor:PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan GCG dan kebijakan internal yang mengatur mekanisme pelaporan pelanggaran, menunjukkan bahwa hukum korporasi Indonesia secara resmi mengakui prinsip-prinsip *Good Corporate Governance (GCG)*. Meskipun demikian, Friedman menekankan bahwa *a legal system comprises not merely a collection of regulations, but also an arrangement of institutions and a framework of conduct.*^{ibid.} Akibatnya, meskipun ada peraturan yang tersedia, fungsinya masih bergantung pada budaya hukum yang berkembang di dalam Perusahaan.

Menurut teori Friedman, struktur hukum berfungsi sebagai representasi dari institusi dan mekanisme formal yang bertanggung jawab untuk menjalankan fungsi hukum. Dalam kasus Jiwasraya, struktur tersusun atas jabatan dewan direksi, komisaris, komite audit, dan

lembaga pengawas eksternal seperti OJK dan BPK. Struktur ini secara formal seharusnya memastikan adanya kontrol berlapis atas operasi keuangan dan investasi perusahaan. Tetapi BPK RI menyatakan bahwa ada penyimpangan dalam pengelolaan investasi yang tidak sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan ketentuan yang berlaku. (*Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester II Tahun 2020, 2021*) Kegagalan sistem hukum Jiwasraya menunjukkan kurangnya pengawasan internal. Struktur organisasi yang hierarkis dan kekurangan sistem pelaporan yang aman untuk pelapor pelanggaran menghalangi deteksi dini penyimpangan. Hal ini mendukung teori Friedman bahwa sistem akan stagnasi tanpa budaya hukum yang kuat, oleh karena itu, perbaikan integritas budaya harus diikuti dengan perbaikan struktur kelembagaan agar hukum dapat berfungsi secara substansial, bukan hanya prosedural (Friedman, 1975).

Studi kasus Skandal Jiwasraya menunjukkan pergeseran budaya hukum korporasi dalam konteks penerapan Whistleblowing System (WBS) pada BUMN. Ini menunjukkan bagaimana kegagalan budaya hukum internal berkontribusi secara signifikan terhadap praktik korupsi yang bertahan lama. Lawrence M. Friedman berpendapat bahwa komponen paling penting dari sistem hukum adalah budaya hukum karena mencerminkan nilai, persepsi, dan kecenderungan pelaku hukum dalam menjalankan aturan yang berlaku. Skandal Jiwasraya menunjukkan bahwa budaya hukum yang lemah di lingkungan perusahaan menyebabkan sistem dan substansi hukum yang tersedia, seperti sistem pengawasan OJK dan peraturan internal perusahaan, tidak berfungsi dengan baik.

Nilai-nilai tradisional, patronase, feodalisme birokratis, dan toleransi yang tinggi terhadap penyimpangan masih memengaruhi budaya hukum Indonesia. Akibatnya, penyalahgunaan kewenangan sering dianggap sebagai fenomena "wajar" dalam kehidupan organisasi dan pemerintahan. Kondisi ini jelas terlihat di Jiwasraya, di mana penyimpangan investasi, manajemen risiko yang buruk, dan penyimpangan laporan keuangan dibiarkan berlangsung selama bertahun-tahun tanpa adanya pertahanan internal atau mekanisme pelaporan yang efektif (B, 2023). Keberanian atau tempat yang aman untuk melaporkan pelanggaran, terutama jika pelanggaran tersebut dilakukan oleh manajemen puncak Mekanisme WBS hanyalah tindakan administratif karena ketakutan terhadap retaliasi, kurangnya perlindungan terhadap whistleblower, dan sikap toleran terhadap penyimpangan. Friedman berpendapat bahwa hukum tidak dapat berfungsi jika budaya hukum pelaku tidak mendukungnya. Hal ini terlihat dalam kasus Jiwasraya dengan "normalisasi penyimpangan", di mana aturan tentang tata kelola investasi dan pelaporan internal telah diatur secara jelas, tetapi aturan tersebut tidak lagi berfungsi karena tidak diinternalisasi sebagai nilai bersama. Ketidakpercayaan penegak hukum membuat WBS menjadi kurang efektif. Pendapat Rosisca et al., yang menyatakan bahwa ketidakpercayaan masyarakat terhadap penegakan hukum menyebabkan kesadaran hukum yang rendah, yang juga tercermin dalam budaya kerja BUMN.

Substansi hukum adalah komponen normatif yang terdiri dari norma, aturan, dan prinsip yang berfungsi sebagai dasar bagi perilaku hukum perusahaan. Berbagai peraturan, seperti Peraturan OJK Nomor:1/POJK.07/2013 tentang Perlindungan Konsumen Jasa Keuangan dan pedoman internal BUMN tentang *Whistleblowing System* (WBS),

mengatur sistem whistleblowing dalam konteks korporasi. Dibutuhkan mekanisme pelaporan yang menjaga kerahasiaan identitas pelapor dan melindunginya dari tindakan balasan (retaliation). Namun, menurut penelitian yang dilakukan oleh KPK pada tahun 2021, mayoritas BUMN telah memiliki sistem pelaporan pelanggaran, tetapi belum diikuti oleh budaya organisasi yang mendukung keberanian pelapor, (Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), 2021) Jika tidak ada keselarasan antara aturan tertulis dan prinsip perusahaan yang berlaku, undang-undang yang kuat tidak dapat diterapkan dengan efektif. Friedman menekankan bahwa jika substansi hukum tidak diinternalisasi melalui proses sosialisasi dan kebiasaan hukum, artinya akan hilang. Reformasi substansi hukum harus difokuskan tidak hanya pada pembentukan standar formal, tetapi juga pada penerapan prinsip-prinsip seperti etika profesional, kejujuran, dan komitmen terhadap kepentingan publik di atas kepentingan individu maupun kelompok. Kegagalan untuk memahami aturan Jiwaseraya menyebabkan hukum hanya berfungsi sebagai bukti kepatuhan administratif dan bukannya pedoman perilaku.

Setelah skandal Jiwaseraya, pergeseran budaya hukum korporasi mulai terlihat dari penguatan regulasi pengawasan OJK, peningkatan standar transparansi BUMN, dan reformasi internal melalui program kepatuhan dan integritas. Perubahan ini, bagaimanapun, masih bersifat struktural dan belum sepenuhnya masuk ke dalam domain budaya hukum. Menurut pendekatan Friedman, perubahan kultural membutuhkan waktu yang lama dan mencakup pendidikan etika, pembentukan kontrol sosial internal, internalisasi prinsip kejujuran, dan keberanian untuk menegakkan hukum tanpa diskriminasi. Bagaimana perusahaan, terutama BUMN, dapat menghilangkan budaya diam (budaya diam), budaya ABS (asal bapak senang), dan budaya patronase yang menghambat pelaporan penyimpangan dini adalah tantangan utama dalam reformasi budaya hukum korporasi di Indonesia. Akibatnya, untuk mencapai keberhasilan WBS, tidak hanya diperlukan instrumen regulasi, tetapi juga perubahan budaya di dalam organisasi untuk mendukung nilai-nilai seperti kejujuran, transparansi, dan akuntabilitas. Apabila tidak ada perubahan dalam budaya hukum internal, reformasi struktural akan berakhir seperti sebelumnya. Budaya hukum yang progresif akan membuat undang-undang dan lembaga pengawas lemah, dan masalah korupsi dapat berulang seperti yang terjadi pada Jiwaseraya. Studi kasus Jiwaseraya menunjukkan bahwa kualitas budaya hukum korporasi sangat penting untuk keberhasilan WBS, dan perubahan budaya hukum ini harus menjadi prioritas utama dalam reformasi tata kelola perusahaan di Indonesia.

Menurut Friedman, komponen paling kompleks dari teorinya adalah budaya hukum, yang terkait langsung dengan kesadaran hukum dan nilai-nilai sosial yang mendasari tindakan individu dan kelompok. Tanpa budaya hukum yang mendukung, undang-undang mungkin ada di kertas tetapi tidak akan berhasil di dunia nyata. (Lawrence M Friedman, 1975) Dalam kasus Jiwaseraya, budaya kepatuhan, atau budaya kepatuhan semu, masih mencerminkan budaya hukum yang berkembang. Loyalitas struktural terhadap atasan seringkali mengalahkan loyalitas terhadap hukum dan kebenaran sebelum skandal Jiwaseraya. Karena mereka takut akan sanksi internal atau stigma pengkhianatan, karyawan yang mengetahui adanya penyimpangan cenderung tidak melaporkannya. Hal

ini menunjukkan bahwa organisasi belum mengembangkan keamanan psikologis, yaitu lingkungan di mana karyawan merasa aman untuk menyuarakan pendapat dan laporan mereka tanpa rasa takut. Budaya integritas Perusahaan *encourage employees to speak up without fear of reprisal, recognizing whistleblowing as an act of loyalty to the organization's ethical values.* (OECD Publishing, 2015) Budaya hukum berbasis integritas menuntut adanya keseimbangan antara kepatuhan hukum formal dan kesadaran etis internal. Dalam kasus Jiwasraya, kelemahan integritas tercermin pada praktik manipulatif di sektor investasi dan pelaporan keuangan yang dilakukan secara sistemik, di mana banyak pihak memilih diam karena takut terhadap tekanan hierarki. Fenomena ini menunjukkan betapa absennya dukungan budaya hukum yang melindungi keberanian individu untuk melapor. Dalam organisasi dengan integritas yang kuat, keberanian untuk menyuarakan kebenaran justru dianggap sebagai wujud loyalitas tertinggi terhadap nilai perusahaan. Sebaliknya, dalam budaya hukum yang lemah, keberanian tersebut dipersepsikan sebagai ancaman terhadap stabilitas internal. Membangun budaya hukum berbasis integritas merupakan langkah fundamental untuk menumbuhkan keberanian whistleblower sekaligus memperkuat sistem perlingkungannya (Putranto et al, 2022). Setelah skandal Jiwasraya, pemerintah dan perusahaan swasta mulai menerapkan peraturan yang lebih ketat untuk pelaporan internal, audit kepatuhan, dan pelatihan etika bisnis. Namun, budaya hukum tidak dapat berubah secara instan. Ia memerlukan pembiasaan prinsip, contoh yang baik dari para pemimpin, dan strategi untuk mendorong orang yang berbicara benar. Dengan kata lain, hukum tidak hanya mengatur tindakan tetapi juga menciptakan institusi.

Skandal Jiwasraya adalah contoh langsung dari bagaimana sistem hukum yang lengkap dapat runtuh ketika budaya hukum tidak mendukungnya. Meskipun Peraturan Menteri BUMN mengharuskan WBS dan POJK dibuat, laporan pelanggaran tidak pernah dibuat dari dalam perusahaan. Ancaman retaliasi, marginalisasi, atau risiko karier, pegawai pada level teknis tidak merasa aman untuk melaporkan praktik yang menyimpang, namun Pasal 5 dan 10A UU Perlindungan Saksi dan Korban memberikan perlindungan kepada pelapor. WBS tidak digunakan karena ketidakpercayaan terhadap perlindungan hukum. WBS tidak dapat dipandang hanya sebagai alat teknis; ia membutuhkan keberanian institusional, pergeseran nilai, dan komitmen kepemimpinan untuk membuat lingkungan yang aman bagi pelapor. Tidak adanya budaya transparansi dan kurangnya nilai tanggung jawab menyebabkan penyimpangan di Jiwasraya dapat berlangsung secara sistemik selama bertahun-tahun. Ini menunjukkan bahwa budaya hukum internal memiliki kekuatan yang lebih besar daripada substansi hukum. Regulasi hanyalah prosedur administratif ketika prinsip integritas tidak mendominasi budaya. Mengubah budaya hukum korporasi sangat penting untuk mencegah kasus serupa terjadi lagi. WBS hanya dapat berhasil jika budaya perusahaan mengadopsi prinsip transparansi, keterbukaan, perlindungan pelapor, profesionalisme, dan keberanian moral dalam melaporkan penyimpangan. Pasal-pasal WBS tidak akan memiliki dampak yang signifikan jika budaya hukum tidak berubah.

Dalam kasus Jiwasraya, terbongkarnya praktik korupsi besar-besaran tidak hanya berawal dari proses hukum formal, tetapi juga dari keberanian individu-individu di dalam dan luar perusahaan yang mengungkapkan ketidakwajaran dalam pengelolaan investasi. Hal ini menandakan bahwa keberanian *whistleblower* menjadi salah satu pemicu utama reformasi budaya hukum di Indonesia. Setelah kasus ini mencuat, banyak lembaga keuangan dan BUMN mulai memperkuat sistem *Whistleblowing System* (WBS) dan kebijakan code of conduct untuk membangun kepercayaan internal. Reformasi tersebut tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga normatif menanamkan nilai integritas sebagai panduan perilaku dalam mengambil keputusan hukum dan bisnis. Skandal Jiwasraya mendorong reformasi sistem hukum korporasi Indonesia. Harapan bahwa budaya hukum akan berubah menuju integritas yang didasarkan pada nilai. Friedman berpendapat bahwa *Legal reform entails not merely amending regulations, but also transforming the individuals who apply and interpret them* (Friedman, 1977). Sehingga perubahan sistem hukum hanya dapat berhasil jika budaya hukum juga berubah. Dalam melakukan perubahan diantaranya dengan pembentukan divisi kepatuhan independen dan jalur pelaporan yang terlindungi untuk meningkatkan struktur hukum, peningkatan substansi hukum melalui penegasan sanksi dan penghargaan melalui sistem pelaporan, pendidikan moral dan contoh pimpinan yang meningkatkan kesadaran hukum di seluruh organisasi mengubah budaya hukum. Penerapan sistem *whistleblowing* menjadi lebih dari sekadar alat administratif sehingga dapat menjadi bukti budaya hukum yang menempatkan integritas sebagai kunci keberlanjutan perusahaan. Pergeseran ini dapat membangun sistem hukum korporasi yang adil, transparan, dan berorientasi pada kepercayaan publik jika diinternalisasi dengan baik.

Pergeseran budaya hukum korporasi (*corporate legal culture*) merupakan pergeseran norma, praktik, dan struktur kelembagaan yang mengatur perilaku internal Perusahaan termasuk mekanisme pelaporan pelanggaran (*whistleblowing*) dan pemeliharaan integritas organisasi. Pergeseran ini dipengaruhi oleh tekanan eksternal (regulasi, pengawasan publik, media) dan tekanan internal (insentif manajerial, tata kelola). Dalam konteks perusahaan asuransi publik dan BUMN, kegagalan tata kelola terlihat nyata pada skandal Jiwasraya yang menimbulkan kerugian publik besar dan menguji efektivitas mekanisme pengawasan internal serta mekanisme pelaporan kecurangan (Graham, Grennan, Harvey & Rajgopal, 2022)

Teori Friedman menekankan *shareholder primacy* yaitu orientasi perusahaan untuk memaksimalkan nilai/keuntungan pemegang saham sebagai tujuan utama tindakan manajerial. Dalam praktiknya, orientasi ini dapat mempengaruhi prioritas alokasi sumber daya, struktur insentif, dan budaya internal contohnya kecenderungan fokus pada hasil finansial jangka pendek yang berpotensi menekan praktik kepatuhan dan mengabaikan mekanisme perlindungan pelapor jika dianggap mengganggu tujuan profit. Analisis konseptual modern menempatkan Friedman sebagai titik tolak untuk memahami bagaimana norma korporasi yang menempatkan shareholder di atas stakeholder lain kadang memproduksi kondisi yang menghambat *whistleblowing* dan integritas organisasi (Scherbarth, 2021).

Pergeseran budaya hukum di perusahaan setelah skandal Jiwasraya secara substansial meningkatkan sistem *whistleblowing* secara normatif, karena undang-undang yang melindungi pelapor dan manajemen perusahaan sekarang lebih jelas dan menyeluruh, secara struktural, karena mekanisme pelaporan yang independen, transparan, dan dapat diverifikasi lintas lembaga dibentuk, secara kultural, karena orang lebih sadar bahwa pelaporan adalah bukti kejujuran daripada penghianatan organisasi. Budaya hukum yang didasarkan pada loyalitas hierarkis dan rasa sungkan sosial masih jauh dari menjadi budaya hukum yang menempatkan kejujuran sebagai nilai tertinggi.

Menurut Friedman, perubahan struktur dan substansi hukum hanya dapat signifikan jika diikuti oleh perubahan budaya hukum yang hidup dan diterima oleh pelaku. Sistem hukum telah berubah dari kontrol menjadi pembentukan integritas ketika pelaporan pelanggaran dipandang sebagai keberanian moral untuk kebenaran daripada ancaman. Reformasi dalam kebijakan BUMN menunjukkan upaya nyata untuk menanamkan nilai integritas dalam seluruh lapisan organisasi. Penerapan *Integrity Pact*, pelatihan etika bisnis, dan audit kepatuhan yang berkelanjutan. Program-program tersebut bertujuan membentuk budaya hukum yang tidak hanya mematuhi regulasi, tetapi juga menginternalisasi nilai-nilai kejujuran, tanggung jawab, dan transparansi. Hasilnya, muncul peningkatan kesadaran di kalangan pegawai bahwa *whistleblowing* bukanlah tindakan melawan sistem, melainkan bagian dari sistem yang sehat. Budaya hukum berbasis integritas tidak hanya memperkuat perlindungan terhadap pelapor, tetapi juga menormalisasi keberanian untuk melaporkan kesalahan sebagai tindakan etis yang patut dihargai.

Hubungan antara penerapan budaya hukum berbasis integritas dengan tingkat keberanian dan perlindungan terhadap *whistleblower* bersifat timbal balik dan berkesinambungan. Semakin tinggi tingkat integritas dalam organisasi, semakin kuat pula dorongan moral individu untuk mengungkap pelanggaran, dan semakin efektif pula sistem hukum dalam melindungi pelapor (Arismutia & Rahmawati, 2023). Sebaliknya, tanpa integritas, hukum menjadi tumpul, dan *whistleblower* akan selalu berada dalam posisi rentan. Kasus Jiwasraya telah menjadi pelajaran bahwa membangun korporasi yang tangguh tidak cukup dengan reformasi struktural yang lebih penting adalah membangun fondasi budaya hukum yang berlandaskan integritas. Dalam tatanan korporasi modern, integritas bukan hanya nilai etika, tetapi juga strategi keberlanjutan yang menjamin kepercayaan publik, stabilitas hukum, dan reputasi jangka panjang. Menumbuhkan budaya hukum berbasis integritas adalah langkah dalam memperkuat perlindungan hukum bagi *whistleblower* sekaligus membangun sistem korporasi yang berkeadilan, beretika, dan berdaya saing tinggi di masa depan yang menjadikan integritas sebagai dasar keadilan dan keberlanjutan hukum korporasi.

Simpulan

Pergeseran menuju sistem hukum yang lebih transparan, jujur, dan terlibat ditunjukkan oleh pergeseran budaya hukum korporasi di Indonesia setelah skandal Jiwasraya. Menurut teori sistem hukum Friedman, keberhasilan sistem *whistleblowing* (WBS) bergantung pada struktur hukum, substansi hukum, dan budaya hukum dapat bersinergi dan bekerja sama. BUMN dalam struktur hukum mulai membangun divisi kepatuhan dan jalur pelaporan yang independen untuk menjamin pengawasan yang lebih akuntabel. Berbagai peraturan yang berkaitan dengan manajemen perusahaan dan perlindungan pelapor semakin dimasukkan ke dalam kebijakan korporasi sebagai bagian dari substansi hukum. Perubahan paling signifikan terjadi dalam budaya hukum. Pelaporan pelanggaran dianggap sebagai tindakan moral, bukan sekadar kepatuhan prosedural.

Pergeseran dalam budaya hukum perusahaan setelah skandal Jiwasraya membantu *whistleblowing system* mendorong reformasi kelembagaan, meningkatkan standar hukum, dan mengubah prinsip etis dalam praktik perusahaan. Pergeseran dari budaya negatif menjadi kearah positif atau kearah yang lebih baik ini perlu adanya komitmen jangka panjang, keteladanan pimpinan, dan pendidikan integritas yang berkelanjutan bagi seluruh pegawai di Perusahaan, yang didasarkan pada kejujuran dan tanggung jawab serta penerapan tata kelola Perusahaan yang baik harus benar-benar mengakar dan diterapkan dalam sistem hukum korporasi di Indonesia.

Saran dari penelitian ini adalah Dibutuhkan penguatan regulasi yang secara tegas mengatur perlindungan bagi pelapor pelanggaran, termasuk jaminan kerahasiaan identitas, perlindungan dari tindakan balas dendam, serta mekanisme pengaduan yang mudah diakses. Pemerintah dan otoritas terkait perlu memperbarui peraturan agar lebih responsif terhadap dinamika praktik bisnis modern. Perusahaan perlu mengembangkan mekanisme WBS yang benar-benar independen, tidak berada langsung di bawah struktur manajemen yang berpotensi terlibat konflik kepentingan. Sistem pelaporan harus terintegrasi dengan audit internal, komite etik, serta pihak eksternal yang berkompeten untuk memastikan objektivitas dan efektivitas penanganan laporan.

Daftar Pustaka

- Cheliatsidou, A. et al. (2023). Exploring Attitudes towards Whistleblowing in Relation to Sustainable Municipalities. *Administrative Sciences*, 13.9.
- Arismutia, S. A., & Rahmawati, T. (2023). Pengaruh Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP), Integritas Auditor Internal Dan Whistleblowing System Terhadap Pencegahan Kecurangan (Fraud) (Studi Kasus Pada Inspektorat Daerah Kota Cimahi). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 2.
- Budiartha, I. N. P., Saptomo, A., Verhezen, P., Idris, S. H., Soares, C. A., Lisdiyono, E., Pratomo, E., Santiago, F., Sudiro, A., & Susanto, A. F. (Eds.). (2023). *Proceedings of the 3rd International Conference on Business Law and Local Wisdom in Tourism (ICBLT 2022)*. Atlantis Press SARL

- Friedman, L. M. (1975). *The Legal System* (R. S. Foundation (ed.)). Russel Sage Foundation.
- Friedman, L. M. (1977). *Law and Society*. Prentice Hall.
- Graham, J. R., Grennan, J., Harvey, C. R., & Rajgopal, S. (2022). Corporate culture: Evidence from the field. *Journal of Financial Economics*, 146 (2), 552–593.
- Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester II Tahun 2020 (2021).
- Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). (2021). *Laporan Penelitian Efektivitas Whistleblowing System di Lembaga Pemerintah dan BUMN*. 18.
- Kompas. (n.d.). Skandal Jiwasraya, Potret Buram Pengawasan BUMN di Indonesia. 23 Januari 2020.
- Kun-Buczko, M. (2023). Whistleblowing Procedures as Part of the Compliance System and Culture of the Organization. *Studies in Logic Grammar and Rhetoric*, 68(1), 541-554, ISSN 0860-150X, <https://doi.org/10.2478/slgr-2023-0031>
- OECD Publishing. (2015). *Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), G20/OECD Principles of Corporate Governance*. 89.
- Masnar, R. O., Safitri, D. & Nasrizal. (2023). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Integritas Laporan Keuangan: Whistleblowing System Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi Keuangan Dan Bisnis*, 16(2). <https://doi.org/10.35143/jakb.v16i2.6023>
- Maulida, W. Y, & Bayunitri, B. I. (2021). The influence of whistleblowing system toward fraud prevention. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 2(4). <https://doi.org/10.35912/ijfam.v2i4.177>
- Maulidi, A. (2024). Qualitatively beyond the ledger: unravelling the interplay of organisational control, whistleblowing systems, fraud awareness, and religiosity. *Cogent Social Sciences*, 10(1), ISSN 2331-1886, <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2320743>
- Putranto, A. S., Dengah, M., & Umar, H. (2022). Pengaruh Kompetensi Dan Integritas Auditor Internal Serta Whistleblowing System Terhadap Fraud Prevention. *Jurnal Riset Perbankan, Manajemen Dan Akuntansi*, 5(2).
- Rosing, M. von (2024). Why you need a coherent whistleblowing system. *Sustainability Handbook Volume 1 the Body of Knowledge Around Substantial Sustainability Innovation*, 639-645, <https://doi.org/10.1016/B978-0-323-90110-9.00024-6>
- Scherbarth, S., & B. (2021). Whistleblowing systems: A systematic literature review on the design specifications and the consideration of the risk for organizational insiders to blow the whistle. *Corporate Ownership and Control*, 18 (2), 60–73.
- Tina, A. (2023). Pengaruh Independensi Auditor Terhadap Kualitas Audit Dengan Integritas Sebagai Variabel Moderasi Pada Kantor Akuntan Publik Kota Medan. *Jurnal Akuntansi Kompetif*, 6(2). <https://doi.org/10.35446/akuntansikompetif.v6i2.1324>
- Triantoro, H. D., Utami, I., & Joseph, C. (2020). Whistleblowing system, Machiavellian personality, fraud intention: An experimental study. *Journal of Financial Crime*, 27(1). <https://doi.org/10.1108/JFC-01-2019-0003>

-
- Wardah, Z., Carolina, A., & Wulandari, A. (2022). Pengaruh Whistleblowing System, Internal Control, Leadership dan Budaya Organisasi terhadap Fraud Prevention. *Nominal Barometer Riset Akuntansi Dan Manajemen*, 11(2). <https://doi.org/10.21831/nominal.v11i2.49346>
- Zimmerman, P. (2025). If the Employee Blows the Whistle, Can the Organization Listen and Respond? Studying the Responsive Qualities of Whistleblowing Systems. *Whistleblowing Policy and Practice Volume I Internal Aspects*, 51-70, https://doi.org/10.1007/978-3-031-93166-6_4