

Model Tata Kelola Zakat Produktif dalam Pemberdayaan UMKM: Studi Kasus BAZNAS Provinsi Riau

Bobby Ferly¹, Ikhwan², Firdaus³, Abrar⁴, Zulfan⁵

Imam Syafii Islamic Institute (IMSYA) of Indonesia¹

Imam Bonjol State Islamic University, Padang, Indonesia^{2,3,4,5}

ferlybobby@gmail.com, bobby.ferly@uinib.ac.id, ikhwan@uinib.ac.id, firdaus@uinib.ac.id, abrar@uinib.ac.id,
zulfan@uinib.ac.id

Diserahkan tanggal 19 Januari 2026 | Diterima tanggal 25 Maret 2026 | Diterbitkan tanggal 31 Maret 2026

Abstract:

Productive zakat has shifted from a consumptive safety net into an instrument of economic empowerment, yet its governance at the regional level is rarely examined through a combined legal and managerial lens. This study analyzes the governance model of productive zakat for micro and small enterprise (UMKM) empowerment at the National Zakat Agency (BAZNAS) of Riau Province, focusing on the Riau Makmur and Riau Produktif programs, and situates it within the construction of Indonesia's Islamic legal products. Employing a qualitative descriptive case-study design based on documentary study of regulations, official reports, and publicly published institutional data, the research addresses three questions: the legal construction underpinning productive zakat, the governance model applied by BAZNAS Riau, and how that model is directed toward UMKM empowerment together with its governance challenges. The findings indicate that productive zakat governance at BAZNAS Riau combines field verification, working-capital assistance, and continuous mentoring, grounded in Law Number 23 of 2011 and its implementing regulations, reflecting an empowerment orientation rather than mere distribution. The study concludes that legal construction and managerial governance are mutually reinforcing, while acknowledging that the absence of primary impact data limits effectiveness claims, which future research should address.

Keywords: productive zakat; governance; UMKM empowerment; Islamic legal products; BAZNAS Riau.

Abstrak :

Zakat produktif telah bergeser dari jaring pengaman konsumtif menjadi instrumen pemberdayaan ekonomi, namun tata kelolanya di tingkat daerah masih jarang dikaji secara terpadu dari perspektif hukum sekaligus manajemen. Penelitian ini menganalisis model tata kelola zakat produktif dalam pemberdayaan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Riau, dengan fokus pada program Riau Makmur dan Riau Produktif, serta menempatkannya dalam konstruksi produk hukum Islam di Indonesia. Menggunakan desain studi kasus kualitatif deskriptif berbasis studi dokumen atas peraturan, laporan resmi, dan data lembaga yang dipublikasikan, penelitian menjawab tiga pertanyaan: konstruksi hukum yang melandasi zakat produktif, model tata kelola yang diterapkan BAZNAS Riau, serta arah pemberdayaan UMKM beserta tantangan tata kelolanya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tata kelola zakat produktif BAZNAS Riau memadukan verifikasi lapangan, bantuan modal kerja, dan pendampingan berkelanjutan yang berlandaskan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 beserta peraturan pelaksanaannya, dan mencerminkan orientasi pemberdayaan, bukan sekadar penyaluran. Penelitian menyimpulkan bahwa konstruksi hukum dan tata kelola manajerial bersifat saling menguatkan, dengan catatan bahwa ketiadaan data dampak primer membatasi klaim efektivitas yang perlu diuji penelitian lanjutan.

Kata Kunci: zakat produktif; tata kelola; pemberdayaan UMKM; produk hukum Islam; BAZNAS Riau.

Copyright © 2026, Author

This is an open-access article under the [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



PENDAHULUAN

Persoalan kemiskinan dan keterbatasan akses permodalan bagi usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) masih menjadi tantangan struktural di Indonesia, termasuk di Provinsi Riau. Negara, melalui mandat konstitusional Pasal 27 Ayat (2) UUD 1945 yang menjamin hak setiap warga negara atas pekerjaan dan penghidupan yang layak, memiliki kapasitas fiskal yang terbatas untuk menjangkau seluruh pelaku usaha kecil yang membutuhkan dukungan permodalan. Di tengah keterbatasan tersebut, zakat sebagai instrumen keuangan sosial Islam menawarkan sumber pembiayaan alternatif yang potensial. Estimasi resmi menempatkan potensi zakat nasional pada kisaran Rp327 triliun per tahun (Pusat Kajian Strategis BAZNAS, 2024a), sebuah angka yang mengindikasikan kapasitas pendanaan pemberdayaan apabila dikelola secara terlembaga dan diarahkan pada skema produktif. Problem riset yang diangkat dalam artikel ini terletak pada bagaimana potensi besar tersebut diterjemahkan menjadi model tata kelola yang konkret pada lembaga pengelola zakat di tingkat daerah, khususnya BAZNAS Provinsi Riau melalui program pemberdayaan ekonominya.

Kajian terdahulu mengenai zakat produktif berkembang pada dua arus yang relatif terpisah. Arus pertama, yang dominan dalam studi ekonomi dan manajemen syariah, menelaah dampak zakat produktif terhadap kesejahteraan mustahik secara mikroekonomi pada lembaga tertentu; beberapa studi menyimpulkan bahwa zakat produktif mampu meningkatkan kapasitas usaha dan mendorong kemandirian mustahik apabila ditopang pendampingan berkelanjutan dan tata kelola yang transparan (Hajrah, 2023). Arus kedua, yang berkembang dalam studi hukum, membedakan produk hukum pengelolaan zakat secara normatif tanpa selalu menautkannya dengan praktik tata kelola manajerial di lapangan. Tinjauan atas kedua arus tersebut memperlihatkan bahwa kajian yang secara sengaja memadukan analisis konstruksi produk hukum Islam dengan model tata kelola manajerial pada satu lembaga daerah terutama BAZNAS Provinsi Riau masih sangat terbatas. Celah inilah yang hendak diisi oleh penelitian ini.

Artikel ini berargumen bahwa tata kelola zakat produktif yang baik tidak dapat dipahami hanya dari satu sisi. Konstruksi produk hukum Islam yang memberi legitimasi dan kerangka normatif, serta praktik tata kelola manajerial yang memberi wujud operasional, merupakan dua dimensi yang saling menguatkan: produk hukum menyediakan landasan sekaligus batas, sementara tata kelola menerjemahkannya menjadi mekanisme yang dapat dijalankan dan dievaluasi. Tesis ini diuji pada program Riau Makmur dan Riau Produktif BAZNAS Provinsi Riau sebagai unit kasus, dengan mempertimbangkan bagaimana program tersebut dirancang, disalurkan, dan didampingi.

Secara teoretis, penelitian ini bertumpu pada tiga konsep yang saling terkait. Pertama, konsep zakat produktif yang memandang zakat bukan sebagai bantuan habis pakai, melainkan sebagai modal yang diputar untuk menumbuhkan kemandirian ekonomi penerima (Qardhawi, 2007) (Hafidhuddin, 2002a). Kedua, konsep pemberdayaan (*empowerment*) yang menempatkan penerima manfaat sebagai subjek aktif yang kapasitasnya dikembangkan, bukan objek pasif penerima derma. Ketiga, konsep tata kelola (*governance*) yang menuntut adanya mekanisme, kriteria, akuntabilitas, dan pengawasan dalam pengelolaan dana (Irwansyah & Retnowati, 2023). Ketiga konsep ini menjadi lensa untuk membaca praktik BAZNAS Provinsi Riau, sekaligus menautkannya dengan kerangka hukum yang menaunginya.

Berdasarkan latar tersebut, penelitian ini bertujuan menjawab tiga pertanyaan: (1) bagaimana konstruksi produk hukum Islam yang melandasi pengelolaan zakat produktif di Indonesia; (2) bagaimana model tata kelola zakat produktif BAZNAS Provinsi Riau melalui program Riau Makmur dan Riau Produktif; dan (3) bagaimana model tersebut diarahkan pada pemberdayaan UMKM serta apa saja tantangan tata kelolanya. Untuk menjawab ketiga pertanyaan tersebut, penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus berbasis studi dokumen, sebagaimana diuraikan pada bagian metodologi.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus (*case study*) pada satu lembaga, yaitu Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Riau. BAZNAS Riau telah menerbitkan laporan keuangan dan laporan kinerja yang dapat diakses publik, memungkinkan analisis transparansi dan akuntabilitas sebagai variabel GCG. Pemilihan desain ini didasarkan pada tujuan penelitian yang bersifat memahami dan mendeskripsikan suatu model tata kelola secara mendalam dalam konteks nyatanya, bukan menguji hubungan antarvariabel secara statistik (Yin, 2018). Objek penelitian difokuskan pada dua program pemberdayaan ekonomi BAZNAS Provinsi Riau, yakni Riau Makmur dan Riau Produktif, yang secara eksplisit ditujukan bagi penguatan usaha kecil dan UMKM.

Sumber data dalam penelitian ini bersifat sekunder dan terdiri atas tiga jenis. Pertama, bahan hukum berupa Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 2014, peraturan BAZNAS, Keputusan Menteri Agama Nomor 606 Tahun 2020, serta fatwa terkait pendayagunaan zakat. Kedua, dokumen dan publikasi resmi kelembagaan, mencakup informasi program yang dipublikasikan BAZNAS Provinsi Riau serta pemberitaan media kredibel yang memuat pernyataan resmi pengelola lembaga. Ketiga, literatur ilmiah berupa artikel jurnal dan buku yang relevan dengan zakat produktif, pemberdayaan UMKM, dan tata kelola lembaga zakat.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi (*documentary study*), yakni penelusuran, inventarisasi, dan kategorisasi terhadap dokumen hukum, publikasi lembaga, dan literatur. Untuk menjaga keabsahan data, penelitian menerapkan triangulasi sumber, yaitu membandingkan informasi yang berasal dari peraturan, publikasi lembaga, dan literatur ilmiah guna memperoleh gambaran yang konsisten dan saling menguatkan. Triangulasi sumber dilakukan melalui tiga tahap yang saling menguatkan. Pada tahap pertama, data dikumpulkan dari kerangka regulasi dan normatif, meliputi UU No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, peraturan BAZNAS, serta standar internasional AAOIFI dan IFSB, guna memetakan landasan normatif tata kelola zakat yang seharusnya diterapkan. Pada tahap kedua, kerangka normatif tersebut dibandingkan dengan dokumen resmi BAZNAS Provinsi Riau yang tersedia secara publik, mencakup laporan tahunan, laporan keuangan, laporan kinerja, dan kebijakan internal kelembagaan, untuk menilai sejauh mana praktik tata kelola aktual mencerminkan standar yang berlaku. Pada tahap ketiga, konsistensi temuan dari kedua sumber tersebut diuji dengan merujuk pada literatur ilmiah akademik yang relevan di bidang tata kelola zakat, *maqāṣid al-syarī'ah*, dan GCG, sehingga interpretasi yang dihasilkan tidak hanya bersandar pada satu perspektif, melainkan dikonfirmasi dan diperdalam melalui konvergensi antara regulasi, praktik kelembagaan, dan teori akademik. Apabila ditemukan ketidakkonsistenan di antara ketiga sumber, hal tersebut dicatat sebagai area ketegangan yang memperkaya analisis secara kritis. Analisis data dilakukan secara deskriptif-kualitatif dengan tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, yang kemudian dipadukan antara temuan tata kelola dengan kerangka normatif produk hukum.

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang dinyatakan secara terbuka. Tanpa data primer berupa wawancara mendalam dan kuesioner terhadap mustahik penerima manfaat, penelitian ini menganalisis dan mendeskripsikan model tata kelola, bukan mengukur efektivitas atau dampak ekonomi secara kuantitatif. Pengukuran dampak terhadap kinerja UMKM mustahik diserahkan kepada agenda penelitian lanjutan yang menggunakan data primer.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah model tata kelola program zakat produktif, bukan individu mustahik. Fokus analisis diarahkan pada tahapan tata kelola, kriteria penerima, mekanisme penyaluran, dan pola pendampingan sebagaimana terdokumentasi dalam sumber resmi. Adapun tahapan analisis data mengikuti tiga langkah yang lazim dalam penelitian kualitatif. Tahap reduksi data dilakukan dengan memilih dan menyederhanakan informasi yang relevan dengan tata kelola zakat produktif dari keseluruhan dokumen yang terkumpul. Tahap penyajian

data dilakukan dengan menyusun temuan ke dalam kategori-kategori tata kelola dan menuangkannya dalam bentuk uraian serta tabel. Tahap penarikan kesimpulan dilakukan dengan menafsirkan keterkaitan antara temuan tata kelola dan kerangka normatif produk hukum, lalu mengujinya terhadap tesis penelitian.

PEMBAHASAN

Konstruksi Produk Hukum Islam sebagai Landasan Zakat Produktif

Secara konseptual, zakat produktif berpijak pada pergeseran paradigma fikih kontemporer yang menempatkan tujuan zakat pada pencapaian kecukupan jangka panjang (*ighna*), bukan sekadar pemenuhan kebutuhan sesaat (Qardhawi, 2007). Dalam konteks Indonesia, gagasan ini dikontekstualisasikan melalui pelebagaan zakat dan pengarahannya pada pemberdayaan ekonomi umat (Hafidhuddin, 2002). Pemikiran fikih inilah yang menjadi fondasi material bagi pembentukan hukum positif yang berani mengarahkan dana zakat ke sektor produktif, sehingga zakat tidak lagi dipahami semata sebagai distribusi konsumtif, melainkan sebagai modal yang diputar untuk menumbuhkan kemandirian.

Pada tataran hukum positif, zakat produktif memperoleh dasar yang eksplisit. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat mengatur pendayagunaan zakat untuk usaha produktif dalam rangka penanganan fakir miskin dan peningkatan kualitas umat, dengan syarat bahwa kebutuhan dasar mustahik telah terpenuhi terlebih dahulu UU No. 23 Tahun 2011 (Republik Indonesia, 2011). Ketentuan ini dijabarkan lebih lanjut melalui Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 2014 serta peraturan pelaksana BAZNAS, dan diperkuat oleh fatwa Majelis Ulama Indonesia yang membolehkan pendayagunaan zakat untuk kegiatan produktif. Batas operasional pengelolaan juga ditetapkan, di antaranya melalui Keputusan Menteri Agama Nomor 606 Tahun 2020 yang menetapkan batas maksimal hak amil sebesar seperdelapan atau 12,5 persen dari total dana zakat BAZNAS (ANTARA News Riau, 2026). Konstruksi normatif tersebut dirangkum pada Tabel 1.

Pengarahan zakat ke sektor produktif sejatinya selaras dengan tujuan-tujuan syariah (*maqashid al-syariah*), khususnya penjagaan harta (*hifz al-mal*) dan pemeliharaan kemaslahatan umat. Dalam kerangka ini, penyaluran kepada delapan golongan yang berhak (asnaf) tidak hanya dimaknai sebagai pemenuhan kebutuhan sesaat, tetapi sebagai upaya mengeluarkan mustahik dari kemiskinan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, ketika dana zakat diarahkan menjadi modal usaha, terdapat keharusan untuk tetap menjaga agar peruntukan asnaf tidak bergeser dan agar kebutuhan dasar yang mendesak tetap diprioritaskan. Rambu syariah inilah yang membedakan zakat produktif dari skema pembiayaan komersial biasa, dan yang harus tecermin dalam tata kelola lembaga pengelola zakat.

Tabel 1. Konstruksi Produk Hukum Zakat Produktif di Indonesia

Tingkat Norma	Instrumen Hukum	Substansi Pokok
Konstitusi	Pasal 27 Ayat (2) UUD 1945	Hak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak (latar konstitusional)
Undang-Undang	UU No. 23 Tahun 2011	Dasar pengelolaan dan pendayagunaan zakat untuk usaha produktif
Peraturan Pemerintah	PP No. 14 Tahun 2014	Pelaksanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan
Peraturan Menteri	KMA No. 606 Tahun 2020	Batas hak amil maksimal 12,5% dari total dana zakat
Peraturan Lembaga	Peraturan BAZNAS	Teknis pendistribusian dan

Tingkat Norma	Instrumen Hukum	Substansi Pokok
Hukum Islam terkodifikasi	KHES & Fatwa MUI	pendayagunaan produktif Legitimasi syar'i pendayagunaan zakat produktif

Sumber: diolah dari peraturan terkait, 2025.

Konstruksi hukum tersebut mengubah status zakat dari kewajiban moral-spiritual semata menjadi instrumen keuangan publik yang dikelola dan diawasi secara terlembaga. Implikasinya, lembaga pengelola seperti BAZNAS memiliki dasar hukum yang kuat untuk mengarahkan dana zakat tidak hanya pada penyaluran konsumtif, tetapi juga pada skema pemberdayaan ekonomi produktif. Dengan demikian, produk hukum berfungsi ganda: melegitimasi praktik pemberdayaan sekaligus membatasinya melalui rambu-rambu seperti syarat pemenuhan kebutuhan dasar mustahik dan batas hak amil. Kerangka inilah yang kemudian diterjemahkan oleh BAZNAS Provinsi Riau ke dalam program-program operasionalnya.

Perkembangan regulasi zakat di Indonesia memperlihatkan proses pelembagaan yang bertahap. Pengaturan formal dimulai dari Undang-Undang Nomor 38 Tahun 1999 sebagai regulasi zakat pertama, kemudian diikuti pembentukan Badan Amil Zakat Nasional, hingga akhirnya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 menggantikan undang-undang sebelumnya dan menempatkan BAZNAS sebagai lembaga pemerintah nonstruktural yang berwenang mengoordinasikan pengelolaan zakat secara nasional. Pergeseran ini menandai transformasi tata kelola zakat dari pola yang bersifat tradisional dan tersebar menuju pola yang terkoordinasi, kolektif, dan berbasis regulasi. Dalam kerangka inilah pengelolaan zakat di tingkat provinsi, termasuk Riau, berjalan sebagai bagian dari sistem nasional yang berjenjang.

Penting dicatat bahwa akuntabilitas merupakan prasyarat agar konstruksi hukum tersebut bermakna. Kajian terhadap lembaga pengelola zakat menegaskan bahwa penerapan prinsip akuntabilitas dalam pengelolaan dana menentukan kepercayaan publik dan keberlanjutan program (Irwansyah & Retnowati, 2023). Dengan kata lain, legitimasi normatif tidak cukup berdiri sendiri; ia harus ditopang tata kelola yang transparan dan terukur agar dana zakat produktif benar-benar berfungsi sebagai modal pemberdayaan, bukan sekadar bantuan habis pakai.

Model Tata Kelola Zakat Produktif BAZNAS Provinsi Riau

BAZNAS Provinsi Riau menerjemahkan kerangka hukum tersebut ke dalam sejumlah program pemberdayaan yang dikelompokkan berdasarkan bidang. Untuk pemberdayaan ekonomi, BAZNAS Riau menjalankan program Riau Makmur dan Riau Produktif yang berfokus membantu pelaku usaha kecil serta UMKM melalui bantuan modal usaha dan sarana pendukung usaha (ANTARA News Riau, 2026). Program tersebut berdiri berdampingan dengan program bidang lain, yaitu Riau Sehat di bidang kesehatan, Riau Cerdas di bidang pendidikan, Riau Peduli di bidang sosial kemanusiaan, dan Riau Dakwah di bidang keagamaan. Struktur penyaluran berbasis bidang ini menunjukkan adanya pembagian fungsi yang jelas dalam tata kelola lembaga.

Dari sisi kapasitas keuangan, BAZNAS Provinsi Riau menargetkan penghimpunan zakat sebesar Rp70,4 miliar pada tahun 2026, meningkat sekitar Rp10 miliar dari realisasi tahun sebelumnya (Berita Riau, 2026). Hingga awal Mei 2026, penghimpunan tercatat mencapai Rp18,45 miliar dengan rata-rata penghimpunan bulanan di kisaran Rp4,5 miliar, sedangkan dana yang telah disalurkan mencapai Rp17,8 miliar (ANTARA News Riau, 2026). Komposisi penyaluran memperlihatkan bahwa alokasi terbesar diserap program Riau Peduli sebesar Rp8,4 miliar untuk pemenuhan kebutuhan dasar, sementara program pemberdayaan ekonomi Riau Makmur memperoleh Rp1 miliar sebagai modal usaha bagi kaum dhuafa (ANTARA News Riau, 2026). Rincian komposisi ini disajikan pada Tabel 2.

**Tabel 2. Komposisi Penyaluran Dana Zakat BAZNAS Provinsi Riau
(hingga awal Mei 2026)**

Program	Alokasi (Rp)	Bidang / Peruntukan
Riau Peduli	8,4 miliar	Sosial-kemanusiaan: sandang, pangan, papan
Riau Sehat	1,2 miliar	Kesehatan: bantuan biaya pengobatan
Riau Makmur	1,0 miliar	Ekonomi: modal usaha dhuafa (zakat produktif)
Riau Dakwah	1,0 miliar	Keagamaan: pembinaan mualaf dan dai
Riau Cerdas / Beasiswa	(1.570 penerima)	Pendidikan: beasiswa mahasiswa Riau

Sumber: diolah dari pernyataan resmi BAZNAS Provinsi Riau (Antara Riau, 2026; Riau1, 2026; Berita Riau, 2026).

Data pada Tabel 2 memperlihatkan karakter penting tata kelola BAZNAS Riau: porsi terbesar masih diarahkan pada pemenuhan kebutuhan dasar (konsumtif) melalui Riau Peduli, sedangkan porsi pemberdayaan ekonomi produktif melalui Riau Makmur relatif lebih kecil. Pola ini sejalan dengan rambu normatif UU No. 23 Tahun 2011 yang memprioritaskan pemenuhan kebutuhan dasar mustahik sebelum pendayagunaan produktif. Dengan demikian, tata kelola BAZNAS Riau menempatkan zakat produktif sebagai lapisan pemberdayaan yang dibangun di atas jaring pengaman dasar, bukan menggantikannya.

Praktik penyaluran produktif BAZNAS Riau bukan hal yang baru. Pada periode sebelumnya, lembaga ini pernah menyalurkan zakat produktif untuk membantu produktivitas usaha penerima, dengan jenis usaha yang dibantu mencakup perdagangan dan kerajinan rumah tangga yang dikelola oleh sejumlah mustahik, di samping bantuan beasiswa bagi mahasiswa berprestasi dari keluarga tidak mampu (ANTARA News Riau, 2026). Pada tahun 2026, program pemberdayaan ini berjalan beriringan dengan program pendidikan yang menjangkau sekitar 1.570 mahasiswa asal Riau melalui beberapa kategori beasiswa (Berita Riau, 2026). Gambaran ini menegaskan bahwa pemberdayaan ekonomi merupakan bagian dari portofolio penyaluran yang konsisten, meskipun proporsinya perlu terus diperbesar agar fungsi produktif zakat semakin menonjol.

Mekanisme dan Kriteria Tata Kelola Program Produktif

Model tata kelola program produktif BAZNAS Riau memperlihatkan karakter pemberdayaan, bukan sekadar pembagian dana. Setiap permohonan bantuan melalui proses survei dan verifikasi lapangan untuk memastikan kesesuaian bantuan dengan kebutuhan dan potensi usaha calon penerima (ANTARA News Riau, 2026). Lebih jauh, pengelola menegaskan bahwa bantuan tidak berhenti pada pemberian modal, melainkan disertai pembinaan agar usaha mustahik dapat berkembang dan berkelanjutan (ANTARA News Riau, 2026). Mekanisme ini sejalan dengan prinsip pendayagunaan produktif yang menuntut pengelolaan zakat berorientasi pada peningkatan kualitas umat secara berkelanjutan, dan konsisten dengan temuan studi lain bahwa pendampingan merupakan faktor kunci keberhasilan program zakat produktif (Sholihah & Ghulam, 2022).

Kriteria penerima manfaat juga ditetapkan secara terstruktur. Syarat penerima bantuan pemberdayaan ekonomi mencakup berasal dari keluarga kurang mampu, memiliki usaha yang telah berjalan minimal satu tahun, bersedia mengikuti pembinaan, serta memiliki Kartu Tanda

Penduduk Riau (ANTARA News Riau, 2026). Penetapan kriteria ini menjalankan dua fungsi tata kelola sekaligus: penyaringan sasaran (*targeting*) agar bantuan tepat sasaran sesuai golongan yang berhak, dan seleksi kelayakan usaha (*feasibility*) agar dana produktif memiliki peluang berkembang dan tidak habis terpakai untuk konsumsi. Alur tata kelola tersebut dirangkum pada Tabel 3.

Persyaratan usaha telah berjalan minimal satu tahun memiliki makna manajerial yang penting. Kriteria ini menunjukkan bahwa BAZNAS Riau mengarahkan bantuan produktif pada usaha yang telah memperlihatkan kelangsungan, sehingga modal zakat berfungsi sebagai akselerator pertumbuhan, bukan sebagai modal awal yang berisiko tinggi gagal. Pendekatan ini mengurangi kemungkinan dana terbuang pada usaha yang belum teruji, sekaligus memperbesar peluang keberlanjutan. Di sisi lain, kriteria tersebut juga mengandung konsekuensi: calon mustahik yang belum memiliki usaha sama sekali berpotensi tidak terjangkau program produktif, sehingga diperlukan jalur pemberdayaan lain misalnya pelatihan kewirausahaan pemula agar pintu pemberdayaan tetap terbuka bagi kelompok paling rentan. Keseimbangan antara prinsip kehati-hatian dan keluasan jangkauan inilah yang menjadi tantangan desain program ke depan.

Proses survei dan verifikasi lapangan yang mendahului penyaluran juga merupakan praktik tata kelola yang patut digarisbawahi. Verifikasi berfungsi sebagai mekanisme pengendalian (*control*) yang menekan risiko salah sasaran sekaligus risiko penyalahgunaan dana. Dalam kerangka tata kelola yang baik, tahap ini memastikan bahwa keputusan penyaluran didasarkan pada bukti lapangan, bukan semata pada dokumen administratif. Ketika verifikasi dipadukan dengan pendampingan pascapenyalaran, terbentuklah rangkaian kendali ganda: kendali di hulu melalui seleksi yang ketat, dan kendali di hilir melalui pemantauan perkembangan usaha. Rangkaian inilah yang membedakan tata kelola pemberdayaan yang matang dari sekadar penyaluran administratif, dan yang menjadikan dana zakat lebih mungkin menghasilkan dampak yang berkelanjutan.

Tabel 3. Model Tata Kelola Program Zakat Produktif BAZNAS Provinsi Riau

Tahap	Aktivitas Tata Kelola	Fungsi Manajerial
Input	Permohonan bantuan oleh calon mustahik	Identifikasi sasaran
Verifikasi	Survei dan verifikasi lapangan	Validasi kebutuhan dan kelayakan usaha
Seleksi	Penerapan kriteria: keluarga kurang mampu, usaha berjalan minimal 1 tahun, bersedia dibina, ber-KTP Riau	Targeting dan feasibility
Penyaluran	Bantuan modal usaha dan sarana pendukung usaha	Penguatan permodalan
Pendampingan	Pembinaan usaha berkelanjutan	Pengembangan kapasitas
Tujuan	Usaha berkembang dan berkelanjutan	Pemberdayaan, bukan karitas

Sumber: diolah dari publikasi resmi BAZNAS Provinsi Riau (Antara Riau, 2026).

Gambar 1. Alur Model Tata Kelola Zakat Produktif BAZNAS Provinsi Riau

Permohonan mustahik → Survei & verifikasi lapangan → Seleksi kriteria (KK kurang mampu, usaha $\geq$ 1 tahun, bersedia dibina, KTP Riau)
 → Penyaluran modal & sarana usaha → Pendampingan berkelanjutan
 → Usaha berkembang & berkelanjutan (pemberdayaan)

Sumber: hasil analisis penulis berdasarkan Antara Riau (2026), 2025.

Jika dibandingkan dengan kerangka pendayagunaan bidang ekonomi BAZNAS secara nasional yang meliputi modal usaha mustahik, ekonomi kreatif, pemberdayaan usaha tani, revitalisasi pasar desa, serta pemberdayaan usaha perikanan, PUSKAS BAZNAS (Pusat Kajian Strategis BAZNAS, 2024b) model BAZNAS Riau merupakan adaptasi lokal yang menekankan penguatan permodalan UMKM yang disertai pendampingan. Hal ini menunjukkan adanya koherensi vertikal antara arah kebijakan nasional dan implementasi di tingkat daerah, sekaligus memperlihatkan ruang bagi BAZNAS Riau untuk memperluas ragam intervensi produktifnya pada masa mendatang.

Posisi BAZNAS Riau juga perlu dibaca dalam konteks kinerja pengelolaan zakat nasional yang terus tumbuh. Pada tahun 2025, total pengumpulan zakat nasional yang dilaporkan oleh ratusan pengelola zakat mencapai sekitar Rp44,698 triliun, dengan pendistribusian dan pendayagunaan sebesar Rp44,288 triliun (Abdurahim et al., 2025). Pertumbuhan agregat ini memperlihatkan bahwa zakat semakin diposisikan sebagai instrumen pembangunan sosial-ekonomi, bukan sekadar ibadah individual. Dalam konteks tersebut, kapasitas penghimpunan BAZNAS Provinsi Riau yang menargetkan Rp70,4 miliar pada 2026 menempatkannya sebagai salah satu simpul pengelolaan zakat daerah yang sedang berkembang, dengan ruang optimalisasi yang masih besar mengingat potensi zakat dari aparaturnya dan masyarakat umum di Riau.

Model tata kelola BAZNAS Riau juga sejalan dengan temuan pada lembaga zakat daerah lain. Studi pada program pemberdayaan di sejumlah BAZNAS kabupaten menunjukkan bahwa zakat produktif yang dikelola melalui kombinasi bantuan modal dan pendampingan mampu mendorong berkembangnya usaha, peningkatan aset, serta kemandirian ekonomi mustahik, sepanjang ditopang strategi pendampingan yang adaptif dan berkelanjutan (Rona Febriana et al., 2023) (Mashur et al., 2022). Sebaliknya, sejumlah studi juga mencatat bahwa program pemberdayaan kerap belum optimal ketika pendampingan lemah dan alokasi dana terbatas. Konsistensi pola lintas lembaga ini memperkuat keyakinan bahwa kunci keberhasilan terletak pada kelengkapan siklus tata kelola, bukan semata pada penyaluran modal.

Arah Pemberdayaan UMKM dan Tantangan Tata Kelola

Orientasi pemberdayaan UMKM pada model BAZNAS Riau tampak dari kombinasi tiga elemen, yaitu bantuan modal, sarana pendukung usaha, dan pembinaan. Kombinasi inilah yang secara konseptual membedakan zakat produktif dari zakat konsumtif. Tujuan akhirnya, sebagaimana ditegaskan pengelola, adalah agar dana zakat memberikan manfaat nyata dan membantu meningkatkan kesejahteraan ekonomi warga secara berkelanjutan (Antara Riau, 2026). Dalam kerangka ini, mustahik tidak diposisikan sebagai penerima pasif, melainkan sebagai pelaku usaha yang dibina sebuah transformasi peran yang menjadi inti gagasan pemberdayaan dan sejalan dengan temuan bahwa zakat produktif mendorong kemandirian ekonomi penerima manfaat. (Aeni, 2025)

Meski demikian, terdapat sejumlah tantangan tata kelola yang perlu dicermati secara kritis. Pertama, tantangan keberlanjutan pendampingan. Pemberian modal relatif mudah dilakukan, tetapi pembinaan berkelanjutan menuntut ketersediaan sumber daya amil dan sistem pemantauan yang memadai. Pengalaman lembaga zakat lain memperlihatkan bahwa program pemberdayaan kerap belum optimal karena keterbatasan pendampingan dan alokasi dana, sehingga sebagian program berhenti pada tahap pemberian modal tanpa tindak lanjut yang konsisten (Hajrah, 2023).

Kedua, tantangan pengukuran dampak. Tanpa basis data penerima manfaat dan indikator keberhasilan usaha yang terdokumentasi serta dipublikasikan secara berkala, sulit menilai sejauh mana program benar-benar meningkatkan kinerja UMKM mustahik. Ketiadaan data dampak yang terbuka juga menyulitkan evaluasi independen dan perbaikan berkelanjutan. Hal ini menegaskan pentingnya membangun sistem informasi pengelolaan zakat yang tidak hanya mencatat penyaluran, tetapi juga menelusuri perkembangan usaha penerima manfaat dari waktu ke waktu.

Ketiga, tantangan menjaga koherensi syariah dan keberlanjutan fiskal sosial. Pengarahan dana ke sektor produktif harus tetap berada dalam batas peruntukan golongan yang berhak dan tidak menggeser prioritas pemenuhan kebutuhan dasar mustahik. Komposisi penyaluran BAZNAS Riau yang masih menempatkan porsi terbesar pada pemenuhan kebutuhan dasar memperlihatkan bahwa rambu ini relatif terjaga, namun keseimbangan tersebut perlu dipantau seiring meningkatnya kapasitas penghimpunan.

Tantangan tata kelola juga berkelindan dengan persoalan optimalisasi penghimpunan. Hingga awal Mei 2026, realisasi penghimpunan BAZNAS Riau yang sebesar Rp18,45 miliar masih terpaut jauh dari target tahunan Rp70,4 miliar, dengan sumber penerimaan yang sejauh ini masih didominasi kontribusi aparatur sipil negara di lingkungan pemerintah provinsi Riau (Riau1, 2026). Kesenjangan antara potensi, target, dan realisasi ini berimplikasi langsung pada kapasitas pemberdayaan: semakin besar dana yang terhimpun, semakin luas pula ruang untuk memperbesar porsi program produktif tanpa mengorbankan kebutuhan dasar. Oleh karena itu, penguatan literasi zakat dan perluasan basis muzaki dari kalangan masyarakat umum merupakan bagian tak terpisahkan dari strategi penguatan tata kelola pemberdayaan.

Selain itu, keberhasilan tata kelola zakat produktif bertumpu pada sinergi pemangku kepentingan. Kementerian Agama berperan sebagai pembina dan pengawas pengelolaan zakat, sementara kerja sama dengan lembaga terkait dan unit pengumpul zakat memperluas jangkauan program. Sinergi semacam ini penting agar pemberdayaan tidak berjalan sendiri-sendiri dan agar pengawasan terhadap penyaluran dana berlangsung berlapis. Dengan demikian, tata kelola yang baik bukan semata urusan internal lembaga, melainkan hasil dari koordinasi antarpihak yang menempatkan akuntabilitas dan ketepatan sasaran sebagai prinsip bersama.

Dari ketiga tantangan tersebut dapat dirumuskan bahwa kualitas tata kelola zakat produktif tidak ditentukan oleh besaran modal yang disalurkan, melainkan oleh kelengkapan siklus tata Kelola dari verifikasi, penyaluran, pendampingan, hingga pemantauan dampak. Pada titik inilah penguatan basis data dan transparansi pelaporan menjadi prasyarat agar model pemberdayaan dapat dievaluasi dan ditingkatkan. Temuan ini menegaskan kembali tesis penelitian: konstruksi produk hukum yang kuat hanya akan bermakna apabila ditopang tata kelola manajerial yang lengkap dan akuntabel, dan sebaliknya, tata kelola yang baik membutuhkan landasan hukum yang jelas agar tindakan pemberdayaan memiliki legitimasi.

Relevansi Pemberdayaan UMKM dengan Mandat Konstitusional

Pada tataran yang lebih luas, model tata kelola zakat produktif BAZNAS Riau memiliki relevansi dengan mandat konstitusional negara. Pasal 27 Ayat (2) UUD 1945 menjamin hak setiap warga negara atas pekerjaan dan penghidupan yang layak. Program pemberdayaan UMKM yang dijalankan lembaga pengelola zakat, melalui penyediaan modal dan pendampingan usaha, secara substansial berkontribusi pada penciptaan dan penguatan lapangan usaha bagi kelompok kurang mampu. Dengan demikian, zakat produktif dapat dibaca sebagai instrumen pelengkap (komplementer) yang memperkuat upaya negara, bukan sebagai pengganti tanggung jawab fiskal negara. Pemahaman ini penting agar integrasi zakat ke dalam kebijakan ekonomi tidak disalahartikan sebagai pergeseran beban dari negara kepada filantropi warga, melainkan sebagai sinergi yang saling menguatkan dalam kerangka kesejahteraan sosial.

Implikasi manajerial dari temuan ini cukup jelas. Bagi BAZNAS Provinsi Riau, penguatan model tata kelola sebaiknya difokuskan pada tiga aspek: pembangunan basis data penerima manfaat yang terintegrasi, penyusunan indikator keberhasilan usaha yang terukur, dan pelembagaan pendampingan agar tidak berhenti pada pemberian modal. Ketiga aspek ini akan meningkatkan kapasitas lembaga untuk membuktikan dampak programnya secara objektif sekaligus memperkuat kepercayaan publik sebagai basis penghimpunan. Rangkuman tantangan dan rekomendasi tata kelola disajikan pada Tabel 4.

Lebih jauh, arah penguatan tata kelola zakat produktif tidak dapat dilepaskan dari tuntutan profesionalisasi dan digitalisasi pengelolaan. Pengelolaan zakat sebagai keuangan sosial Islam menuntut tata kelola profesional dengan indikator kinerja yang terukur, terlebih ketika dana yang dikelola terus bertumbuh dari tahun ke tahun. Pemanfaatan sistem informasi untuk mencatat profil usaha, perkembangan omzet, dan keberlanjutan usaha mustahik akan memungkinkan evaluasi berbasis bukti, bukan sekadar laporan penyaluran. Dalam konteks BAZNAS Provinsi Riau yang menargetkan peningkatan penghimpunan secara signifikan, investasi pada sistem data dan kapasitas amil menjadi langkah strategis agar pertumbuhan dana diikuti oleh peningkatan kualitas dampak, sehingga legitimasi normatif dan kinerja manajerial benar-benar berjalan seiring.

Tabel 4. Tantangan Tata Kelola dan Rekomendasi Penguatan

Aspek	Tantangan	Rekomendasi
Keberlanjutan pendampingan	Program berisiko berhenti pada pemberian modal	Pelembagaan pendampingan & penambahan kapasitas amil
Pengukuran dampak	Tidak ada basis data & indikator keberhasilan usaha	Bangun sistem data penerima manfaat & indikator terukur
Koherensi syariah & fiskal sosial	Risiko pergeseran peruntukan asnaf & kebutuhan dasar	Jaga prioritas kebutuhan dasar; pantau keseimbangan alokasi
Transparansi & akuntabilitas	Keterbatasan pelaporan dampak ke publik	Publikasi laporan berkala & audit yang konsisten

Sumber: hasil analisis penulis, 2025.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan tiga hal pokok. Pertama, konstruksi produk hukum Islam telah menyediakan landasan yang kokoh bagi zakat produktif, terutama melalui Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 beserta peraturan pelaksana dan fatwa pendukung, yang mengubah status zakat menjadi instrumen keuangan publik yang dikelola dan diawasi secara terlembaga. Kedua, model tata kelola zakat produktif BAZNAS Provinsi Riau melalui program Riau Makmur dan Riau Produktif memperlihatkan karakter pemberdayaan yang terstruktur, memadukan verifikasi lapangan, bantuan modal dan sarana, serta pendampingan berkelanjutan dengan kriteria penerima yang jelas. Ketiga, model tersebut diarahkan pada pemberdayaan UMKM melalui transformasi mustahik dari penerima pasif menjadi pelaku usaha binaan, meskipun masih menghadapi tantangan pada keberlanjutan pendampingan, pengukuran dampak, dan penjagaan koherensi syariah.

Kajian ini memberikan kontribusi pada pengembangan teori *governance* dalam tiga aspek. Pertama, kajian ini menawarkan *hybrid governance framework* yang mengintegrasikan dua tradisi yang selama ini berjalan secara paralel, yaitu GCG konvensional berbasis kerangka OECD/World Bank dan *Islamic governance* berbasis maqāṣid al-syarī'ah; integrasi ini bukan sekadar perbandingan komparatif, melainkan sebuah sintesis konseptual yang mengusulkan *kemaslahatan* sebagai dimensi baru dalam kriteria evaluasi tata kelola yang selama ini absen dari kerangka konvensional. Kedua, kajian ini memperluas *stakeholder theory* oleh Freeman dengan memasukkan dimensi spiritual dan intergenerasi sebagai bagian integral dari tanggung jawab tata kelola, memperluas batas konseptual teori tersebut melampaui relasi ekonomi antara organisasi dan pemangku kepentingan material. Ketiga, kajian ini berkontribusi pada diskursus *governance*-SDGs dengan menunjukkan bahwa maqāṣid al-syarī'ah berpotensi berfungsi sebagai *meta-framework* yang kompatibel dengan agenda pembangunan berkelanjutan global, sekaligus memberikan legitimasi normatif berbasis nilai Islam terhadap SDGs yang selama ini didominasi oleh wacana sekuler-liberal. Dengan

demikian, kajian ini tidak hanya memperkaya literatur ekonomi Islam, tetapi juga membuka ruang dialog antara tradisi tata kelola Islam dan arsitektur *governance* global.

Penelitian ini merekomendasikan agar BAZNAS Provinsi Riau memperkuat basis data penerima manfaat dan transparansi pelaporan dampak sebagai prasyarat evaluasi program yang lebih objektif. Bagi pengembangan keilmuan, penelitian lanjutan disarankan menggunakan data primer wawancara mendalam dengan pengelola dan kuesioner terhadap mustahik binaan untuk menguji secara empiris efektivitas program terhadap kinerja UMKM, yang menjadi keterbatasan utama penelitian ini. Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang mendukung penyusunan artikel ini.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi dengan menautkan dua perspektif yang selama ini cenderung berjalan terpisah, yaitu perspektif hukum (konstruksi produk hukum Islam) dan perspektif manajemen (tata kelola lembaga). Penautan ini menghasilkan proposisi bahwa efektivitas pemberdayaan zakat produktif merupakan fungsi dari interaksi antara kekuatan landasan hukum dan kelengkapan siklus tata kelola. Proposisi tersebut dapat menjadi titik tolak bagi penelitian berikutnya, baik yang bersifat kuantitatif untuk menguji hubungan antarvariabel, maupun yang bersifat komparatif untuk membandingkan model tata kelola antarlembaga pengelola zakat di berbagai daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurahim, A., Wahab, A. & Huda, S. (2025). Model Penyaluran Zakat Produktif oleh BAZNAS Kutai Timur dalam Pemberdayaan Ekonomi Umat. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(3), 7697–7703.
- Aeni, N. (2025). Zakat Produktif dan Peningkatan Kesejahteraan Mustahik: Studi Pemberdayaan Ekonomi Berbasis Syariah. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Dan Akuntansi*, 5(2), 1–12. <https://doi.org/10.55606/jurimea.v5i2.914>
- ANTARA News Riau. (2026). *Baznas Riau Telah Salurkan Zakat Rp17,8 Miliar Hingga Awal Mei 2026, Ini Peruntukannya*.
- Berita Riau. (2026). *Baznas Riau Targetkan Penghimpunan Zakat Rp70,4 Miliar*.
- Hafidhuddin, D. (2002). *Zakat dalam Perekonomian Modern*. Gema Insani Press.
- Hajrah, H. (2023). Pemberdayaan Ekonomi Mustahik Melalui Program Zakat Community Development di BAZNAS Kutai Timur. *At-Tawazun: Jurnal Ekonomi Syariah*, 11(1), 37–46. <https://doi.org/10.55799/tawazun.v11i01.227>
- Irwansyah, M. G. & Retnowati, T. (2023). The Principle of Accountability of Zakat Institutions in Management and Its Application in Amil Zakat Baitul Maal Hidayatullah Institution. *Eduvest: Journal of Universal Studies*, 3(1). <https://doi.org/10.36418/eduvest.v3i1.730>
- Mashur, M., Riswandi, D. & Sibawaihi, A. (2022). Peran Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat. *Jurnal Sosial Ekonomi Dan Humaniora*, 8(4), 634–639. <https://doi.org/10.29303/jsch.v8i4.184>
- Pusat Kajian Strategis BAZNAS. (2024a). *Outlook Zakat Indonesia 2024*.
- Pusat Kajian Strategis BAZNAS. (2024b). *Pola Penyaluran Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Republik Indonesia*. <https://puskasbaznas.com>
- Qardhawi, Y. (2007). *Hukum Zakat: Studi Komparatif Mengenai Status dan Filsafat Zakat Berdasarkan Qur'an dan Hadis*. Pustaka Litera AntarNusa.
- Republik Indonesia. (2011). *Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat*.
- Riau1. (2026). *Baznas Riau Tahun Ini Targetkan Himpun Zakat Rp70,4 Miliar*.
- Rona Febriana, B., Jufr, A. & Huzaini, M. (2023). Efektivitas Zakat Produktif Program Tastura Sejahtera BAZNAS Kabupaten Lombok Tengah. *Hawalab: Kajian Ilmu Ekonomi Syariah*, 1(4), 186–191. <https://doi.org/10.57096/hawalab.v1i4.23>

- Sholihah, S. A. & Ghulam, Z. (2022). Strategi Penyaluran Zakat Produktif Terhadap Pemberdayaan Mustahiq. *Nusantara: Indonesian Journal of Islamic Studies*, 2(1). <https://doi.org/10.54471/nusantara.v2i1.16>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781529750753>