

BAB III

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum BAZNAS Provinsi Jawa Barat

1. Sejarah Singkat BAZNAS Provinsi Jawa Barat

BAZNAS Provinsi Jawa Barat merupakan sebuah lembaga resmi yang memiliki kewenangan dalam menghimpun serta mendistribusikan Zakat, Infak, Sedekah dan dana sosial keagamaan lainnya. BAZNAS Provinsi Jawa Barat bertanggung jawab kepada Gubernur Jawa Barat melalui Sekretaris Daerah dan bertanggung jawab kepada BAZNAS Republik Indonesia (Pusat).

BAZNAS Provinsi Jawa Barat berlokasi di Jalan Soekarno-Hatta No. 458, Batununggal, Bandung Kidul, Bandung 40266. Secara geografis, kantor ini berada di kawasan Kota Bandung yang merupakan ibu kota Provinsi Jawa Barat sekaligus pusat aktivitas pemerintahan, ekonomi, dan sosial masyarakat. Letaknya yang berada di jalur utama perkotaan menjadikan kantor BAZNAS mudah dijangkau oleh berbagai kalangan, baik masyarakat umum, lembaga mitra, maupun pihak-pihak yang ingin berpartisipasi dalam program pengelolaan zakat.

Awal berdirinya BAZNAS Provinsi Jawa Barat dapat ditelusuri sejak tahun 1998, pada masa kepemimpinan H. Nuryana. Pada periode tersebut, lembaga pengelola zakat di Jawa Barat masih bernama Badan

Amil Zakat, Infak, dan Sedekah (BAZIS), yang pengelolaannya berada di bawah koordinasi Biro Pelayanan Sosial Pemerintah Provinsi Jawa Barat.

Namun demikian, dalam upaya meningkatkan independensi dan profesionalitas pengelolaan zakat, dilakukan langkah strategis dengan melimpahkan pengelolaannya kepada umat Islam melalui berbagai organisasi kemasyarakatan (ormas) Islam yang ada di Jawa Barat.

Sebagai tindak lanjut dari pelimpahan kewenangan tersebut, pada tahun yang sama diselenggarakan Rapat Kerja Daerah (RAKERDA) yang bertempat di Islamic Centre Pusdai Jawa Barat. Kegiatan ini melibatkan berbagai elemen ormas Islam untuk membahas arah dan sistem pengelolaan zakat yang lebih terstruktur dan partisipatif. Melalui forum tersebut, berhasil dibentuk kepengurusan BAZIS yang baru, dengan Prof. H. Taufiqulloh terpilih sebagai ketua umum. Seiring berjalannya waktu, lembaga ini mengalami transformasi kelembagaan menjadi Badan Amil Zakat (BAZ) Provinsi Jawa Barat, yang juga dikenal dengan istilah BAZDA. Pada tahun 2004, terjadi pergantian kepengurusan, di mana H. M. Suryani Ichsan terpilih sebagai ketua umum yang baru.

Perkembangan signifikan dalam pengelolaan zakat di Jawa Barat terjadi sekitar tahun 2010, pada masa kepemimpinan Gubernur H. Ahmad Heryawan. Dalam rangka meningkatkan kesejahteraan aparatur sipil negara, pemerintah provinsi menetapkan kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) di luar gaji pokok. Sejalan dengan kebijakan tersebut, gubernur menginstruksikan agar setiap pegawai negeri sipil

(PNS) menyisihkan sebesar 2,5% dari TPP untuk zakat, yang dipotong secara otomatis setiap bulan. Kebijakan ini memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan penghimpunan dana zakat. Untuk mendukung pengelolaan dana tersebut, dibentuk Unit Pengumpul Zakat (UPZ) Pemerintah Provinsi Jawa Barat yang dipimpin oleh Asisten Daerah I (ASDA I).

Selanjutnya, pada akhir tahun 2014, terjadi penyesuaian kelembagaan yang penting sebagai respons terhadap diberlakukannya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat. Berdasarkan regulasi tersebut, seluruh lembaga pengelola zakat di daerah diarahkan untuk menyesuaikan struktur dan tata kelolanya sesuai dengan sistem nasional. Hal ini diperkuat dengan diterbitkannya Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 118 Tahun 2014 tentang pembentukan Badan Amil Zakat Nasional di tingkat provinsi. Dengan demikian, BAZ Provinsi Jawa Barat atau BAZDA secara resmi bertransformasi menjadi BAZNAS Provinsi Jawa Barat sebagai bagian dari sistem kelembagaan zakat nasional.

Gubernur Jawa Barat pada bulan Oktober 2014 menerbitkan Surat Keputusan tentang pembentukan tim seleksi calon pimpinan BAZNAS Provinsi Jawa Barat. Tim ini bertugas melakukan proses seleksi secara objektif dan transparan untuk menentukan calon pimpinan yang kompeten. Setelah melalui tahapan seleksi dan memperoleh pertimbangan dari BAZNAS Republik Indonesia pada awal tahun 2015, para calon pimpinan

yang terpilih kemudian dikukuhkan secara resmi oleh Gubernur Jawa Barat pada tanggal 23 Januari 2015.

Sebagai lembaga resmi pengelola zakat, BAZNAS Provinsi Jawa Barat memiliki tugas dan fungsi yang menjadi pedoman dalam pelaksanaan seluruh kegiatan kelembagaan. Tugas dan fungsi tersebut disusun untuk memastikan bahwa pengelolaan zakat, infak, dan sedekah dapat berjalan secara efektif, terorganisir, serta sesuai dengan ketentuan syariat Islam dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Berdasarkan Undang-Undang nomor 23 tahun 2011 tentang pengelolaan zakat, yang menjadi tugas pokok dan fungsi BAZNAS Provinsi Jawa Barat adalah:

- a. Melakukan perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian atas pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat di tingkat provinsi
- b. Melakukan koordinasi dengan kantor wilayah kementerian agama dan instansi terkait di tingkat provinsi dalam pelaksanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat
- c. Melaporkan dan mempertanggungjawabkan Pengelolaan Zakat, infak dan sedekah, serta dana sosial keagamaan lainnya kepada BAZNAS dan Gubernur.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai lembaga pengelola zakat resmi pemerintah, BAZNAS Provinsi Jawa Barat memiliki dasar hukum yang menjadi pedoman dalam pelaksanaan

kegiatan penghimpunan, pendistribusian, pendayagunaan, serta pengawasan zakat. Landasan hukum tersebut sangat penting karena menjadi dasar legitimasi kelembagaan sekaligus acuan dalam menjalankan program-program pemberdayaan masyarakat, termasuk program ekonomi produktif bagi mustahik. Dengan adanya dasar hukum yang jelas, pelaksanaan pengelolaan zakat dapat berjalan secara terarah, profesional, transparan, dan sesuai dengan ketentuan syariat Islam maupun peraturan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia. Adapun landasan hukum BAZNAS Provinsi Jawa Barat sebagai berikut:

- a. UU 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat
- b. PP 14 Tahun 2014 tentang pelaksanaan UU Nomer 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat
- c. Keputusan Menteri Agama RI No. 186 Tahun 2016 tentang perubahan atas Keputusan Menteri Agama Nomor 118 Tahun 2014 tentang pembentukan Badan Amil Zakat Nasional.
- d. Keputusan Gubernur Jawa Barat Nomor 12/Kep.919-Yansos/2016 tentang perubahan atas Keputusan Gubernur Jawa Barat Nomor 450.12/ Kep. 156 Yansos/2015 tentang Pimpinan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Jawa Barat
- e. SKT (Surat Keterangan Terdaftar) Kesbangpol Provinsi Jawa Barat Nomor 001100/00019/XI/20

2. Struktur Organisasi Badan Amil Zakat Nasional BAZNAS Provinsi Jawa Barat

Struktur organisasi BAZNAS Provinsi Jawa Barat adalah sebagai berikut:



Gambar 3.1 Struktur Organisasi BAZNAS Provinsi Jawa Barat
Sumber : BAZNAS Provinsi Jawa Barat

Berikut adalah penjelasan mengenai bagian-bagian utamanya:

a. Ketua

Merupakan pimpinan tertinggi yang bertanggung jawab atas seluruh operasional dan koordinasi di BAZNAS Provinsi Jawa Barat.

b. Wakil Ketua

Terdapat empat wakil ketua yang masing-masing membawahi bidang spesifik:

- 1) Wakil Ketua I : Membawahi bidang pengumpulan zakat.
- 2) Wakil Ketua II : Membawahi bidang pendistribusian dan pendayagunaan.
- 3) Wakil Ketua III : Membawahi bidang perencanaan, pelaporan dan keuangan.
- 4) Wakil Ketua IV : Membawahi bidang SDM, administrasi umum dan humas.

c. Divisi Operasional

Setiap bagian dipimpin oleh seorang Kepala Divisi yang berada di bawah koordinasi Ketua atau Wakil Ketua terkait:

- 1) Kepala Divisi SKAI (Satuan Audit Internal)
Berada langsung di bawah Ketua untuk fungsi pengawasan internal.
- 2) Kepala Divisi Pengumpulan
Melaksanakan strategi penghimpunan dana zakat, infak dan sedekah.
- 3) Kepala Divisi Pendistribusian dan Pendayagunaan
Menyalurkan dana kepada mustahik (penerima zakat) melalui berbagai program
- 4) Kepala Divisi Perencanaan, Pelaporan dan Keuangan
Mengelola administrasi keuangan dan Menyusun laporan pertanggungjawaban

5) Kepala Divisi SDM, Adminintrasi Umum dan Humas

Mengelola urusan internal, organisasi, personel, serta hubungan masyarakat

3. Visi dan Misi BAZNAS Provinsi Jawa Barat

“Menjadi Pengelola Zakat Pilihan Masyarakat yang Unggul dan Kompetitif di Tingkat Nasional dalam Mewujudkan Jabar Juara Lahir Batin.”

Dalam upaya mewujudkan visi sebagai lembaga pengelola zakat yang profesional, amanah, dan berkontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat, BAZNAS Provinsi Jawa Barat menetapkan beberapa misi yang menjadi arah dan pedoman dalam pelaksanaan program kerja. Misi tersebut disusun untuk mendukung optimalisasi pengelolaan zakat, infak, dan sedekah agar dapat memberikan manfaat yang luas bagi masyarakat, khususnya para mustahik. Selain itu, misi juga menjadi bentuk komitmen BAZNAS Provinsi Jawa Barat dalam meningkatkan kualitas pelayanan, memperkuat pemberdayaan ekonomi umat, serta membangun kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan dana zakat secara transparan dan akuntabel. Adapun misi BAZNAS Provinsi Jawa Barat sebagai berikut:

- a. Meningkatkan pertumbuhan penghimpunan dana secara eksponensial melalui sinergi dengan 27 BAZNAS Kabupaten/Kota se-Jawa Barat

- b. Mensinergikan program-program penghimpunan dan pendayagunaan zakat dengan program-program pembangunan sosial di Provinsi Jawa Barat
- c. Menumbuhkan dan mengoptimalkan daya dukung UPZ pada pertumbuhan penghimpunan zakat di Jawa Barat
- d. Meningkatkan indeks kepuasan dari stakeholder zakat Jawa Barat
- e. Menerapkan sistem manajemen yang terintegrasi, transparan dan akuntabel melalui digitalisasi proses pengelolaan lembaga berbasis teknologi terkini
- f. Mengkoordinasikan seluruh OPZ di Jawa Barat dalam mencapai target pengelolaan zakat secara Nasional
- g. Mengoptimalkan pendistribusian dan pendayagunaan zakat untuk mengurangi angka kemiskinan, peningkatan kesejahteraan masyarakat, dan pemoderasian kesenjangan sosial
- h. Menggerakkan dakwah Islam dan mengkonsolidasikan seluruh elemen umat Islam menuju kebangkitan zakat melalui gerakan sadar zakat di Provinsi Jawa Barat
- i. Mengembangkan kompetensi amil zakat yang memegang teguh profesional, responsif, berintegritas, berbasis sinergi untuk kemaslahatan umat dan menjadi rujukan di tingkat Nasional
- j. Menjadikan lembaga sebagai tempat pilihan bekerja dan pengembangan karir para amil zakat dalam rangka membangun kesalehan pribadi dan sosial.

Sebagai lembaga pengelola zakat yang memiliki tanggung jawab besar terhadap pengelolaan dana umat, BAZNAS Provinsi Jawa Barat tidak hanya berfokus pada pelaksanaan program kerja, tetapi juga memperhatikan pembentukan budaya organisasi yang kuat. Budaya organisasi menjadi bagian penting dalam mendukung terciptanya tata kelola lembaga yang profesional, transparan, dan akuntabel. Melalui budaya kerja yang baik, setiap sumber daya manusia di lingkungan lembaga diharapkan mampu menjalankan tugas dan tanggung jawab secara optimal serta memiliki komitmen yang tinggi terhadap pelayanan masyarakat.

Selain visi dan misi BAZNAS nilai-nilai yang dianut oleh BAZNAS Provinsi Jawa Barat diwujudkan dalam bentuk budaya kerja yang dikenal dengan istilah PRISMA, yang disebut sebagai semangat budaya kerja lembaga. PRISMA merupakan singkatan dari Profesionalisme, Responsif, Integritas, Sinergi, Maslahat, dan Adil. Konsep ini dirancang sebagai pedoman dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab, sehingga seluruh aktivitas organisasi dapat berjalan secara terarah dan sesuai dengan tujuan lembaga.

4. Program Z-Auto BAZNAS Provinsi Jawa Barat



Gambar 3.2 Bengkel Booth Z-Auto di Bandung Raya
Sumber : Dokumentasi Arsip BAZNAS Provinsi Jawa Barat

Program Z-Auto merupakan salah satu bentuk program pemberdayaan ekonomi yang dikembangkan oleh BAZNAS Provinsi Jawa Barat dengan fokus pada sektor otomotif. Program ini ditujukan bagi mustahik yang memiliki minat dan potensi di bidang perbengkelan, dengan tujuan membantu mereka memperoleh keterampilan sekaligus kesempatan untuk memiliki usaha sendiri. Dengan demikian, program ini tidak hanya memberikan bantuan, tetapi juga membuka akses bagi mustahik untuk meningkatkan taraf hidup melalui aktivitas ekonomi yang produktif.

Secara operasional, program Z-Auto menyediakan pelatihan keterampilan teknis seperti servis kendaraan bermotor, perawatan mesin, hingga penanganan kerusakan ringan. Selain itu, penerima manfaat juga dibekali dengan pengetahuan dasar mengenai pengelolaan usaha, seperti

cara melayani pelanggan, mengelola keuangan sederhana, dan menjaga kualitas layanan.

Tidak hanya berhenti pada tahap pelatihan dan pemberian bantuan, program Z-Auto juga mencakup pendampingan usaha yang dilakukan secara berkala. Pendampingan ini bertujuan untuk memastikan bahwa usaha yang dijalankan oleh mustahik dapat berkembang secara stabil dan mampu menghadapi tantangan di lapangan. Melalui program ini, diharapkan para penerima manfaat dapat meningkatkan pendapatan, memperluas usaha, serta secara bertahap mencapai kemandirian ekonomi melalui sektor jasa otomotif.

B. Hasil Penelitian

1. Aktivitas Pengamatan Lingkungan yang Dilakukan oleh BAZNAS Provinsi Jawa Barat dalam Meningkatkan Kemandirian Ekonomi Mustahik

BAZNAS (Badan Amil Zakat Nasional) Provinsi Jawa Barat berkolaborasi langsung dengan BAZNAS RI merancang program Z-Auto dengan tujuan untuk membantu masyarakat yang membutuhkan modal usaha bengkel otomotif, terutama dari kalangan masyarakat yang dinilai kurang mampu. Program ini dilatarbelakangi oleh pengamatan BAZNAS terhadap kondisi lingkungan di wilayah perkotaan. Lingkungan tersebut dicirikan oleh tingginya tingkat aktivitas ekonomi mikro, namun di sisi lain masih terdapat kelompok mustahik yang memiliki keterbatasan dalam hal akses modal dan peralatan usaha.

Program Z-Auto merupakan salah satu bentuk inovasi pendayagunaan zakat produktif yang dikembangkan oleh BAZNAS RI dan diimplementasikan di berbagai daerah, termasuk oleh BAZNAS Provinsi Jawa Barat. Program ini dirancang sebagai upaya pemberdayaan ekonomi mustahik melalui pengembangan usaha di sektor otomotif, khususnya bengkel motor. Z-Auto tidak hanya memberikan bantuan dalam bentuk modal, tetapi juga menyediakan peralatan kerja serta pelatihan keterampilan yang dibutuhkan agar mustahik mampu menjalankan usaha secara mandiri.

Secara konseptual, Program Z-Auto berangkat dari pendekatan zakat produktif, yaitu pemanfaatan dana zakat untuk kegiatan yang dapat menghasilkan pendapatan berkelanjutan bagi penerima manfaat. Dalam hal ini, mustahik tidak lagi hanya menerima bantuan konsumtif, tetapi didorong untuk menjadi pelaku usaha yang aktif. Program ini menyasar individu yang memiliki minat atau keterampilan dasar di bidang otomotif namun terkendala oleh keterbatasan akses modal dan sarana usaha. Dengan demikian, Z-Auto hadir sebagai solusi strategis untuk meningkatkan kapasitas ekonomi mustahik melalui kegiatan usaha yang produktif.

Pengamatan lingkungan merupakan tahapan awal dalam manajemen strategi yang berfungsi untuk mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal organisasi sebelum merumuskan program. Dalam perspektif teori manajemen strategis, pengamatan lingkungan mencakup analisis

terhadap peluang dan ancaman eksternal, serta kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki organisasi. Tahap ini menjadi krusial karena menentukan relevansi dan efektivitas program yang akan dijalankan, termasuk dalam konteks pemberdayaan zakat. Pak Nayyif selaku Kepala Departemen Divisi Pendistribusian dan Pendayagunaan BAZNAS Provinsi Jawa Barat menuturkan:

Program Z-AUTO berangkat dari pengamatan lingkungan kami yaitu program di wilayah perkotaan ya artinya program industri pada tingkat mikro yang diperuntukkan kepada mustahik yang memiliki keterbatasan terhadap modal dan akses peralatan, yang kedua pada tingkat pengangguran disebabkan karena kurangnya akses modal bagi penerima manfaat itu menjadi salah satu latar belakang program ini kenapa harus diintervensi atau dilaksanakan. Dari dua latar belakang ini kemudian dirumuskan ke dalam sebuah program pemberdayaan kota yang disebut sebagai Z-Auto atau zakat otomotif. Z ini berasal dari simbol dana zakat sedangkan Auto itu merujuk kepada otomotif jadi disingkat menjadi Auto. Yang kedua pengamatan kami program ini menjadi salah satu inovasi zakat menanggulangi tingkat pengangguran yang kemudian akan mendapatkan solusi dari dana zakat bagi para mustahik yang mempunyai keterampilan di bidang otomotif dan mau mengembangkan di bidang otomotif. (Hasil wawancara, 15 Oktober 2025)

Berdasarkan pernyataan diatas mengungkap bahwa faktor pengangguran dan kurangnya akses permodalan menjadi salah satu latar belakang utama dilaksanakannya program Z-Auto. Kondisi ini merupakan bagian dari analisis lingkungan eksternal, khususnya dalam aspek sosial-ekonomi masyarakat. Tingginya angka pengangguran yang disebabkan oleh minimnya akses terhadap modal usaha menjadi indikator adanya kebutuhan intervensi program pemberdayaan.

Pengamatan lingkungan juga dilakukan melalui koordinasi dan kolaborasi dengan BAZNAS secara nasional, termasuk BAZNAS RI. Hal ini menunjukkan bahwa proses pengamatan lingkungan tidak hanya dilakukan secara lokal, tetapi juga mempertimbangkan perspektif nasional sebagai bagian dari upaya menyusun program yang inovatif dan adaptif. Program Z-Auto kemudian diposisikan sebagai salah satu inovasi dalam pendayagunaan zakat yang bertujuan untuk mengatasi permasalahan pengangguran melalui pendekatan pemberdayaan ekonomi produktif.

Dalam proses pengamatan lingkungan, BAZNAS Provinsi Jawa Barat mempertimbangkan berbagai aspek yang dapat mempengaruhi keberhasilan dari implementasi program Z-Auto ini. Dengan melakukan analisis terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang mungkin terjadi membuat BAZNAS Provinsi Jawa Barat dapat menerapkan strategi yang tepat untuk menghadapi kondisi tersebut.

Kekuatan utama terletak pada konsep program yang berbasis pemberdayaan ekonomi produktif melalui sektor otomotif yang memiliki permintaan pasar relatif stabil. Selain itu, dukungan kelembagaan yang kuat, sistem pendampingan berkelanjutan, serta penyediaan pelatihan dan peralatan usaha menjadi nilai tambah yang memperkuat keberhasilan program dalam meningkatkan kapasitas dan kemandirian mustahik. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Bapak Nayyif selaku kepala departemen pada wawancara yang telah dilakukan.

Kalo di Z-Auto ini, menurut data kami kebutuhan pengguna sepeda motor setiap tahunnya mengalami peningkatan dan kebutuhan terhadap perawatan itu juga pasti meningkat, sehingga di tingkat kota atau program perkotaan semacam Z-Auto ini bisa menjadi keunggulan dibandingkan dengan program-program yang secara kebutuhan masyarakat itu belum signifikan sama melonjaknya pengguna kendaraan sehingga menurut kami itu adalah program unggulan kami. (Hasil wawancara, 20 April 2026)

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa Program Z-Auto diposisikan sebagai program unggulan oleh BAZNAS Provinsi Jawa Barat karena memiliki relevansi yang tinggi dengan kebutuhan masyarakat, khususnya di wilayah perkotaan. Narasumber menegaskan bahwa peningkatan jumlah pengguna sepeda motor dari tahun ke tahun secara langsung berdampak pada meningkatnya kebutuhan akan jasa perawatan dan perbaikan kendaraan. Kondisi ini menciptakan peluang ekonomi yang cukup besar dan berkelanjutan, sehingga program Z-Auto dinilai memiliki prospek yang lebih kuat dibandingkan dengan program pemberdayaan lain yang tidak berbasis pada kebutuhan pasar yang terus meningkat.

Kelemahan Program Z-Auto dapat dilihat dari adanya kemungkinan bahwa dana zakat yang disalurkan kepada mustahik belum dimanfaatkan secara optimal sesuai dengan tujuan program pemberdayaan. Meskipun bantuan yang diberikan bersifat produktif dan dirancang untuk mendorong peningkatan kemandirian ekonomi, dalam praktiknya masih terdapat potensi bahwa penggunaan bantuan tersebut tidak sepenuhnya diarahkan pada pengembangan usaha secara berkelanjutan. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti keterbatasan kemampuan dalam mengelola

usaha, kurangnya pemahaman terkait manajemen keuangan, serta minimnya perencanaan usaha yang matang.

Selain itu, kelemahan lain yang cukup krusial terletak pada aspek mentalitas mustahik, khususnya terkait pola pikir (*mindset*) yang masih cenderung bergantung pada bantuan. Dalam beberapa kasus, ditemukan bahwa sebagian mustahik masih memiliki orientasi sebagai penerima bantuan (*charity oriented*), bukan sebagai pelaku usaha yang mandiri (*empowerment oriented*). Pola pikir seperti ini menjadi tantangan serius dalam program pemberdayaan, karena dapat menghambat proses transformasi dari mustahik menjadi individu yang mandiri secara ekonomi. Ketika mustahik masih memiliki kecenderungan untuk terus bergantung pada bantuan, maka motivasi untuk mengembangkan usaha, mengambil risiko, serta berinovasi menjadi relatif rendah. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan program tidak hanya ditentukan oleh aspek material berupa bantuan alat atau modal, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kesiapan mental dan perubahan pola pikir penerima manfaat. Sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala departemen.

Jika berbicara kelemahan tentang program ini maka ditujukan kepada mental mustahik yang belum sepenuhnya siap dalam menjalankan program pemberdayaan dan pendayagunaan ini. Secara pengalaman yang sudah dilalui ketika menjalankan suatu program pemberdayaan dan pendayagunaan masih banyak penerima manfaat yang bergantung ingin selalu dibantu itu menjadi salah satu kelemahan dalam menjalankan suatu program pemberdayaan. (Hasil wawancara, 20 April 2026)

Adapun dari aspek peluang, Program Z-Auto memiliki prospek yang cukup besar untuk dikembangkan. Hal ini didukung oleh meningkatnya

kebutuhan masyarakat terhadap jasa perawatan kendaraan bermotor, khususnya di wilayah perkotaan. Perkembangan jumlah kendaraan yang terus meningkat membuka peluang pasar yang luas bagi usaha bengkel yang dijalankan oleh mustahik. Selain itu, adanya dukungan dari berbagai pihak, seperti lembaga pelatihan, komunitas otomotif, dan sektor swasta, juga menjadi peluang strategis dalam memperkuat kualitas program serta memperluas jaringan usaha mustahik.

Terakhir, terdapat ancaman yang perlu diperhatikan oleh BAZNAS dalam pengamatan lingkungan Program Z-Auto, yaitu risiko kerugian dari modal usaha yang telah diberikan kepada mustahik. Risiko ini dapat terjadi karena masih terbatasnya pengetahuan dan pengalaman mustahik dalam menjalankan usaha, sehingga usaha yang dijalankan tidak berkembang secara optimal. Selain itu, kondisi pasar yang sudah ramai juga membuat persaingan semakin ketat, sehingga mustahik harus berusaha lebih keras dan inovatif untuk mendapatkan pelanggan.

2. Perumusan Strategi Tentang Pemberdayaan Zakat Dalam Meningkatkan Kemandirian Ekonomi Mustahik oleh BAZNAS Provinsi Jawa Barat

Perumusan strategi merupakan tahapan lanjutan setelah dilakukannya pengamatan lingkungan dalam proses manajemen strategi. Pada tahap ini, organisasi menentukan arah kebijakan dan langkah-langkah strategis yang akan diambil guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks pemberdayaan zakat, perumusan strategi menjadi sangat

penting karena berkaitan dengan efektivitas program dalam meningkatkan kemandirian ekonomi mustahik secara berkelanjutan.

Strategi ini merupakan respon atas hasil pengamatan lingkungan yang menunjukkan bahwa keterbatasan akses terhadap modal dan sarana usaha menjadi salah satu penyebab utama rendahnya tingkat kemandirian ekonomi mustahik. Oleh karena itu, perumusan strategi diarahkan pada penguatan kapasitas ekonomi mustahik melalui pendekatan produktif.

Selain itu, dalam proses perumusan strategi, BAZNAS Provinsi Jawa Barat juga mempertimbangkan karakteristik wilayah perkotaan sebagai basis pelaksanaan program. Wilayah perkotaan memiliki potensi ekonomi yang cukup besar, khususnya pada sektor jasa dan industri mikro seperti bengkel otomotif. Dengan demikian, Program Z-Auto difokuskan pada pengembangan usaha di bidang otomotif yang dinilai memiliki peluang pasar yang luas serta berpotensi memberikan pendapatan yang stabil bagi mustahik.

Program Z-Auto dirancang sebagai bentuk intervensi strategis yang berfokus pada pemberian bantuan modal usaha dan peralatan bengkel kepada mustahik seperti pengadaan *kompresor*, *tools kits*, *bengkel booth* dan juga bahan-bahan yang diperlukan untuk bengkel motor. Pada periode ini program Z-Auto akan dilaksanakan dan didistribusikan kepada 20 mustahik di wilayah Bandung Raya. Anggaran yang diberikan kepada penerima manfaat dari program ini sebanyak 20 juta perorang dengan rincian 80% aset dan 20% bahan-bahan yang dibeli untuk kebutuhan bengkel motor.

Sebagaimana telah di ungkapkan oleh Bapak Adi selaku pendamping BAZNAS RI pada program Z-Auto.

Program Z-Auto ini nantinya akan diberikan kepada para penerima manfaat bukan berupa uang tunai tetapi bantuan ini bersifat pemberian aset-aset perbengkelan kendaraan bermotor. Nilai yang diberikan kepada para penerima manfaat ini kurang lebih sekitar Rp.20 juta berbentuk aset dan bahan-bahan dan juga booth bengkel. Selain itu juga nantinya penerima manfaat juga dapat memilih kebutuhan aset bengkel motor yang akan diterima oleh penerima manfaat ini. (Hasil wawancara, 20 April 2026)

Program ini tidak hanya berorientasi pada pemberian bantuan material berupa peralatan bengkel, tetapi juga menitikberatkan pada peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan teknis di bidang otomotif. Pelatihan tersebut dirancang secara sistematis dengan mencakup aspek dasar hingga lanjutan, seperti perawatan mesin, kerusakan ringan pada motor, hingga praktik langsung dalam penanganan kendaraan. Dengan adanya pelatihan ini, mustahik diharapkan memiliki kompetensi yang memadai untuk menjalankan usaha bengkel secara profesional dan mampu bersaing di tengah dinamika pasar jasa otomotif yang semakin berkembang.

Selain pelatihan teknis, Program Z-Auto juga dilengkapi dengan kegiatan pendampingan yang berkelanjutan sebagai bentuk penguatan terhadap keberlangsungan usaha mustahik. Pendampingan dilakukan secara intensif oleh pihak pengelola program, dalam hal ini BAZNAS Provinsi Jawa Barat, dengan fokus pada aspek manajerial, pengelolaan keuangan, serta pengembangan usaha. Melalui proses pendampingan ini, mustahik tidak hanya dibimbing dalam menjalankan operasional usaha, tetapi juga

diberikan motivasi dan arahan agar memiliki mental kewirausahaan yang kuat. Dengan demikian, kombinasi antara pelatihan dan pendampingan dalam Program Z-Auto menjadi strategi yang komprehensif dalam mendorong terciptanya kemandirian ekonomi mustahik secara berkelanjutan. Sebagaimana diungkapkan oleh pendamping.

Program Z-Auto ini akan dilakukan pendampingan selama satu bulan sekali dengan mengunjungi langsung ke lapangan, selain pendampingan kami juga akan melakukan pelatihan sebagai bentuk keseriusan terhadap program Z-Auto ini. Kami juga akan membekali penerima manfaat dengan memberikan pengetahuan tentang manajemen keuangan, pemasaran secara online dan memberikan motivasi kepada penerima dari bantuan ini. (Hasil wawancara, 28 April 2026)

Perumusan strategi juga dilakukan dengan mempertimbangkan aspek keberlanjutan usaha. Dalam hal ini, strategi tidak hanya berfokus pada pemberian bantuan awal, tetapi juga mencakup pembinaan dan pendampingan kepada mustahik. Pendampingan tersebut bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, manajemen usaha, serta kepercayaan diri mustahik dalam menjalankan usahanya. Hal ini sejalan dengan tujuan utama pemberdayaan zakat, yaitu menciptakan mustahik yang mandiri dan berpotensi menjadi muzakki di masa depan.

Dalam perumusan strategi, aspek seleksi mustahik juga menjadi perhatian penting. BAZNAS menetapkan kriteria tertentu bagi calon penerima manfaat Program Z-Auto, seperti memiliki minat dan memiliki pengalaman di bidang otomotif selama 1 tahun, termasuk dalam asnaf penerima zakat, serta komitmen untuk menjalankan usaha. Hal ini dilakukan agar program dapat tepat sasaran dan memberikan dampak yang optimal

terhadap peningkatan kemandirian ekonomi mustahik. Sebagaimana yang diutarakan oleh kepala departemen.

Program Z-Auto ini diberikan kepada para penerima manfaat yang mempunyai basic di bidang otomotif kendaraan bermotor dan mereka memiliki keterbatasan modal dalam mengembangkan usahanya, tentunya juga program ini akan diberikan kepada kriteria asnaf zakat yaitu fakir dan miskin sehingga tujuan pemberdayaannya yaitu para mustahik ini bisa menjadi lebih mandiri secara ekonomi tidak bergantung kepada orang lain dalam menjalankan kehidupannya. (Hasil wawancara, 7 Mei 2026)

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa Program Z-Auto yang dijalankan oleh BAZNAS Provinsi Jawa Barat dirancang secara selektif dan berbasis kebutuhan, dengan menargetkan penerima manfaat yang telah memiliki dasar keterampilan di bidang otomotif namun mengalami keterbatasan modal dalam mengembangkan usahanya. Hal ini mengindikasikan bahwa program tidak diberikan secara sembarangan, melainkan melalui pertimbangan kesiapan teknis calon mustahik agar bantuan yang diberikan dapat dimanfaatkan secara optimal dan produktif. Selain itu, penentuan sasaran program juga mengacu pada ketentuan syariah, yaitu diberikan kepada golongan asnaf zakat khususnya fakir dan miskin. Hal ini menunjukkan bahwa program Z-Auto tidak hanya berorientasi pada aspek ekonomi semata, tetapi juga tetap berlandaskan pada prinsip-prinsip pengelolaan zakat yang sesuai dengan aturan Islam. Dengan demikian, program ini memiliki legitimasi baik secara sosial maupun religius.

Adapun persyaratan yang harus ditempuh oleh mustahik selain memiliki pengalaman di bidang bengkel otomotif mereka juga harus memenuhi persyaratan yang lain diantaranya:

- a. Membuat surat permohonan dari RT dan RW
- b. Fotocopy KTP
- c. Fotocopy KK
- d. Fotocopy SKTM

3. Pelaksanaan Strategi Tentang Pemberdayaan Zakat Dalam Meningkatkan Kemandirian Ekonomi Mustahik oleh BAZNAS Provinsi Jawa Barat

Proses pelaksanaan strategi program Z-Auto, BAZNAS Provinsi Jawa Barat melakukan kajian melalui rapat internal divisi pendistribusian dan pendayagunaan guna menentukan mustahik yang akan menerima bentuk program Z-Auto. Rapat internal yang dilakukan oleh internal divisi pendistribusian dan pendayagunaan meliputi penentuan jumlah mustahik yang akan menerima bantuan dari program ini dan teknis-teknis dalam melakukan tahapan seleksi sampai dilakukan penyaluran.

Pelaksanaan yang dilakukan BAZNAS Provinsi Jawa Barat memiliki beberapa tahapan sampai kepada tahap penyaluran. Tahapan pertama yaitu proses pengajuan proposal dari calon penerima manfaat kepada BAZNAS Provinsi Jawa Barat yang diserahkan langsung kepada kantor pelayanan mustahik untuk kemudian diserahkan kepada pimpinan.

Setelah melakukan pengajuan proposal maka langkah selanjutnya yaitu verifikasi administrasi oleh staff pendistribusian dan pendayagunaan. Verifikasi ini memastikan bahwa calon penerima manfaat sesuai dengan kriteria yang ditentukan oleh BAZNAS Provinsi Jawa Barat yaitu masuk kedalam kategori asnaf penerima zakat dan juga memiliki bengkel yang kurang dari segi modal.

Tahap berikutnya, pimpinan akan memberikan sebuah arahan kepada pendamping lapangan untuk melakukan survei lapangan yang bertujuan untuk mengetahui kondisi mustahik sesuai dengan yang dilaporkan pada pengajuan proposal. Dengan demikian, proposal yang mereka buat dapat dipastikan keakuratannya dan disesuaikan dengan realita lapangan yang ada. Hasil survei yang telah dilakukan maka dilaporkan kembali kepada pimpinan.

Selanjutnya, calon penerima yang telah lolos tahap verifikasi akan dipanggil untuk mengikuti wawancara secara langsung di kantor BAZNAS Provinsi Jawa Barat. Wawancara ini dilakukan untuk menggali informasi lebih dalam mengenai kondisi ekonomi, komitmen, serta kesiapan calon penerima dalam mengikuti program. Setelah proses wawancara, dilakukan sosialisasi program secara daring dengan menggunakan media presentasi (PPT). Pada tahap ini, pihak penyelenggara menjelaskan secara rinci mengenai tujuan program, mekanisme pelaksanaan, serta aturan yang harus dipatuhi oleh penerima manfaat. Selain itu, juga dilakukan kesepakatan

antara kedua belah pihak agar penerima memiliki kesungguhan dalam menjalankan program.

Tahap berikutnya adalah pelatihan yang dilaksanakan di kantor BAZNAS Provinsi Jawa Barat. Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan penerima manfaat, khususnya dalam mengelola usaha bengkel secara lebih profesional dan berkelanjutan. Setelah seluruh tahapan tersebut dilalui, barulah dilakukan penyaluran bantuan Program Z-Auto kepada para penerima yang telah dinyatakan siap.

Proses calon penerima manfaat diawali dengan verifikasi secara adminitrasi, pengecekan langsung oleh pendamping atau survei kondisi bengkel yang sudah berjalan karena harus dipastikan benar-bener calon mustahik yang tepat, setelah itu dilakukanlah interview langsung dipanggil ke kantor, tahap selanjutnya itu dilakukan lah sosialisasi secara daring melalui PPT kepada calon penerima program dan dilakukan kesepakatan-kesepakatan supaya mereka bersungguh-sungguh dalam menerima program ini, langkah selanjutnya pelatihan yang dilakukan di kantor BAZNAS Provinsi Jawa Barat dan langkah selanjutnya yaitu penyaluran bantuan program Z-Auto. (Hasil wawancara, 28 April 2026)

Setelah semua tahapan selesai dilaksanakan berlanjut pada proses penyaluran bantuan program Z-Auto. Proses ini dilaksanakan oleh tim pelaksana program di BAZNAS Provinsi Jawa Barat yang bertanggung jawab untuk memastikan bahwa bantuan yang diberikan benar-benar tepat sasaran dan sesuai dengan kebutuhan penerima manfaat. Proses ini membutuhkan waktu kurang lebih selama 2 bulan dari awal pendaftaran hingga proses penyaluran bantuan.

Dalam pelaksanaan Program Z-Auto, pendistribusian bantuan umumnya dilakukan secara terpusat di kantor BAZNAS Provinsi Jawa

Barat. Para mustahik yang telah dinyatakan lolos akan diundang untuk hadir secara langsung guna menerima bantuan program. Pada tahap ini, bantuan yang diberikan berupa peralatan penunjang usaha bengkel yang telah disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing penerima. Proses pendistribusian dikemas melalui bentuk acara simbolis dan seremonial. Acara ini diselenggarakan sebagai bentuk transparansi dan akuntabilitas kepada publik, sekaligus menunjukkan komitmen lembaga dalam menyalurkan dana zakat secara tepat sasaran. Dalam kegiatan ini, penyerahan bantuan dilakukan secara simbolis oleh pihak BAZNAS kepada perwakilan mustahik, yang kemudian diikuti dengan penyerahan secara keseluruhan kepada seluruh penerima program.



Gambar 3.3 Simbolis Pemberian Bantuan Z-Auto.
Sumber: Arsip Dokumentasi BAZNAS Provinsi Jawa Barat

Setelah proses pendistribusian bantuan dalam Program Z-Auto selesai dilaksanakan, langkah selanjutnya adalah kegiatan monitoring dan pendampingan yang dilakukan oleh BAZNAS Provinsi Jawa Barat. Tahap

ini menjadi bagian yang sangat penting, karena tidak hanya berfokus pada penyaluran bantuan, tetapi juga memastikan bahwa bantuan tersebut benar-benar dimanfaatkan secara optimal oleh para mustahik. Monitoring dilakukan secara berkala oleh pendamping program dengan cara mengunjungi langsung lokasi usaha bengkel milik penerima manfaat. Melalui kunjungan ini, pendamping dapat melihat perkembangan usaha, kondisi peralatan yang telah diberikan, serta kendala-kendala yang dihadapi oleh mustahik dalam menjalankan usahanya.

“Dalam proses monitoring yang terealisasi sebulan itu diadakan monitoring cuma satu kali terkadang juga dua kali melihat kondisi yang terjadi di lapangan, tapi untuk monitoring daring dilakukan secara konsisten satu kali dalam satu bulan.” (Hasil wawancara, 28 April 2026)

Kegiatan monitoring dalam Program Z-Auto yang dilaksanakan oleh BAZNAS Provinsi Jawa Barat tidak hanya berfokus pada kunjungan lapangan, tetapi juga mencakup pencatatan dan evaluasi perkembangan usaha secara lebih terstruktur. Salah satu aspek penting dalam monitoring adalah laporan pendapatan per bulan yang disusun oleh penerima manfaat. Melalui laporan ini, pendamping dapat mengetahui sejauh mana usaha bengkel mengalami perkembangan, apakah terjadi peningkatan pendapatan, stagnasi, atau bahkan penurunan. Data tersebut kemudian menjadi dasar dalam memberikan arahan dan solusi yang tepat bagi keberlangsungan usaha.

Bentuk program Z-Auto ini sudah berkembang dan memberikan dampak yang cukup positif dikalangan para penerima manfaat. Mereka

dapat menghasilkan keuntungan setiap bulannya sebesar Rp.4 juta sampai Rp. 5 juta. Kadang pula pendapatan yang dihasilkan kurang dari atau lebih dari nominal yang disebutkan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya program Z-Auto dapat memberikan manfaat kepada penerimanya dengan meningkatnya jumlah pendapatan yang berkelanjutan. Sehingga, melalui program ini mustahik dapat memperbaiki perekonomian mereka dalam jangka waktu yang panjang dan secara terus menerus. Sebagaimana salah satu mustahik yang bernama bapak Juli menuturkan:

Alhamdulillah untuk saat ini setelah saya menerima bantuan dari Z-Auto penghasilan saya bertambah per bulannya, program ini sangat membantu dan memberikan manfaat kepada saya, karena sebelum saya menerima bantuan program ini jujur saja pendapatan per bulan itu rata-rata cuma 2 juta perbulan tapi setelah menerima bantuan program Z-Auto pendapatan perbulan sekarang nyampe lah 5 juta perbulan mah. Mungkin karena faktor pemberian asset dan juga bahan-bahan bengkel yang sebelumnya dibengkel saya kurang lengkap, itu sangat berpengaruh besar terhadap peningkatan penghasilan saya. (Hasil wawancara, 29 April 2026)



Gambar 3.4 Pendampingan dan Monitoring oleh BAZNAS RI
Sumber: Dokumentasi Arsip BAZNAS Provinsi Jawa Barat

Dalam menjalankan Program Z-Auto ini, mustahik sangat terbantu dalam meningkatkan kondisi ekonominya, khususnya melalui penguatan usaha yang telah dijalankan. Hal ini terlihat dari adanya peningkatan pendapatan yang cukup signifikan setelah menerima bantuan program. Sebelum mendapatkan bantuan, pendapatan usaha bengkel yang dijalankan masih tergolong rendah dan terbatas, yaitu sekitar Rp2.000.000 per bulan. Namun, setelah memperoleh dukungan dari BAZNAS Provinsi Jawa Barat melalui Program Z-Auto, pendapatan tersebut mengalami peningkatan hingga mencapai sekitar Rp5.000.000 per bulan. Bapak Elan salah satu mustahik menuturkan.

Untuk saat ini penghasilan saya alhamdulillah tidak kurang dari Rp.3 juta perbulannya karena kehadiran program Z-Auto sangat membantu dalam memberikan pelayanan kepada customer, selain itu saya juga berinisiatif membuka tambal ban untuk menambah penghasilan saya. (Hasil wawancara, 12 Mei 2026)

Peningkatan ini tidak terjadi secara kebetulan, melainkan dipengaruhi oleh beberapa faktor penting yang diberikan dalam program. Salah satunya adalah bantuan berupa aset dan peralatan bengkel yang lebih lengkap. Sebelumnya, keterbatasan alat dan bahan menjadi kendala utama dalam menjalankan usaha, sehingga layanan yang diberikan kepada pelanggan kurang maksimal. Setelah mendapatkan bantuan, mustahik dapat melayani lebih banyak jenis perbaikan kendaraan, meningkatkan kualitas pelayanan, serta menarik lebih banyak pelanggan. Sebagaimana bapak Mulyadi juga menuturkan.

Sebelum mendapatkan program Z-Auto, biasanya kami itu mendapatkan pelanggan sekitar 5-6 orang perhari, Alhamdulillah berkat bantuan program dari BAZNAS RI dan BAZNAS Provinsi Jawa Barat yaitu program Z-Auto yang datang ke bengkel itu menjadi 10-12 orang perhari bahkan bisa lebih. Untuk pendapatan juga yang tadinya Rp.1,5 juta – Rp. 2 Juta perbulan sekarang alhamdulillah pendapatan juga meningkat menjadi Rp. 4 juta – Rp. 5 juta perbulan. Kami juga rekan-rekan Z-Auto alhamdulillah pada qurban taun kemarin kita semua bisa melaksanakan qurban. Selain berqurban kami juga bisa melaksanakan berbagi takjil pada saat bulan Ramadhan kemarin. Ini semua berkat bantuan dari program Z-Auto. (Hasil wawancara, 8 Mei 2026)

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam implementasinya program Z-Auto memberikan manfaat nyata bagi mustahik. Beberapa mustahik mengalami peningkatan pendapatan yang signifikan serta mampu meningkatkan kualitas hidupnya. Peningkatan ini tidak hanya terlihat dari bertambahnya jumlah pelanggan dan pendapatan bulanan, tetapi juga dari kemampuan mustahik dalam mengembangkan usaha secara mandiri.

Lebih dari itu, dampak positif program juga tercermin dari meningkatnya kapasitas sosial dan spiritual mustahik. Hal ini terlihat dari kemampuan mereka untuk melaksanakan ibadah qurban serta berbagi kepada sesama melalui kegiatan sosial seperti pembagian takjil di bulan Ramadhan. Kondisi ini menunjukkan adanya pergeseran peran dari yang sebelumnya sebagai penerima manfaat (mustahik) menjadi individu yang mulai mampu memberi.

Tidak kalah penting, kegiatan monitoring juga disertai dengan pemberian motivasi kepada penerima manfaat. Pendamping berperan dalam

memberikan dorongan semangat, membangun kepercayaan diri, serta mengingatkan kembali tujuan awal mengikuti program. Motivasi ini sangat dibutuhkan, terutama ketika mustahik menghadapi kendala atau mengalami penurunan semangat dalam menjalankan usaha.

Selain monitoring, kegiatan pendampingan juga dilakukan secara intensif untuk memberikan arahan dan solusi atas berbagai permasalahan yang muncul. Pendamping tidak hanya berperan sebagai pengawas, tetapi juga sebagai pembimbing yang membantu mustahik dalam mengelola usaha secara lebih baik, seperti dalam hal manajemen keuangan sederhana, pelayanan kepada pelanggan, hingga strategi pengembangan usaha. Dengan adanya pendampingan ini, diharapkan mustahik tidak merasa berjalan sendiri, melainkan mendapatkan dukungan yang berkelanjutan dalam mengembangkan usahanya.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa implementasi strategi Program Z-Auto oleh BAZNAS Provinsi Jawa Barat dilaksanakan secara terstruktur dan transparan melalui beberapa tahapan yang sistematis, dimulai dari verifikasi administrasi, survei lapangan untuk memastikan kelayakan usaha, wawancara guna menggali kesiapan dan komitmen calon penerima, hingga penetapan mustahik yang berhak menerima bantuan sesuai dengan kondisi di lapangan. Program ini berfokus pada pemberdayaan ekonomi melalui penguatan usaha bengkel dengan memberikan bantuan berupa peralatan dan perlengkapan yang sesuai kebutuhan, sehingga dapat meningkatkan kapasitas dan kualitas layanan

usaha. Selain itu, pelaksanaan program juga didukung oleh peran pendamping dalam melakukan monitoring dan pembinaan secara berkelanjutan, serta pengelolaan sumber daya finansial yang dilakukan secara optimal agar bantuan dapat dimanfaatkan secara efektif. Melalui rangkaian proses tersebut, Program Z-Auto diharapkan mampu memberikan dampak nyata dalam meningkatkan pendapatan, memperkuat keberlangsungan usaha, serta mendorong mustahik untuk mencapai kemandirian ekonomi secara bertahap.

4. Evaluasi dan Pengendalian Tentang Pemberdayaan Zakat Dalam Meningkatkan Kemandirian Ekonomi Mustahik oleh BAZNAS Provinsi Jawa Barat

Proses evaluasi merupakan langkah yang sangat penting dalam pelaksanaan suatu program untuk menilai tingkat efektivitas serta memperbaiki berbagai kekurangan yang ditemukan. Dalam konteks ini, BAZNAS Provinsi Jawa Barat juga melaksanakan evaluasi secara menyeluruh terhadap Program Z-Auto. Proses evaluasi tidak hanya melibatkan internal lembaga, tetapi juga melibatkan pihak pendamping, hingga mustahik sebagai penerima manfaat program. Keterlibatan berbagai pihak tersebut menjadi hal yang penting karena dapat memberikan sudut pandang yang lebih luas dalam menilai keberhasilan program. Pendamping program dapat menyampaikan hasil pengamatan di lapangan, sedangkan mustahik dapat memberikan pengalaman langsung terkait manfaat dan kendala yang mereka rasakan selama mengikuti program.

Evaluasi di BAZNAS Provinsi Jawa Barat dilakukan melalui kegiatan rapat evaluasi yang dilaksanakan secara berkala untuk menilai efektivitas program, termasuk Program Z-Auto. Dalam rapat tersebut, disajikan berbagai data yang diperoleh dari hasil survei lapangan, wawancara, serta diskusi dengan para pihak yang terlibat dalam pelaksanaan program. Data-data ini mencerminkan kondisi nyata di lapangan, baik terkait perkembangan usaha mustahik maupun kendala yang dihadapi selama program berlangsung. Bapak Ferry selaku kordinator program Z-Auto menyampaikan.

Proses evaluasi ini dilaksanakan secara daring dan juga berdiskusi secara langsung dengan penerima manfaat, kalo diskusi itu dilakukan secara non formal bersama mustahik, jadi ketika kebetulan ada suatu program sebagai contoh di momen Nganjang Ka Warga nah kan disana ada kegiatan ganti oli gratis dan juga *service* gratis yang melibatkan penerima manfaat dan juga pendamping, biasanya sebelum dimulai acara maupun sesudah acara kita berdiskusi perihal program Z-Auto. Biasanya kita berdiskusi terkait perkembangan usaha mereka, masalah dan kendala yang dihadapi pada saat menjalankan program, dan juga kita bersama-sama memberikan solusi kepada mereka agar mereka dapat terus berkembang dalam menjalankan program Z-Auto ini. Untuk rapat daring yah itu dipimpin langsung oleh kepala departemen pendistribusian dan pendayagunaan. (Hasil wawancara, 28 April 2026)



Gambar 3.5 Proses Evaluasi dan Pengendalian secara daring oleh pendamping BAZNAS RI, Staff Pendistribusian dan Kepala Departemen Pendistribusian BAZNAS Provinsi Jawa Barat

Sumber: Arsip Dokumentasi BAZNAS Provinsi Jawa Barat

Dengan melibatkan berbagai pihak ini diharapkan proses evaluasi dapat dilaksanakan secara menyeluruh. Hal ini dapat membantu BAZNAS Provinsi Jawa Barat dalam hal transparansi untuk meningkatkan kualitas program dan memaksimalkan kinerja dalam memberikan manfaat kepada mustahik yang membutuhkan. Dengan demikian, proses evaluasi ini memainkan peran yang sangat penting dalam keberlangsungan program dan lembaga itu sendiri.

Dalam pelaksanaan evaluasi dan pengendalian Program Z-Auto, BAZNAS Provinsi Jawa Barat masih menghadapi beberapa kendala lain, salah satunya adalah keterbatasan sumber daya manusia (SDM), khususnya pada bagian pendamping program. Jumlah pendamping yang belum sebanding dengan jumlah mustahik binaan menyebabkan proses monitoring tidak dapat dilakukan secara optimal dan merata. Keterbatasan SDM ini berdampak pada kurang efektifnya pengawasan terhadap penggunaan bantuan serta keterlambatan dalam mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi mustahik di lapangan. Dalam beberapa kasus, pendamping tidak dapat melakukan kunjungan rutin sesuai jadwal karena keterbatasan waktu dan cakupan wilayah yang cukup luas. Bapak Nyyif selaku kepala departemen menuturkan.

Jumlah penerima manfaat kita kan ada 20 orang penerima manfaat di program Z-Auto ini, sedangkan pendamping dari BAZNAS RI itu cuma ada satu orang saja, nah itu dikatakan belum efektif dalam proses monitoring dan pendampingan. Kalo kita menggunakan pendekatan rasio pendampingan, perbandingan 1 pendamping untuk 5 mustahik masih dapat dikatakan cukup efektif dalam pelaksanaan program ini. Dengan rasio tersebut, pendamping masih memiliki

ruang yang cukup untuk melakukan monitoring secara rutin, memberikan arahan, serta membangun komunikasi yang intensif dengan setiap penerima manfaat. (Hasil Wawancara, 7 Mei 2026)

Berdasarkan wawancara tersebut, diketahui bahwa jumlah penerima manfaat dalam Program Z-Auto mencapai 20 orang, sementara pendamping yang tersedia dari BAZNAS Provinsi Jawa Barat hanya berjumlah satu orang. Kondisi ini menunjukkan bahwa proses monitoring dan pendampingan belum berjalan secara optimal, karena beban kerja pendamping menjadi terlalu besar dan tidak sebanding dengan jumlah mustahik yang harus dibina. Akibatnya, intensitas kunjungan, pengawasan, serta pemberian arahan kepada masing-masing penerima manfaat menjadi terbatas.

Apabila dianalisis menggunakan pendekatan rasio pendampingan, perbandingan ideal yang cukup efektif adalah 1 pendamping untuk 5 mustahik. Dengan rasio tersebut, pendamping memiliki waktu dan ruang yang memadai untuk melakukan monitoring secara rutin, memberikan bimbingan yang lebih intensif, serta membangun komunikasi yang baik dengan setiap penerima manfaat. Namun, dalam kondisi saat ini dengan rasio 1:20, efektivitas pendampingan menjadi menurun karena keterbatasan waktu, tenaga, dan jangkauan wilayah.

Dengan adanya sistem evaluasi dan pengendalian yang baik, BAZNAS Provinsi Jawa Barat mampu menjaga kualitas pelaksanaan Program Z-Auto serta meningkatkan efektivitas program dalam memberdayakan mustahik. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan

program pemberdayaan zakat tidak hanya ditentukan oleh perencanaan dan pelaksanaan, tetapi juga oleh kemampuan lembaga dalam melakukan evaluasi dan pengendalian secara berkelanjutan, sehingga tujuan peningkatan kemandirian ekonomi mustahik dapat tercapai secara optimal.

C. Pembahasan

1. Aktivitas Pengamatan Lingkungan yang Dilakukan oleh BAZNAS Provinsi Jawa Barat dalam Meningkatkan Kemandirian Ekonomi Mustahik

Berdasarkan hasil penelitian, BAZNAS Provinsi Jawa Barat menerapkan pendekatan yang tidak hanya mengidentifikasi mustahik berdasarkan kondisi ekonomi semata, tetapi juga melalui pemetaan potensi keterampilan di bidang otomotif serta kesiapan dalam menjalankan usaha, sehingga proses penentuan penerima manfaat menjadi lebih tepat sasaran. Program Z-Auto sendiri merupakan inovasi pendayagunaan zakat produktif yang dikembangkan oleh BAZNAS RI dan diimplementasikan di tingkat daerah dengan fokus pada pemberdayaan ekonomi mikro melalui usaha bengkel motor, di mana mustahik tidak hanya diberikan bantuan modal, tetapi juga difasilitasi dengan peralatan kerja, pelatihan keterampilan, serta pendampingan berkelanjutan, sehingga program ini tidak sekadar bersifat konsumtif, melainkan diarahkan pada peningkatan kapasitas dan kemandirian ekonomi mustahik secara berkelanjutan.

Pada tahun 2024, tercatat sebanyak 20 mustahik menjadi penerima manfaat Program Z-Auto di wilayah Bandung Raya, yang dikenal

memiliki tingkat kepadatan penduduk dan aktivitas ekonomi yang tinggi. Penentuan penerima manfaat dilakukan melalui proses pemetaan mustahik yang sistematis, yaitu dengan survei lapangan dan pengumpulan data profil (*profiling*). Data tersebut mencakup indikator sosial ekonomi, seperti tingkat pendapatan bulanan yang berada di bawah Rp2.000.000 serta kepemilikan aset usaha yang masih terbatas, yakni di bawah Rp5.000.000. Melalui pendekatan ini, BAZNAS Provinsi Jawa Barat dapat memastikan bahwa bantuan dalam Program Z-Auto diberikan kepada mustahik yang benar-benar membutuhkan dan memiliki potensi untuk dikembangkan secara ekonomi.

Kategori penerima program Z-Auto BAZNAS Provinsi Jawa Barat menetapkan kriteria penerima manfaat secara jelas dan terukur sebagai bentuk seleksi yang objektif dan akuntabel. Mustahik yang berhak menerima bantuan adalah mereka yang termasuk dalam kategori asnaf sesuai ketentuan zakat, memiliki usaha bengkel yang sedang berjalan namun mengalami keterbatasan modal, serta memiliki pengalaman atau keterampilan dasar di bidang otomotif minimal selama satu tahun.

Berdasarkan hasil penelitian, pengamatan lingkungan yang dilakukan oleh BAZNAS Provinsi Jawa Barat dalam merancang Program Z-Auto menunjukkan adanya upaya untuk memahami kondisi sosial dan ekonomi masyarakat sebelum program dilaksanakan. Pengamatan lingkungan tersebut menjadi tahap awal yang penting dalam proses manajemen strategi, karena berfungsi untuk melihat kebutuhan

masyarakat serta permasalahan yang terjadi di lapangan. Dalam konteks ini, BAZNAS Provinsi Jawa Barat melihat bahwa masih banyak masyarakat, khususnya mustahik di wilayah perkotaan, yang memiliki keterampilan di bidang otomotif tetapi mengalami keterbatasan modal usaha dan akses terhadap peralatan kerja. Selain itu, tingginya tingkat pengangguran juga menjadi perhatian utama yang melatarbelakangi lahirnya Program Z-Auto sebagai program pemberdayaan ekonomi berbasis zakat produktif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengamatan lingkungan yang dilakukan BAZNAS Provinsi Jawa Barat tidak dilakukan melalui pendekatan analisis SWOT secara formal. Namun demikian, proses identifikasi kondisi lingkungan tetap dilakukan melalui pengamatan terhadap situasi sosial ekonomi masyarakat, kebutuhan pasar, serta pengalaman pelaksanaan program pemberdayaan sebelumnya. Dengan kata lain, BAZNAS Provinsi Jawa Barat lebih menggunakan pendekatan praktis dan kontekstual berdasarkan realitas lapangan dibandingkan menggunakan kerangka analisis strategis secara teoritis. Hal ini terlihat dari bagaimana pihak BAZNAS mengidentifikasi persoalan pengangguran, keterbatasan modal usaha, hingga meningkatnya kebutuhan jasa perawatan kendaraan bermotor sebagai dasar penyusunan program.

Temuan penelitian ini sejalan dengan konsep pengamatan lingkungan dalam manajemen strategis yang dikemukakan oleh Hunger

dan Wheelen, bahwa pengamatan lingkungan merupakan proses pengumpulan informasi terkait kondisi internal dan eksternal organisasi yang dapat mempengaruhi keberhasilan program. Meskipun BAZNAS Provinsi Jawa Barat tidak secara langsung menerapkan analisis SWOT, unsur-unsur yang terdapat dalam SWOT pada dasarnya tetap muncul dalam proses pengamatan yang dilakukan. Hal ini terlihat dari adanya identifikasi terhadap potensi program, hambatan pelaksanaan, peluang pasar, serta risiko yang mungkin terjadi dalam implementasi program Z-Auto.

Menurut data yang telah diperoleh penulis melalui wawancara mengenai aktivitas pengamatan lingkungan (*environmental scanning*) yang dilakukan oleh BAZNAS Provinsi Jawa Barat dalam meningkatkan kemandirian ekonomi mustahik dapat dianalisis melalui manajemen strategi sebagaimana yang telah dikemukakan oleh David Hunger dan Thomas Wheelen (2003). Dalam tinjauan tersebut, pengamatan lingkungan merupakan tahap awal yang sangat penting, karena menjadi penentu arah dan efektivitas strategi yang akan dirumuskan ke tahap selanjutnya.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, terlihat bahwa BAZNAS Provinsi Jawa Barat tidak hanya melakukan pengamatan lingkungan secara sederhana, melainkan mengembangkan pendekatan yang sistematis, adaptif, dan berbasis pada realitas sosial ekonomi masyarakat, khususnya mustahik di wilayah perkotaan. Pengamatan ini

dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhi kondisi ekonomi mustahik, seperti tingkat pengangguran, keterbatasan akses modal usaha, serta peluang ekonomi yang berkembang di masyarakat.

Pengamatan lingkungan merupakan proses pengumpulan dan analisis informasi baik dari lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Dalam konteks Program Z-Auto, pengamatan lingkungan dilakukan dengan cara memahami secara mendalam kondisi ekonomi mustahik, potensi keterampilan yang dimiliki, serta peluang usaha yang dapat dikembangkan, khususnya di sektor otomotif. BAZNAS Provinsi Jawa Barat menyadari bahwa keberhasilan program pemberdayaan tidak hanya ditentukan oleh besarnya bantuan yang diberikan, tetapi juga oleh ketepatan dalam membaca kebutuhan dan kondisi riil penerima manfaat.

Lebih lanjut, pengamatan lingkungan juga dilakukan dengan mempertimbangkan perkembangan sektor otomotif, khususnya meningkatnya jumlah pengguna sepeda motor yang berdampak pada tingginya kebutuhan jasa perawatan. Temuan ini menunjukkan adanya kemampuan organisasi dalam membaca peluang pasar (*market opportunity*). Dalam kerangka teori strategi, kemampuan mengidentifikasi peluang eksternal merupakan faktor penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif program.

Dari aspek internal, kekuatan Program Z-Auto terletak pada konsep pemberdayaan ekonomi produktif yang berbasis kebutuhan

masyarakat. Program ini tidak hanya memberikan bantuan modal, tetapi juga menyediakan peralatan usaha dan pelatihan keterampilan kepada mustahik. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa BAZNAS Provinsi Jawa Barat berupaya menciptakan program yang tidak bersifat konsumtif, melainkan mampu meningkatkan kapasitas dan kemandirian ekonomi penerima manfaat. Selain itu, sektor otomotif dipilih karena memiliki potensi pasar yang relatif stabil, terutama di wilayah perkotaan yang jumlah kendaraan bermotornya terus meningkat setiap tahun. Kondisi tersebut menjadikan Program Z-Auto memiliki peluang keberlanjutan usaha yang cukup besar dibandingkan program pemberdayaan lainnya.

Salah satu kelemahan utama terletak pada pemanfaatan dana zakat yang belum sepenuhnya optimal oleh sebagian mustahik. Meskipun bantuan yang diberikan sudah bersifat produktif dan bertujuan untuk mengembangkan usaha, dalam praktiknya tidak semua penerima manfaat mampu mengelola bantuan tersebut dengan baik. Hal ini biasanya dipengaruhi oleh keterbatasan kemampuan dalam menjalankan usaha, seperti belum terbiasa mengatur keuangan, kurang memahami cara mengembangkan usaha, serta belum memiliki perencanaan yang jelas untuk jangka panjang.

Kelemahan lain dalam program ini juga terlihat dari aspek mentalitas mustahik. Berdasarkan hasil wawancara, masih ada penerima manfaat yang memiliki pola pikir ingin terus dibantu. Artinya, mereka masih terbiasa dengan konsep menerima bantuan, bukan sebagai pelaku

usaha yang mandiri. Kondisi ini menjadi tantangan dalam program pemberdayaan seperti Z-Auto, karena tujuan utamanya adalah membuat mustahik mampu berdiri sendiri secara ekonomi. Ketika pola pikir yang dimiliki masih bergantung pada bantuan, maka semangat untuk berkembang, mencoba hal baru, dan mengambil risiko dalam usaha menjadi kurang kuat.

Pernyataan dari pihak pengelola program juga memperkuat hal ini, bahwa mental mustahik yang belum sepenuhnya siap menjadi salah satu kelemahan dalam menjalankan program pemberdayaan. Pengalaman di lapangan menunjukkan bahwa masih ada penerima manfaat yang belum siap berproses menuju kemandirian, sehingga cenderung menunggu bantuan berikutnya dibandingkan berusaha mengembangkan usaha yang sudah ada.

Selain itu, terdapat pula ancaman eksternal yang diidentifikasi, seperti risiko kegagalan usaha akibat kurangnya pengalaman mustahik serta tingginya tingkat persaingan di sektor bengkel motor. Dalam teori strategi, ancaman ini menuntut organisasi untuk merumuskan strategi adaptif, seperti peningkatan kualitas pelatihan, penguatan pendampingan, serta pengembangan inovasi usaha agar mustahik mampu bertahan dalam persaingan pasar.

Menariknya, proses pengamatan lingkungan yang dilakukan BAZNAS tidak hanya bersifat lokal, tetapi juga melibatkan koordinasi dengan BAZNAS RI. Hal ini menunjukkan adanya integrasi antara

perspektif lokal dan nasional dalam proses perumusan strategi. Dalam teori manajemen strategis, pendekatan ini mencerminkan praktik *strategic alignment*, yaitu keselarasan antara strategi organisasi di tingkat pusat dan daerah.

Berdasarkan hasil pembahasan tersebut, dapat dipahami bahwa pengamatan lingkungan yang dilakukan oleh BAZNAS Provinsi Jawa Barat dalam Program Z-Auto dilakukan secara kontekstual dan berbasis kondisi nyata masyarakat, bukan melalui penerapan analisis SWOT secara formal. Meskipun demikian, proses pengamatan tersebut tetap mampu membantu BAZNAS dalam mengidentifikasi berbagai faktor yang mempengaruhi keberhasilan program, sehingga Program Z-Auto dapat dirancang sebagai salah satu strategi pemberdayaan zakat produktif untuk meningkatkan kemandirian ekonomi mustahik.

2. Perumusan Strategi Tentang Pemberdayaan Zakat Dalam Meningkatkan Kemandirian Ekonomi Mustahik oleh BAZNAS Provinsi Jawa Barat

Dalam perspektif Manajemen Strategis, formulasi strategi merupakan tahapan penting setelah pengamatan lingkungan yang berfungsi untuk merumuskan arah kebijakan, tujuan, serta langkah-langkah strategis organisasi. Menurut Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger (2003), formulasi strategi mencakup proses penyesuaian antara kondisi internal organisasi dengan peluang dan ancaman eksternal,

sehingga strategi yang dihasilkan mampu menjawab permasalahan secara efektif dan berkelanjutan.

Berdasarkan hasil wawancara, formulasi strategi yang dilakukan oleh BAZNAS Provinsi Jawa Barat dalam Program Z-Auto merupakan respons langsung terhadap hasil pengamatan lingkungan, khususnya terkait permasalahan keterbatasan akses modal dan sarana usaha yang menjadi penyebab rendahnya kemandirian ekonomi mustahik. Oleh karena itu, strategi yang dirumuskan diarahkan pada pendekatan zakat produktif melalui penguatan kapasitas ekonomi mustahik berbasis usaha bengkel motor. Strategi ini menunjukkan adanya keselarasan antara permasalahan yang dihadapi dengan solusi yang dirancang oleh organisasi.

Lebih lanjut, formulasi strategi juga mempertimbangkan karakteristik wilayah perkotaan sebagai lokasi implementasi program. Wilayah seperti Bandung Raya memiliki tingkat aktivitas ekonomi dan mobilitas kendaraan yang tinggi, sehingga menciptakan peluang pasar yang besar di sektor jasa otomotif. Dalam kerangka teori strategi, pemilihan sektor ini merupakan bentuk pemanfaatan peluang eksternal (*opportunity-based strategy*), di mana organisasi mampu membaca potensi pasar yang stabil dan menjadikannya sebagai dasar dalam merancang program pemberdayaan.

Dalam implementasinya, Program Z-Auto dirumuskan sebagai intervensi strategis yang komprehensif, tidak hanya dalam bentuk pemberian bantuan modal, tetapi juga penyediaan aset usaha seperti

kompresor, tools kit, booth bengkel, serta bahan operasional. Alokasi bantuan sebesar Rp20 juta per mustahik dengan komposisi 80% untuk aset dan 20% untuk bahan operasional menunjukkan adanya perencanaan yang matang dalam mendukung keberlangsungan usaha. Dalam teori formulasi strategi, langkah ini mencerminkan upaya optimalisasi sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Selain aspek material, strategi yang dirumuskan juga menekankan pada peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan teknis di bidang otomotif. Pelatihan ini dirancang secara sistematis, mulai dari keterampilan dasar hingga lanjutan, sehingga mustahik memiliki kompetensi yang memadai dalam menjalankan usaha. Hal ini sejalan dengan konsep strategi pemberdayaan (*empowerment strategy*), yang tidak hanya berfokus pada bantuan finansial, tetapi juga pada peningkatan kemampuan individu agar mampu mandiri secara ekonomi.

Tidak hanya itu, formulasi strategi juga mencakup pendampingan usaha yang dilakukan secara berkala, yaitu satu bulan sekali melalui kunjungan langsung ke lapangan. Pendampingan ini meliputi aspek manajerial, pengelolaan keuangan, pemasaran digital, serta pemberian motivasi kewirausahaan. Dalam perspektif teori strategi, langkah ini merupakan bagian dari strategi keberlanjutan (*sustainability strategy*), yang bertujuan untuk memastikan bahwa usaha yang dijalankan mustahik dapat berkembang dan bertahan dalam jangka panjang.

Aspek penting lainnya dalam formulasi strategi adalah penetapan kriteria penerima manfaat. BAZNAS Provinsi Jawa Barat menetapkan bahwa mustahik yang berhak menerima bantuan harus memenuhi beberapa syarat, seperti termasuk dalam kategori asnaf, memiliki minat dan pengalaman di bidang otomotif minimal satu tahun, serta memiliki komitmen untuk menjalankan usaha. Selain itu, terdapat persyaratan administratif seperti surat pengantar dari RT/RW, fotokopi KTP, KK, dan SKTM. Penetapan kriteria ini menunjukkan adanya proses seleksi yang sistematis untuk memastikan bahwa program tepat sasaran dan memiliki tingkat keberhasilan yang tinggi.

Dengan demikian, formulasi strategi dalam Program Z-Auto yang dilakukan oleh BAZNAS Provinsi Jawa Barat telah mencerminkan prinsip-prinsip dalam teori formulasi strategi, yaitu adanya kesesuaian antara hasil analisis lingkungan dengan strategi yang dirumuskan, pemanfaatan peluang pasar, penguatan kapasitas internal, serta perencanaan keberlanjutan program. Strategi yang komprehensif ini menjadi landasan penting dalam mencapai tujuan utama program, yaitu meningkatkan kemandirian ekonomi mustahik secara berkelanjutan, bahkan mendorong transformasi mustahik menjadi muzakki di masa yang akan datang.

3. Pelaksanaan Strategi Tentang Pemberdayaan Zakat Dalam Meningkatkan Kemandirian Ekonomi Mustahik oleh BAZNAS Provinsi Jawa Barat

Dalam perspektif Manajemen Strategis, implementasi strategi merupakan tahapan krusial yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah dirumuskan. Jika formulasi strategi berfokus pada perencanaan, maka implementasi strategi berorientasi pada tindakan nyata yang dilakukan secara sistematis dan terstruktur. Menurut Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, implementasi strategi melibatkan proses penerjemahan kebijakan dan rencana ke dalam program kerja, pengalokasian sumber daya, serta pengendalian aktivitas agar berjalan sesuai tujuan organisasi. Dengan demikian, implementasi menjadi indikator utama keberhasilan strategi, karena pada tahap inilah seluruh konsep diuji dalam praktik.

Dari data yang ditemukan program Z-Auto BAZNAS Provinsi Jawa Barat menunjukkan bahwa implementasi strategi dilakukan secara sistematis melalui tahapan yang jelas, mulai dari perencanaan internal hingga monitoring dan evaluasi berkelanjutan. Tahap awal implementasi dimulai melalui rapat internal divisi pendistribusian dan pendayagunaan. Rapat ini bertujuan untuk menentukan jumlah mustahik penerima manfaat serta merancang teknis pelaksanaan program. Dalam teori implementasi strategi, langkah ini mencerminkan fungsi perencanaan operasional, yaitu

proses penjabaran strategi ke dalam rencana kerja yang lebih konkret dan aplikatif.

Proses implementasi dilanjutkan dengan tahapan pengajuan proposal oleh calon penerima manfaat. Tahapan ini menjadi pintu masuk awal dalam menentukan mustahik yang sesuai dengan kriteria program. Dalam perspektif teori, proses ini merupakan bagian dari mekanisme seleksi berbasis kebutuhan (*need-based selection*), yang bertujuan untuk memastikan bahwa program tepat sasaran. Proposal yang diajukan kemudian melalui tahap verifikasi administrasi oleh pihak BAZNAS, yang mencakup pengecekan kelengkapan dokumen serta kesesuaian dengan kriteria seperti status asnaf dan kepemilikan usaha bengkel yang masih memiliki keterbatasan modal.

Tahap berikutnya adalah survei lapangan yang dilakukan oleh pendamping. Survei ini bertujuan untuk memvalidasi data yang telah diajukan dalam proposal serta melihat kondisi riil usaha yang dijalankan oleh calon penerima manfaat. Dalam teori implementasi strategi, langkah ini menunjukkan pentingnya validasi lapangan (*field verification*) sebagai bentuk kontrol terhadap kualitas data dan akurasi pengambilan keputusan. Tanpa proses ini, terdapat risiko kesalahan dalam penentuan sasaran program yang dapat berdampak pada rendahnya efektivitas intervensi.

Setelah melalui tahap survei, calon penerima manfaat akan mengikuti proses wawancara langsung di kantor BAZNAS Provinsi Jawa Barat. Wawancara ini bertujuan untuk menggali lebih dalam terkait

kondisi ekonomi, motivasi, komitmen, serta kesiapan calon penerima dalam menjalankan usaha. Dalam perspektif teori, tahap ini termasuk dalam *assessment* kualitatif, yang berfungsi untuk menilai aspek non-teknis seperti mentalitas dan kesiapan psikologis. Hal ini penting karena keberhasilan program pemberdayaan tidak hanya ditentukan oleh aspek ekonomi, tetapi juga oleh sikap dan komitmen individu.

Tahapan selanjutnya adalah sosialisasi program yang dilakukan secara daring. Pada tahap ini, pihak BAZNAS menjelaskan secara rinci mengenai tujuan program, mekanisme pelaksanaan, serta aturan yang harus dipatuhi oleh penerima manfaat. Selain itu, dilakukan pula kesepakatan antara kedua belah pihak sebagai bentuk komitmen dalam menjalankan program. Dalam teori implementasi strategi, proses ini mencerminkan pentingnya komunikasi strategi (*strategic communication*), yaitu penyampaian informasi secara jelas agar seluruh pihak memiliki pemahaman yang sama terhadap program yang dijalankan.

Implementasi strategi Program Z-Auto juga diwujudkan melalui kegiatan pelatihan teknis di bidang otomotif. Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas mustahik agar mampu menjalankan usaha secara profesional. Dalam perspektif teori, pelatihan merupakan bagian dari *capacity building*, yaitu upaya peningkatan kemampuan individu sebagai modal utama dalam mencapai kemandirian ekonomi. Pelatihan yang diberikan tidak hanya bersifat teoritis, tetapi juga praktis, sehingga

mustahik dapat langsung mengaplikasikan keterampilan yang diperoleh dalam usaha mereka.

Setelah seluruh tahapan tersebut dilalui, dilakukan penyaluran bantuan berupa peralatan bengkel yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing penerima. Proses penyaluran dilakukan secara terpusat di kantor BAZNAS dengan melibatkan kegiatan seremonial sebagai bentuk transparansi dan akuntabilitas publik. Dalam teori implementasi strategi, hal ini menunjukkan adanya penerapan prinsip *good governance*, khususnya dalam aspek transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dana publik.

Lebih lanjut, implementasi strategi tidak berhenti pada tahap penyaluran bantuan, tetapi dilanjutkan dengan kegiatan monitoring dan pendampingan secara berkelanjutan. Monitoring dilakukan secara rutin, baik melalui kunjungan lapangan maupun secara daring setiap bulan. Dalam teori, monitoring merupakan bagian dari strategic control, yaitu proses pengawasan untuk memastikan bahwa pelaksanaan program berjalan sesuai dengan rencana. Melalui monitoring, BAZNAS dapat mengidentifikasi kendala yang dihadapi mustahik serta memberikan solusi yang tepat.

Pendampingan yang dilakukan juga mencakup aspek manajerial, seperti pengelolaan keuangan, pelayanan pelanggan, hingga strategi pemasaran, termasuk pemasaran digital. Dalam perspektif teori, pendampingan ini merupakan bentuk mentoring dan coaching, yang

berfungsi untuk meningkatkan kapasitas usaha serta memperkuat keberlanjutan program. Selain itu, pendamping juga memberikan motivasi kepada mustahik sebagai upaya membangun mental kewirausahaan yang kuat.

Hasil implementasi strategi Program Z-Auto menunjukkan adanya dampak positif terhadap peningkatan kemandirian ekonomi mustahik. Hal ini terlihat dari peningkatan pendapatan yang signifikan, dari sekitar Rp2.000.000 per bulan sebelum program menjadi Rp4.000.000 hingga Rp5.000.000 per bulan setelah menerima bantuan. Dalam teori pemberdayaan ekonomi, peningkatan pendapatan ini merupakan indikator utama keberhasilan program, karena menunjukkan adanya perubahan kondisi ekonomi yang lebih baik.

Selain peningkatan pendapatan, keberhasilan implementasi strategi juga terlihat dari berkembangnya usaha mustahik, seperti penambahan layanan (tambal ban) serta peningkatan kualitas pelayanan kepada pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa program tidak hanya memberikan dampak jangka pendek, tetapi juga mendorong keberlanjutan usaha dalam jangka panjang.

Secara keseluruhan, implementasi strategi Program Z-Auto oleh BAZNAS Provinsi Jawa Barat telah berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip dalam teori implementasi strategi, yaitu adanya perencanaan operasional yang jelas, mekanisme seleksi yang ketat, pelaksanaan program yang terstruktur, serta monitoring dan pendampingan yang berkelanjutan.

Kombinasi dari seluruh tahapan tersebut menjadi faktor utama dalam keberhasilan program dalam meningkatkan kemandirian ekonomi mustahik.

Dapat disimpulkan, proses implementasi strategi Program Z-Auto oleh BAZNAS Provinsi Jawa Barat telah dilaksanakan secara sistematis melalui tahapan yang jelas dan terstruktur, mulai dari perencanaan operasional, proses seleksi mustahik, pelatihan, hingga monitoring dan pendampingan berkelanjutan. Seluruh rangkaian kegiatan tersebut menunjukkan bahwa penerjemahan strategi ke dalam tindakan nyata telah berjalan dengan cukup baik sesuai dengan prinsip implementasi strategi menurut Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger (2003).

4. Evaluasi dan Pengendalian Tentang Pemberdayaan Zakat Dalam Meningkatkan Kemandirian Ekonomi Mustahik oleh BAZNAS Provinsi Jawa Barat

Proses evaluasi merupakan tahapan akhir dalam manajemen strategi menurut Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger (2003), yang menekankan pentingnya pengendalian dan evaluasi strategi (*evaluation and control*) untuk memastikan bahwa implementasi strategi berjalan sesuai dengan rencana serta tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Dalam konteks Program Z-Auto yang dilaksanakan oleh BAZNAS Provinsi Jawa Barat, proses evaluasi tidak hanya dilakukan secara internal oleh pihak lembaga, tetapi juga melibatkan ustahik sebagai penerima manfaat program.

Evaluasi merupakan tahap penting dalam siklus manajemen strategi karena berfungsi untuk mengukur sejauh mana strategi yang telah dirancang dan diimplementasikan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks Program Z-Auto BAZNAS Provinsi Jawa Barat, evaluasi tidak hanya dimaknai sebagai aktivitas administratif pasca pelaksanaan, melainkan sebagai proses reflektif dan dinamis yang dilakukan secara berkelanjutan untuk menilai efektivitas program dalam meningkatkan kemandirian ekonomi mustahik melalui usaha otomotif.

Berdasarkan hasil wawancara, evaluasi dalam program Z-Auto dilakukan dengan melihat perkembangan usaha para mustahik, seperti peningkatan pendapatan, keberlanjutan usaha bengkel, serta kemampuan mustahik dalam mengelola usahanya secara mandiri. Selain itu, proses pendampingan yang dilakukan oleh BAZNAS juga menjadi bagian penting dalam evaluasi, karena dari situ dapat diketahui kendala yang dihadapi mustahik serta langkah perbaikan yang perlu dilakukan. Pemetaan mustahik yang dilakukan secara cermat dalam Program Z-Auto turut mendukung prinsip tepat sasaran dalam pengelolaan zakat.

Lebih lanjut, pelibatan berbagai pihak dalam proses evaluasi mulai dari internal lembaga, pendamping, hingga mustahik mencerminkan pendekatan evaluasi partisipatif. Dalam perspektif teori evaluasi program, pendekatan ini dinilai lebih komprehensif karena mampu menghadirkan berbagai sudut pandang yang berbeda. Pendamping memberikan informasi terkait kondisi teknis di lapangan, sementara mustahik memberikan

gambaran nyata mengenai dampak program terhadap usaha dan kehidupan ekonomi mereka. Dengan demikian, evaluasi tidak hanya bersifat *top-down*, tetapi juga *bottom-up*.

Selain melalui rapat formal, evaluasi juga dilakukan secara nonformal melalui interaksi langsung dengan mustahik dalam kegiatan lapangan seperti program sosial. Pola ini menunjukkan adanya fleksibilitas dalam metode evaluasi yang memungkinkan pengumpulan data secara lebih natural dan kontekstual. Dalam teori evaluasi kualitatif, pendekatan seperti ini sangat penting untuk menggali pengalaman subjektif penerima manfaat, yang seringkali tidak dapat terukur melalui data kuantitatif semata.

Namun demikian, hasil wawancara juga mengungkap adanya kendala dalam proses evaluasi dan pengendalian, terutama terkait keterbatasan sumber daya manusia (SDM). Jumlah pendamping yang tidak sebanding dengan jumlah mustahik menyebabkan proses monitoring belum berjalan secara optimal. Jika mengacu pada teori pengendalian dalam manajemen, efektivitas pengawasan sangat dipengaruhi oleh rasio antara pengawas dan objek yang diawasi. Dalam konteks ini, rasio ideal 1:5 sebagaimana disampaikan narasumber belum terpenuhi, sehingga berdampak pada kurang maksimalnya pendampingan.

Keterbatasan SDM ini juga berimplikasi pada keterlambatan dalam mendeteksi permasalahan yang dihadapi mustahik, serta kurang intensifnya pembinaan usaha. Dalam teori evaluasi, kondisi ini dapat

mengurangi akurasi data yang diperoleh serta menghambat proses pengambilan keputusan yang tepat. Oleh karena itu, penguatan kapasitas kelembagaan, khususnya dalam hal penambahan jumlah pendamping, menjadi hal yang sangat penting untuk meningkatkan efektivitas evaluasi dan pengendalian program.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa proses evaluasi dan pengendalian Program Z-Auto telah berjalan dengan cukup baik dan sesuai dengan prinsip-prinsip dalam teori manajemen strategi. Evaluasi dilakukan secara berkala, melibatkan berbagai pihak, serta menggunakan pendekatan formal dan informal. Namun, masih terdapat beberapa kendala yang perlu diperbaiki, terutama terkait keterbatasan SDM. Dengan adanya perbaikan pada aspek tersebut, diharapkan Program Z-Auto dapat berjalan lebih optimal dalam mencapai tujuan utamanya, yaitu meningkatkan kemandirian ekonomi mustahik.