



**ANALISIS KEGIATAN KELOMPOK KERJA GURU PENDIDIKAN
AGAMA ISLAM SEKOLAH DASAR DI KECAMATAN ILIR BARAT
SATU PALEMBANG**

Tesis

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh
Gelar Magister Pendidikan Islam (M.Pd)
dalam Program Studi Pendidikan Agama Islam

Oleh:

EDI RISMAWAN
NIM: 1702012009

PROGRAM MAGISTER (S2)
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) RADEN FATAH
PALEMBANG
2019



PERSETUJUAN AKHIR TESIS

Tesis berjudul **ANALISIS KEGIATAN KELOMPOK KERJA GURU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM SEKOLAH DASAR DI KECAMATAN ILIR BARAT SATU PALEMBANG** yang ditulis oleh :

Nama : Edi Rismawan
NIM : 1702012009
ProgramStudi : Pendidikan Agama Islam

Telah dimunaqasyahkan dalam sidang tesis terbuka pada tanggal 27 November 2019 dan dapat di setujui sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan Agama Islam (M.Pd) pada Program Magister (S2) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Fatah Palembang.

TIM PENGUJI:

Ketua

Dr. Karoma, M. Pd
NIP. 196309221993031002

Sekretaris

Dr. Helen Sabera Adib, M. Pd. I
NIP. 197901042007102002

Pengaji I

: Dr. Ismail Sukardi., M. Ag
NIP.196911271996031002

Tgl..... 06-12-2019

Pengaji II

: Dr. Amilda., M. A
NIP:19770715 200604 2 003

Tgl.....

MENGESAHKAN,



Prof. Dr. Kasinyo Harto, M. Ag
NIP. 197109111997031004

Ketua Program Studi

Dr. Amir Rusdi, M. Pd
NIP. 195901141990031002



PERSETUJUAN PEMBIMBING

Kami yang bertanda tangan di bawah ini:

1. Nama : Dr. Akmal Hawi, M.Ag
NIP : 1961073198803 1 002
2. Nama : Dr. H. Fajri Ismail, M.Pd.I
NIP : 19760323 20055011008

Dengan ini menyetujui bahwa tesis berjudul "**“ANALISIS KEGIATAN KELOMPOK ERJA GURU PEN DIDIKAN AGAMA ISLAM SEKOLAH DASAR DI KECAMATAN ILIR BARAT SATU PALEMBANG”**" yang ditulis oleh:

Nama : Edi Rismawan
NIM : 1702012009
Program Studi : Pendidikan Agama Islam

Untuk diajukan dalam sidang munaqasyah tertutup pada Program Magister (S2) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Fatah Palembang.

Pembimbing I,

Dr. Akmal Hawi, M.Ag
NIP: 1961073198803 1 002

Palembang, September 2019

Pembimbing II,

Dr. H. Fajri Ismail, M.Pd.I
NIP: 19760323 20055011008



PERSETUJUAN PEMBIMBING

Kami yang bertanda tangan di bawah ini:

1. Nama : Dr. Akmal Hawi, M.Ag
NIP : 1961073198803 1 002
2. Nama : Dr. H. Fajri Ismail, M.Pd.I
NIP : 19760323 20055011008

Dengan ini menyetujui bahwa tesis berjudul "**ANALISIS KEGIATAN KELOMPOK KERJA GURU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM SEKOLAH DASAR DI KECAMATAN ILIR BARAT SATU PALEMBANG**" yang ditulis oleh:

Nama : Edi Rismawan
NIM : 1702012009
Program Studi : Pendidikan Agama Islam

Untuk diajukan dalam sidang munaqasyah terbuka pada Program Magister (S2) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Fatah Palembang.

Palembang, Oktober 2019

Pembimbing I,

Dr. Akmal Hawi, M.Ag
NIP: 1961073198803 1 002

Pembimbing II,

Dr. H. Fajri Ismail, M.Pd.I
NIP: 19760323 20055011008



**PERSETUJUAN TIM PENGUJI
SIDANG TERTUTUP SEMINAR HASIL**

Tesis berjudul "**ANALISIS KEGIATAN KELOMPOK KERJA GURU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM SEKOLAH DASAR DI KECAMATAN ILIR BARAT SATU PALEMBANG**" yang ditulis oleh :

Nama : Edi Rismawan
NIM : 1702012009
Program Studi : Pendidikan Agama Islam

Telah dikoreksi dengan seksama dan dapat disetujui untuk diajukan dalam sidang munaqasyah terbuka pada Program Magister (S2) UIN Raden Fatah Palembang.

TIM PENGUJI:

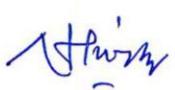
1. **Dr. Ismail Sukardi, M. Ag**
NIP. 196911271996031002
2. **Dr. Amilda., M.A**
NIP: 19770715 200604 2 003

.....
.....
.....
.....

Ketua


Dr. H. Fajri Ismail, M.Pd.I
NIP : 19760323 20055011008

Palembang, November 2019
Sekretaris,


Dr. Nurlaila, S. Ag., M.Pd.I
NIP: 197310292007102001

PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Edi Rismawan
NIM : 1702012009
Tempat/Tanggal Lahir : Muaratenag, 09-09-1992
Program Studi : Pendidikan Agama Islam
Alamat : Dusun II. Kel/Desa Muara Tenang, Kec Semende
Darat Tengah, Kab Muara Enim, Prov Sumatra
Selatan

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis yang saya susun sebagai salah satu syarat akademik untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam dari Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Fatah Palembang, seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain, dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian dari Tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau ada plagiat dalam bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Palembang, September 2019

Yang membuat pernyataan,



**Edi Rismawan
NIM. 1702012009**

MOTTO

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسُحُوا يَفْسَحَ اللَّهُ لَكُمْ
وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَانْشُرُوا يَرْفَعَ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَتٌ
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَيْرٌ ﴿١١﴾

Artinya:

“Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu Berlapang-lapanglah dalam majlis Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan Berdirilah kamu Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”(Q.S; Al-Mujadalah, Ayat 11).

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil ‘Alamiin segala puji bagi Allah yang selalu memberikan Rahmad dan Ridhonya kepada peneliti sehingga dapat menyelesaikan tesis ini. Shalawat serta salam semoga selalu tercurahkan, terlimpakan kepada suri tauladan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa syafaat dunia dan akherat. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan Agama Islam (M.Pd) pada Fakultas Tarbiyah dan Guruan Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang.

Begitu juga kepada semua pihak yang telah memberi bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, akhirnya peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Saya selaku peneliti mengucapkan terimakasih atas segala bantuan. Ucapan terima kasih ini saya sampaikan kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. H. M Sirozi, MA. Ph. D, Rektor UIN Raden Fatah Palembang yang telah memberi pasilitas akademik maupun akademik melalui program yang diadakanya.
2. Prof. Dr. H. Kasinyo Harto, M. Ag, Dekan Fakultas Ilmu dan Keguruan UIN Raden Fatah Palembang yang telah memberi fasilitas yang memadai dalam proses pembelajaran selama perkuliahan berlangsung.
3. Dr. Amir Rusdi, M.Pd dan Ibu Dr. Helen Sabera Adib, M.Pd.I Ketua Program Studi dan Sekretaris Program Studi Magister PAI yang telah memberi arahan dan motivasi kepada peneliti selama kuliah di program Studi Magister PAI Fakultas Ilmu dan Keguruan UIN Raden Fatah Palembang.
4. Dr. Akmal Hawi, M.Ag pembimbing 1 serta Bapak Dr. H. Fajri Ismail, M.Pd.I, yang telah banyak membimbing, mengarahkan memberi masukan, dan motivasi peneliti selama proses bimbingan.
5. Pada dosen Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang yang telah membagi ilmunya kepada peneliti.
6. Habibana, S.Pd.I Ketua KKG PAI SD Kecamatan Ilir Barat Satu Palembang yang telah bersedi memberikan izin serta memberikan informasi kepada peneliti demi kelancaran penelitian ini.

7. Kepada semua pihak yang telah membantu dalam penulisan Tesis ini, yang tidak bisa sebutkan satu persatu.

Semoga amal baik yang telah mereka berikan akan mendapatkan balasan dari Allah SWT yang belipat ganda dan dicatat sebagai amal shaleh yang mampu menolong di akherat kelak. Semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi seluruh pihak.

Palembang, 28 November 2019

Peneliti



EDI RISMAWAN
NIM: 170102009

DAFTAS ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN MOTTO.....	iv
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	vi
PEDOMAN TRANSLITERASI.....	vii
ABSTRAK	viii

BAB I PENDAHULUAN..... 1

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Batasan Masalah.....	15
B. Rumusan Masalah.....	15
C. Tujuan Penelitian.....	16
D. Manfaat Penelitian.....	17
E. Kajian Pustaka.....	18
F. Kerangka Teori	23
G. Sistematika Penulisan.....	26

BAB II KELOMPOK KERJA GURU PENDIDIKAN AGAMA

ISLAM SEKOLAH DASAR 28

A. Kajian Teori	28
a. Hakikat Guru	28
b. Guru Pendidikan Agama Islam	31
1. Pengertian Guru PAI	31
2. Syarat dan Tugas Guru Agama Menurut Pakar Pendidikan	36
3. Kepribadian Guru Agama	39
4. Posisi Guru Agama	41
5. Kompetensi Guru	43
a. Kompetensi kepribadian	44
b. Kompetensi Pedagogik	45
c. Kompetensi Profesional	46
d. Kompetensi Sosial	47
B. Kelompok Kerja Guru Pendidikan Agama Islam	48
a. Pengertian KKG PAI	50
b. Konsep Dasar KKG PAI	51
c. Program Kegiatan KKG PAI	55
d. Fungsi dan Tujuan Kegiatan KKG PAI	58
e. Pendekatan dan Metode pelaksanaan KKG PAI	61
C. Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Sekolah Dasar	65
1. Pembelajaran Pendidikan Agama Islam	65
2. Tujuan Pembelajaran Pendidikan Agama Islam	71
3. Komponen-Komponen Pembelajaran Pendidikan Agama Islam	75

BAB III METODOLOGI PENELITIAN	80
A. Jenis dan Lokasi Penelitian	80
B. Pendekatan Penelitian	81
C. Sumber Data	82
D. Metode Pengumpulan Data	83
E. Instrumen Penelitian	84
F. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	85
G. Pengujian Keabsahan Data	89
BAB IV ANALISIS KEGIATAN KELOMPOK KERJA GURU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM SEKOLAH DASAR (KKG-PAI) SD DI KECAMATAN ILIR BARAT SATU KOTA PALEMBANG	90
A. Gambaran Umum KKG PAI SD	90
1. Kondisi Geografis KKG PAI SD	90
2. Sejarah Singkat KKG PAI SD	90
3. Tujuan KKG PAI SD	94
4. Program kerja KKG PAI di Ilir Barat Satu Palembang	95
5. Struktur Organisasi atau Susunan Kepengurusan KKG PAI SD di Kecamatan Ilir Barat Satu Kota Palembang	97
6. Data Guru Pendidikan Agama Islam Ilir Barat Satu Kota Palembang	99
B. Pelaksanaan Kegiatan KKG PAI di Kecamatan Ilir Barat Satu Kota Palembang	101
1. Program KKG PAI SD Kecamatan Ilir Barat Satu Kota Palembang	103
2. Pelaksanaan Kegiatan KKG PAI SD Kecamatan Ilir Barat Satu Kota Palembang	104
C. Efek Kegiatan KKG PAI SD di Kecamatan Ilir Barat Satu Kota Palembang.....	106
D. Bentuk Kontribusi Anggota KKG PAI SD di Kecamatan Ilir Barat Satu Palembang	114
1. Kontribusi Materi	115
2. Kontribusi Tenaga	117
3. Kontribusi Ide atau Gagasan	120
E. Analisis Tentang Faktor Pendukung dan Penghambat Kegiatan KKG PAI SD di Kecamatan Ilir Barat Satu Kota Palembang	123
1. Faktor Pendukung	123
2. Faktor Penghambat	124
BAB V PENUTUP	127
A. Kesimpulan	127
B. Implikasi	128
C. Saran	129

DAFTAR PUSTAKA..... 132**LAMPIRAN-LAMPIRAN**

LAMPIRAN I	: Pedoman Observasi	138
LAMPIRAN II	: Observasi Pelaksanaan KKG PAI	139
LAMPIRAN III	: Instrumen Wawancara	140
LAMPIRAN IV	: Transkip Wawancara	142
LAMPIRAN V	: Hasil Observasi Guru Sedang Mengajar	147
LAMPIRAN VI	: Dokumentasi Kegiatan dan Penelitian	149
DAFTAR RIWAYAT PENULIS		160
KARYA TULIS ILMIAH		161

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1.	Data Guru PAI SD di Kecamatan Ilir Barat Satu Kota Palembang...	99
Tabel 4.2.	Program Kegiatan KKG PAI SD di Kecamatan Ilir Barat Satu Kota Palembang	103
Tabel 4.3.	Pelaksanaan Kegiatan KKG PAI SD di Kecamatan Ilir Barat Satu Kota Palembang Bidang Pendidikan dan Pelatihan	104
Tabel 4.7.	Efek Pelaksanaan Kegiatan KKG PAI SD dapat Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru	110
Tabel 4.8.	Ketercapaian Membuat Perangkat Pembelajaran	112

PEDOMAN TRANSLITERASI

Untuk memudahkan dalam penulisan lambang bunyi huruf, dari bahasa Arab ke Latin, maka acuan penulisan transliterasi Arab ke latin bagi mahasiswa pada Program Magister (S2) UIN Raden Fatah Palembang mengacu pada Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 158/1987 dan No. 0543b/U/1987, tanggal 22 Januari 1987.¹

1. Konsonan Tunggal

No	Nama	Huruf Latin	Keterangan	Huruf Arab
1	ا	Alif	Tdk dilambang	Tidak dilambang
2	ب	Ba	B	Be
3	ت	Ta'	T	Te
4	ث	sa'	š	Es (dengan titik diatas)
5	ج	Jim	J	Je
6	ح	ha'	ħ	Ha (dengan titik di bawah)
7	خ	Kha	Kh	Ka dan Ha
8	د	Dal	D	De
9	ذ	Zal	ż	Zet (dengan titik di atas)
10	ر	ra'	R	Er
11	ز	Zai	Z	Zet
12	س	Sin	S	Es
13	ش	Syin	Sy	es dan ye
14	ص	Shad	ş	Es (dengan titik di bawah)
15	ض	Dhad	đ	De (dengan titik di bawah)
16	ط	ta'	ť	Te (dengan titik di bawah)
17	ظ	za'	z	Zet (dengan titik di bawah)

¹Tim Revisi Penyusunan Penyusunan Penulisan Tesis, *Pedoman Penulisan Tesis*, (Palembang: UIN Raden Fatah, 2018). hlm. 54

18	ع	'ain	'	koma di atas
19	غ	Gayn	G	Ge
20	ف	fa'	F	Ef
21	ق	Qaf	Q	Qi
22	ك	Kaf	K	Ka
23	ل	Lam	L	El
24	م	Mim	M	Em
25	ن	Nun	N	En
26	و	W	W	We
27	هـ	H	H	Ha
28	ءـ	'	Apostrof	Apostrof
29	يـ	Y	Y	Ye

2. Vokal rangkap atau diftong bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dengan huruf, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan gabungan huruf sebagai berikut:
3. Vokal rangkap (أُوْ) dilambangkan dengan gabungan huruf *aw*, misalnya: *al-yawm*.
4. Vokal rangkap (أَيْ) dilambangkan dengan gabungan huruf *ay*, misalnya: *al-bayt*.
5. Vokal panjang atau maddah bahasa Arab yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan huruf dan tanda *macron* (coretan horisontal) di atasnya, misalnya (الفاتحةُ = *al-fatiha*), (الْعُلُومُ = *al-'ulūm*) dan (قِيمَةً = *qīmah*).
6. Syaddah atau tasydid yang dilambangkan dengan tanda syaddah atau tasydid, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan huruf yang sama dengan huruf yang bertanda syaddah itu, misalnya (حّ = *h□addun*), (سّ = *saddun*), (طّيّب = *t□ayyib*).
7. Kata sandang dalam bahasa Arab yang dilambangkan dengan huruf alif-lam, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan huruf "al", terpisah dari kata yang mengikuti dan diberi tanda hubung, misalnya (الْبَيْتُ = *al-bayt*), (السَّمَاءُ = *al-samā'*).

8. *ṭa' marbūt□ah* mati atau yang dibaca seperti ber-*h□arakat sukuṇ*, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan huruf “h”, sedangkan *ṭa' marbūt□ah* yang hidup dilambangkan dengan huruf “t”, misalnya (رُؤْيَا الْهِلَالُ = *ru'yah al-hilāl* atau *ru'yatul hilāl*).
9. Tanda apostrof (') sebagai transliterasi huruf hamzah hanya berlaku untuk yang terletak di tengah atau di akhir kata, misalnya (رُؤْيَا = *ru'yah*), (فُقَاهَةً = *fuqahā'*).

ABSTRAK

“Analisis Kegiatan Kelompok Kerja Guru Pendidikan Agama Islam Sekolah Dasar di Kecamatan Ilir Barat Satu Palembang”. Pokok masalah tesis ini adalah bagaimana Kegiatan Kelompok Kerja Guru Pendidikan Agama Islam di Kecamatan Ilir Barat Satu Palembang, yang menjadi tujuan penelitian ini adalah, 1)Untuk mendeskripsikan Pelaksanaan Kegiatan, 2)Mendeskripsikan efek kegiatan terhadap Kompetensi Pedagogik Guru, 3)Mendeskripsikan bentuk kontribusi anggota, 4)Mendeskripsikan apa saja faktor pendukung dan hambatan pelaksanaan Kegiatan.

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan fenomenologi, sosiologis, dan keilmuan, Sumber data penelitian ini terdiri dari sumber primer dan sekunder.Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan, wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta penelusuran referensi. Teknik analisis/pengolahan data kualitatif menggunakan 3 tahapan yaitu 1) reduksi data, 2) display data, dan 3) verifikasi data.

Temuan penelitian yaitu, *Pertama*, Pelaksanaan kegiatan dilaksanakan dalam 2 (dua) bentuk yakni pertemuan rutin yang dilaksanakan minimal satu bulan sekali dan pertemuan insidental yang dilaksanakan sesuai dengan jangka waktu yang direncanakan. *Kedua* Efek Kegiatan berdampak pada meningkatnya kompetensi pedagogik guru PAI SD dalam meningkatkan mutu proses pembelajaran di kelas; guru dapat bekerja sama dalam penyusunan prota, prose, analisis hari epektif, silabus, RPP, guru dapat memahami materi yang akan diajarkan kepada peserta didik; serta dapat mengetahui bakat dan minat peserta didik yang tersalurkan dalam MAPSI. *Ketiga*, bentuk kontribusi anggota organisasi dalam kegiatan, hampir seluruh kegiatan organisasi merupakan kontribusi anggota organisasi sendiri, yang terbagi atas tiga bagian yaitu kontribusi berupa materi, tenaga dan ide atau gagasan. *Keempat* Faktor pendukung pelaksanaan kegiatan antara lain: (a) faktor pendidikan, (b) faktor usia, (c) faktor motivasi. Faktor hambatan pelaksanaan kegiatan, antara lain: (a) kurang antusias para gurunya, (b) tidak dapat izin dari sekolah untuk hadir dalam kegiatan, (c) faktor dana, (d) faktor penguasaan IT yang belum maksimal dan merata.

ABSTRACT

"Analysis of the Activities of the Primary School Islamic Education Teachers Working Group in the District of Ilir Barat Satu Palembang". The subject of this thesis is how the activities of the Islamic Education Teacher Working Group in the District of Ilir Barat Satu Palembang, the objectives of this study are, 1) To describe the Implementation of Activities, 2) Describe the effect of the activities on the Teacher Pedagogical Competence, 3) Describe the contribution of hope, 4) Describe the supporting factors and obstacles in implementing the Activity.

This research is a qualitative descriptive study with a phenomenological, sociological, and scientific approach. The data source of this study consisted of primary and secondary sources. Data collection techniques were carried out using interviews, observations, and documentation, and reference tracing. Qualitative data analysis / processing techniques use 3 stages: 1) data reduction, 2) data display, and 3) data verification.

The research findings are, First, the implementation of the activities carried out in 2 (two) forms, namely routine meetings conducted at least once a month and incidental meetings held in accordance with the planned time period. The Second Effects of Activities have an impact on increasing the pedagogical competence of PAI elementary school teachers in improving the quality of the learning process in the classroom; teachers can work together in preparing prota, procedures, analysis of active days, syllabus, lesson plans, teachers can understand the material to be taught to students; and can find out the talents and interests of students channeled in MAPSI. Third, the model of the contribution of organizational members in activities, almost all organizational activities are the contributions of members of the organization itself, which is divided into three parts, namely contributions in the form of material, energy and ideas or ideas. The four factors supporting the implementation of activities include: (a) educational factors, (b) age factors, (c) motivational factors. Barriers to the implementation of activities include: (a) lack of enthusiasm from the teachers, (b) not getting permission, (c) funding factors, (d) IT mastery factors that have not been maximally and evenly distributed.