

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Secara garis besar kata kunci dari penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Strategi Pemerintah daerah dalam peningkatan penerimaan pajak reklame*, yang menjadi salah satu bagian dari lembaga pendidikan umum. Kata kunci tersebut digunakan sebagai acuan peneliti dalam mencari hasil penelitian dan kajian ilmiah terdahulu dari berbagai sumber relevan dan dapat dipertanggung jawabkan. Artinya pengambilan dan pencantuman hasil dari penelitian dan karya ilmiah terdahulu dalam penelitian ini didasarkan pada kemiripan tema, kata kunci, serta ditinjau dari isi, dasar teori, atau didasarkan hasil-hasil penelitiannya.

Sebagaimana berdasar pada buku pedoman karya tesis dan karya ilmiah Program Pascasarjana STAIN Kediri (2011:11) yang dinyatakan bahwa Penelitian terdahulu “ditekankan pada penelusuran karya-karya dan penelitian sebelumnya yang memiliki kemiripan tema, disertai penjelasan tentang kontribusi yang akan diberikan oleh peneliti dalam membahas tema tersebut. Dengan demikian peneliti dapat menegaskan posisinya secara signifikan dalam mengembangkan pokok bahasan yang ditelitinya.

Setelah dianalisis pernyataan tersebut punya arti *pertama*, hasil penelitian terbaru (sekarang ini) harus ada pembuktian posisi yang khas (orisinal) dalam mata rantai pengembangan ilmu dari penelitian terdahulu. *Kedua*, ditunjukkan hasil

penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh orang lain sebagai bukti terjadi perbedaan, dan *ketiga* penelitian terbaru harus dititik tekankan pada sebuah pendalaman tema untuk penguatan atau bahkan pengkritikan atas penelitian terdahulu sebagai upaya pemberlakuan uji kebenaran teori lama.

Penelusuran penelitian dan kajian-kajian ilmiah terdahulu dilakukan untuk penemuan posisi hasil penelitian ini dalam kajian keilmuan yang telah ada sehingga diharapkan para peneliti selanjutnya mampu dalam pengisian lubang-lubang kekurangan dari penelitian ini untuk kemudian dilanjutkan dengan pengembangan hasil keilmuan yang penulis teliti ini. Kegiatan ini juga dilakukan sebagai langkah untuk terbangunnya kesinambungan dalam mata rantai keilmuan bidang tertentu, dalam konteks penelitian ini adalah bidang Kegiatan Perpajakan Di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan (DPPK). Dengan artian pada penjagaan kesinambungan tersebut maka diharapkan hasil penelitian ini akan dilanjutkan oleh peneliti selanjutnya sebagai upaya pendalaman terhadap kajian tema penelitian. Penelusuran penelitian dan kajian-kajian ilmiah terdahulu yang dilakukan adalah dengan cara penelusuran kepustakaan dalam bentuk pencarian atau eksplorasi terhadap berbagai sumber seperti internet, perpustakaan, dan *soft file* penelitian dari pemberian teman.

Dari penelusuran tersebut terdapat beberapa hasil penelitian dan kajian ilmiah terdahulu yang punya hubungan kata kunci yang sama. Namun ada beberapa yang lain tidak ada hubungan secara khusus dengan tema penelitian sehingga tidak dicantumkan dalam penelitian ini.

Sama dengan penelitian terdahulu, penelitian sekarang ini lokasi penelitian berada pada DPPK Kabupaten Bandung. Untuk Penelitian terdahulu dilakukan pada beberapa taun kebelakang. Penelitian penulis ini memiliki fokus pada strategi yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah guna meningkatkan dan meminimalisir permasalahan yang ada, sedangkan penelitian sebelumnya cenderung pada pembahasan mengenai analisis penerimaan pajak reklame saja. Kontribusi lain dari penelitian penulis ini jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu adalah agar diketahui bagaimana pengaruh dari strategi Pemerintah daerah terhadap Peningkatan Pendapatan Asli Daerah.

Berikut ini adalah isi secara garis besar dari hasil penelitian dan kajian ilmiah terdahulu yang memiliki persamaan tema atau kata kunci yaitu persamaan dalam pembahasan Analisis Penerimaan Pajak Reklame dan persamaan dalam karakteristik, lokasi penelitian di DPPKAD Kota Bandung dan Kabupaten Bandung. Namun titik tekan yang dimiliki sangat berbeda dengan penelitian yang sekarang ini. Lebih Konkritnya diuraikan sebagai berikut :

**Tabel 1.2**

**Penelitian Terdahulu**

Nama	Judul penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
I made budi kusuma Arsana A.B (2013)	Analisis Penerimaan Pajak Reklame Kabupaten Bandung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat efektifitas penerimaan pajak reklame di Kabupaten Bandung dari</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adalah objek penelitian yakni Pajak Reklame dan tempat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adalah fokus penelitian yang menganalisis efektifitas dan efesiensi</li> </ul>

		<p>tahun 2002 - 2011 rata rata sebesar 110,10% dan tergolong sangat efektif</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat efesiensi penerimaan pajak reklame di Kabupaten Bandung dari tahun 2002-2012 adalah sebesar 16,07% hal ini menunjukkan bahwa tingkat efesiensinya tergolong efesiensi sangat efisien</li> <li>• Prospek penerimaan pajak reklame di Kabupaten Bandung tahun 2012 adalah Rp.8 Miliar dan akan terus meningkat pada tahun tahun berikutnya.</li> </ul>	<p>pemilihan lokasi yang sama yaitu di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Bandung.</p>	<p>penerimaan pajak reklame di Kabupaten Bandung.</p>
--	--	---	---	---

Aristanti Widyaningsih (2009)	Analisis Potensi Penerimaan Pajak Reklame Kota Bandung periode tahun 2001-2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembahasan analisis potensi penerimaan Pajak Reklame Kota Bandung dari tahun 2001-2007, pada tahun 2003-2007 masih diatas target dan realisasi yang dicapai Kota Bandung, sedangkan tahun 2001 dan 2002 di bawah target.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adalah penelitian ini mengkaji objek Pajak Reklame dan</li> <li>• Dan sama sama meneliti potensi target dan realisasi penerimaan Pajak Reklame terhadap PAD, selain itu juga subjek penelitian berada di DPPKAD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adalah lokasi yang membedakan yakni Kota Bandung dan tidak membahas tentang Strategi pemerintah Daerah</li> </ul>
-------------------------------	--	--	--	--

## B. Administrasi Publik

### 1. Konsep Administrasi Publik

Teori Administrasi menjelaskan upaya-upaya untuk mendefinisikan fungsi universal yang dilakukan para pimpinan dan asas-asas yang menyusun praktik kepemimpinan yang baik

Menurut Kerlinger dalam Harbani (2007:9) teori adalah serangkaian konstruk (konsep), batasan, dan proposisi, yang menyajikan suatu pandangan sistematis tentang

fenomena dengan fokus hubungan dengan merinci hubungan-hubungan antar variabel, dengan tujuan menjelaskan dan memprediksi gejala itu.

Sedangkan menurut Harbani Pasolong (2007:10) teori adalah pernyataan atau konsep yang teruji kebenarannya melalui riset. Istilah Administrasi secara etimologi berasal dari bahasa Latin (Yunani) yang terdiri atas dua kata yaitu “ad” dan “ministrate” yang berarti “to serve” yang dalam Bahasa Indonesia berarti melayani atau memenuhi.

Sedangkan pendapat A. Dunsire yang dikutip ulang oleh Keban (2004:12) administrasi diartikan sebagai arahan, pemerintahan, kegiatan implementasi, kegiatan pengarahan, penciptaan prinsip-prinsip implementasi kebijakan publik, kegiatan melakukan analisis, menyeimbangkan dan mempresentasikan keputusan, pertimbangan-pertimbangan kebijakan, sebagai pekerjaan individual dan kelompok dalam menghasilkan barang dan jasa publik, dan sebagai arena bidang kerja akademik dan teoritik.

Pengertian Publik adalah sejumlah manusia yang memiliki kesamaan berpikir, perasaan, harapan, sikap dan tindakan yang benar dan baik berdasarkan nilai-nilai norma yang mereka miliki (Syafi'ie dkk dalam Harbani Pasolong, 2007:6).

Adapun Pengertian Administrasi public, menurut Chandler dan Plano dalam Keban (2004:15) adalah proses dimana sumberdaya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (manage) keputusan-keputusan dalam kebijakan publik.

Hebert A. Simon dalam Keban (2004:26), mengatakan bahwa Teori Administrasi pada hakekatnya menyangkut batas-batas aspek perilaku manusia yang rasional dan yang tidak rasional. Teori administrasi menurut simon adalah secara khas juga merupakan teori rasionalitas yang diharapkan dan terbatas teori mengenai perilaku manusia yang mementingkan kepuasankarena ia tak memiliki kecerdasan untuk berusaha mencapai titik maksimum.

Dan dapat dikatakan bahwa Teori Administrasi Publik adalah serangkaian konsep yang berhubungan dengan kepublikan yang telah diuji kebenarannya melalui riset, dalam hal pencapaian tujuan secara efisien dan efektif.

## **2. Peran Administrasi Publik**

Peran administrasi publik dalam suatu negara sangat vital. Hal ini dapat dilihat dari pendapat Karl Polanyi dalam Keban (2004:15) mengatakan bahwa kondisi ekonomi suatu negara sangat tergantung kepada dinamika administrasi publik. Selanjutnya Frederik A. Cleveland dalam Keban menjelaskan bahwa peran administrasi publik sangat vital dalam membantu memberdayakan masyarakat dan menciptakan demokrasi.

Peranan administrasi publik pada dasarnya untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Oleh karena itu, setiap kegiatan dalam administrasi publik diupayakan tercapainya tujuan sesuai dengan yang direncanakan dan mengandung rasio terbaik antara input dan output.

### C. Administrasi Perpajakan

Pajak merupakan salah satu sumber penerimaan pemerintah untuk membiayai pengeluaran baik rutin maupun pembangunan. Sebagai sumber keuangan Negara, pemerinthan berupaya memasukkan uang sebanyak-banyaknya untuk kas Negara. Saat ini pemerintah sedang mensosialisasikan kepada masyarakat untuk bisa ikut berpartisipasi untuk taat dalam membayar pajak. Hal tersebut dilakukan dengan cara menyempurnakan peraturan perundang undangan perpajakan yang berlaku dan peneanaan sanksi yang memberatkan jika wajib pajak tidak bisa membayar pajak terutangya kepada kas Negara secara tepat Waktu.

#### 1. Pengertian Pajak

Menurut Prof. Dr. P.J.A Adriani dalam Adrian Sutedi (2013:22) , pajak adalah iuran masyarakat kepada negara (yang dapat di paksakan) yang terutang oleh yang wajib membayarnya menurut peraturan-peraturan umum (Undang-undang) dengan tidak mendapat prestasi kembali yang langsung dapat ditunjuk dan gunanya adalah untuk membiayai pengeluaran-pengeluaran umum berhubung tugas negara untuk menyelenggarakan pemerintahan.

Sedangkan Menurut Prof. Dr. H. Rochmat Soemitro Dalam Adrian Sutedi S.H. (2013:22), Pajak adalah peralihan kekayaan dari pihak rakyat kepada kas negara untuk membiayai pengeluaran rutin dan surplusnya digunakan untuk *public saving* yang merupakan sumber utama untuk membiayai *public investment*.

Dalam Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak dan Retribusi mendefinisikan Pajak sebagai kontribusi wajib kepala Daerah yan terutang oleh orang



Pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan Daerah bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.

Menurut Kesit Bambang Prakosa dalam Trisni dan Tarsis (2012:12) menyatakan pengertian pajak bahwa “pajak secara umum adalah iuran wajib anggota masyarakat kepada Negara karena Undang-undang, dan atas pembayaran itu pemerintah tidak memberikan balas jasa yang langsung dapat di tunjuk.

Menurut Dr. Soeparman Soemahamidjaja Dalam Santoso Brotodihardjo (1986:48) mengatakan bahwa pajak adalah “iuran wajib, berupa uang atau barang, yang telah dipungut oleh penguasa berdasarkan norma-norma hukum, guna menutup biaya produksi barang-barang dan jasa-jasa kolektif dalam mencapai kesejahteraan umum”.

Dari Pengertian para pakar tersebut dapat dikatakan bahwa terdapat 5 (lima) unsur pokok dalam definisi pajak, yaitu :

- a) Iuran / pungutan
- b) Pajak dipungut berdasarkan undang-undang
- c) Pajak Sifatnya dapat dipaksakan
- d) Tidak ada kontraprestasi (imbalan) yang langsung dapat dirasakan oleh pembayar pajak
- e) Pajak digunakan untuk membiayai pengeluaran-pengeluaran pemerinthan (rutin dan pembangunan) bagi kepentingan masyarakat umum.

## 2. Jenis Pajak

Pembagian Pajak Menurut Mardiasmo (2011:57) dapat dilakukan berdasarkan golongan, lembaga pemungut maupun sifatnya seperti berikut :

### a) Berdasarkan Golongan

#### 1) Pajak Langsung

Pajak Langsung adalah Pajak yang pembebanannya tidak dapat di limpahkan, tetapi harus menjadi beban langsung wajib pajak yang bersangkutan. Contohnya PPh.

#### 2) Pajak Tidak Langsung

Pajak tidak langsung adalah pajak yang pembebanannya dapat dilimpahkan kepada pihak lain contohnya PPN.

### b) Berdasarkan Sifat

#### 1) Pajak Subjektif

Pajak Subjektif adalah pajak yang dikenakan dengan melihat pertama-tama pada diri pribadi wajib pajak, kemudian untuk menetapkan pajaknya dicari alasan objektif yang berhubungan erat dengan keadaan-keadaan materialnya, yaitu pada pikulannya. Contohnya PPh

#### 2) Pajak Objektif

Pajak Objektif adalah pajak yang dikenakan dengan melihat pertama-tama pada objeknya selain daripada benda, dapat juga berupa tindakan, suatu keadaan ataupun suatu peristiwa yang menyebabkan timbulnya kewajiban membayar pajak. Contohnya PPN dan PPnBM

c) Berdasarkan Lembaga Pemungut

1) Pajak Pusat/Negara

Pajak Pusat/ Negara adalah pajak yang dipungut oleh pemerintah pusat dan digunakan untuk membiayai rumah tangga Negara. Contohnya PPh,PPN,dan PPnBM.

2) Pajak Daerah

Pajak daerah adalah pajak yang dipungut oleh pemerintah Daerah dan digunakan untuk membiayai rumah tangga Daerah. Pajak daerah merupakan salah satu komponen Pendapatan Asli Daerah yang berperan sebagai sumber penerimaan untuk pembangunan Daerah. Pajak daerah terdiri dari, Pajak Provinsi, Pajak Kota/Kabupaten.

**D. Pendapatan Asli Daerah**

**1. Pendapatan Asli Daerah**

Berdasarkan Undang-Undang No.3 Tahun 2004 pasal 1 ayat 15 dijelaskan bahwa Pendapatan Asli Daerah adalah penerimaan yang diperoleh daerah dari sumber-sumber dalam wilayahnya sendiri yang yang dipungut berdasarkan peraturan-peraturan Daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Abdul Halim dalam Sutedi (2004:94) Mendefinisikan bahwa Pendapatan asli Daerah adalah penerimaan yang diperoleh dari daerah dalam wilayahnya sendiri yang dipungut berdasarkan peraturan daerah yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dari pendapat yang di kemukakan diatas dapat disimpulkan bahwa Pednapatan Asli Derah adalah salah satu bagian dari pendapatn keuangan daerah yang diperoleh oleh sumber-sumber pendapatan dalam daerahnya sendiri yang dipungut berdsasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan menjadi salah satu modal dasar pemerintah daerah untuk membiayai pembangunan dan memenuhi belanja Daerahnya sendiri.

## **2. Peranan Pendapatan Asli Daerah**

Berdasarkan Undang-Undang No.32 Tahun 2004 pasal 1 angka 15 tentang perimbangan keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah dijelaskan bahwa untuk membiayai pembangunan daerah, penerimaannya bersumber dari Pendapatan Asli Daerah, Pemerintah Daerah melkakukan Upaya Maksimal dalam pengumpulan Pajak dan Retribusi . Besarnya Penrimaaan Daerah dari PAD akan sangat membantu pemerintah dalam melaksanakan kegiatan pembangunan Daerah terhadap pemerintah pusat sesuai dengan harapan yang diinginkan dalam otonomi Daerah.

## **3. Sumber-Sumber Pendapatan Asli Daerah**

Adapun sumber-sumber pendapatan asli menurut Undang-Undang RI No.32 Tahun 2004 yaitu :

a) Pendapatan asli daerah (PAD) yang terdiri dari :

- 1) Hasil pajak daerah yaitu Pungutan daerah menurut peraturan yang ditetapkan oleh daerah untuk pembiayaan rumah tangganya sebagai badan hukum publik. Pajak daerah sebagai pungutan yang dilakukan pemerintah

daerah yang hasilnya digunakan untuk pengeluaran umum yang balas jasanya tidak langsung diberikan sedang pelaksanaannya bisa dapat dipaksakan.

- 2) Hasil retribusi daerah yaitu pungutan yang telah secara sah menjadi pungutan daerah sebagai pembayaran pemakaian atau karena memperoleh jasa atau karena memperoleh jasa pekerjaan, usaha atau milik pemerintah daerah bersangkutan. Retribusi daerah mempunyai sifat-sifat yaitu pelaksanaannya bersifat ekonomis, ada imbalan langsung walau harus memenuhi persyaratan-persyaratan formil dan materiil, tetapi ada alternatif untuk mau tidak membayar, merupakan pungutan yang sifatnya budgetetairnya tidak menonjol, dalam hal-hal tertentu retribusi daerah adalah pengembalian biaya yang telah dikeluarkan oleh pemerintah daerah untuk memenuhi permintaan anggota masyarakat.
- 3) Hasil perusahaan milik daerah dan hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan. Hasil perusahaan milik daerah merupakan pendapatan daerah dari keuntungan bersih perusahaan daerah yang berupa dana pembangunan daerah dan bagian untuk anggaran belanja daerah yang disetor ke kas daerah, baik perusahaan daerah yang dipisahkan, sesuai dengan motif pendirian dan pengelolaan, maka sifat perusahaan daerah adalah suatu kesatuan produksi yang bersifat menambah pendapatan daerah, memberi jasa, menyelenggarakan kemamfaatan umum, dan memperkembangkan perekonomian daerah.

4) Lain-lain pendapatan daerah yang sah ialah pendapatan-pendapatan yang tidak termasuk dalam jenis-jenis pajak daerah, retribusi daerah, pendapatan dinas-dinas. Lain-lain usaha daerah yang sah mempunyai sifat yang pembuka bagi pemerintah daerah untuk melakukan kegiatan yang menghasilkan baik berupa materi dalam kegiatan tersebut bertujuan untuk menunjang, melapangkan, atau memantapkan suatu kebijakan daerah disuatu bidang tertentu.

b) Dana perimbangan

Diperoleh melalui bagian pendapatan daerah dari penerimaan pajak bumi dan bangunan baik dari pedesaan, perkotaan, pertambangan sumber daya alam dan serta bea perolehan hak atas tanah dan bangunan. Dana perimbangan terdiri atas dana bagi hasil, dana alokasi umum, dan dana alokasi khusus.

c) Lain-lain pendapatan daerah yang sah

Adalah pendapatan daerah dari sumber lain misalnya sumbangan pihak ketiga kepada daerah yang dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundangan-undangan yang berlaku.

### **E. Pajak Daerah**

Menurut Pasal 1 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah pengertian Pajak Daerah, yang selanjutnya disebut pajak, adalah kontribusi wajib kepada daerah yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan undang-undang, dengan tidak

mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan daerah bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.

Dengan demikian pajak daerah adalah iuran wajib pajak kepada daerah untuk membiayai pembangunan daerah. Pajak Daerah ditetapkan dengan undang-undang yang pelaksanaannya untuk di daerah diatur lebih lanjut dengan peraturan daerah. Pemerintah daerah dilarang melakukan pungutan selain pajak yang telah ditetapkan undang-undang (Pasal 2 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009).

### 1. Jenis Pajak Daerah

Berdasarkan Pasal 2 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah terdapat 5 (lima) jenis pajak provinsi dan 11 (sebelas) jenis pajak kabupaten/kota. Secara rinci dapat dilihat dalam tabel berikut :

**Tabel 1.3**

#### **Perbandingan Jenis Pajak yang Dikelola Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota**

<b>Pajak Provinsi</b>	<b>Pajak Kabupaten/Kota</b>
1. Pajak Kenaraan Bermotor	1. Pajak Hotel
2. Bea Balik Nama Kendaraan	2. Pajak Restoran
3. Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor	3. Pajak Hiburan
4. Pajak Air Permukaan	4. Pajak Reklame
5. Pajak Rokok	5. Pajak Penerangan Jalan
	6. Pajak Mineral Bukan

	Logam dan Buatan
	7. Pajak Perkir
	8. Pajak Air Tanah
	9. Pajak Sarang Burung Walet
	10. Pajak Bumi Bangunan Perdesaan dan Perkotaan
	11. Bea Perolehan Hak atas tanah dan Bangunan

**Sumber : UU No 28 Tahun 2009**

Ada lima jenis pajak yang dikelola oleh provinsi yaitu Pajak Kendaraan Bermotor, Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor, Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor, Pajak Air Permukaan dan Pajak Rokok.

a) Pajak Kendaraan Bermotor

Pajak Kendaraan Bermotor adalah pajak atas kepemilikan dan/atau penguasaan kendaraan bermotor. Kendaraan bermotor adalah semua kendaraan beroda beserta gandengannya yang digunakan di semua jenis jalan darat, dan digerakkan oleh peralatan teknik berupa motor atau peralatan lainnya yang berfungsi untuk mengubah suatu sumber daya energi tertentu menjadi tenaga gerak kendaraan bermotor yang bersangkutan, termasuk alat-alat berat dan alat-alat besar yang dalam operasinya menggunakan roda dan motor dan tidak melekat secara permanen serta



kendaraan bermotor yang dioperasikan di air (Pasal 1 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009).

Tarif Pajak Kendaraan Bermotor pribadi menurut Pasal 6 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah ditetapkan sebagai berikut :

- 1) untuk kepemilikan kendaraan bermotor pertama paling rendah sebesar 1% (satu persen) dan paling tinggi sebesar 2% (dua persen);
- 2) untuk kepemilikan kendaraan bermotor kedua dan seterusnya tarif dapat ditetapkan secara progresif paling rendah sebesar 2% (dua persen) dan paling tinggi sebesar 10% (sepuluh persen).

Sedangkan tarif Pajak Kendaraan Bermotor angkutan umum, ambulans, pemadam kebakaran, sosial keagamaan, lembaga sosial dan keagamaan, Pemerintah/TNI/POLRI, Pemerintah Daerah, dan kendaraan lain yang ditetapkan dengan Peraturan Daerah, ditetapkan paling rendah sebesar 0,5% (nol koma lima persen) dan paling tinggi sebesar 1% (satu persen). Kemudian Tarif Pajak Kendaraan Bermotor alat-alat berat dan alat-alat besar ditetapkan paling rendah sebesar 0,1% (nol koma satu persen) dan paling tinggi sebesar 0,2% (nol koma dua persen).

b) Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor

Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor adalah pajak atas penyerahan hak milik kendaraan bermotor sebagai akibat perjanjian dua pihak atau perbuatan sepihak atau keadaan yang terjadi karena jual beli, tukar menukar, hibah, warisan, atau pemasukan ke dalam badan usaha (Pasal 1 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009).

Menurut Pasal 12 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah tarif Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor ditetapkan paling tinggi masing-masing sebagai berikut :

- 1) penyerahan pertama sebesar 20% (dua puluh persen) dan
- 2) penyerahan kedua dan seterusnya sebesar 1% (satu persen).

Khusus untuk kendaraan bermotor alat-alat berat dan alat-alat besar yang tidak menggunakan jalan umum tarif pajak ditetapkan paling tinggi masing-masing sebagai berikut :

- 1) penyerahan pertama sebesar 0,75% (nol koma tujuh puluh lima persen); dan
- 2) penyerahan kedua dan seterusnya sebesar 0,075% (nol koma nol tujuh puluh lima persen).

c) Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor

Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor adalah pajak atas penggunaan bahan bakar kendaraan bermotor. Bahan bakar kendaraan bermotor adalah semua jenis bahan bakar cair atau gas yang digunakan untuk kendaraan bermotor (Pasal 1 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009). Tarif Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor ditetapkan paling tinggi sebesar 10% (sepuluh persen). Khusus tarif Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor untuk bahan bakar kendaraan umum dapat ditetapkan paling sedikit 50% (lima puluh persen) lebih rendah dari tarif Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor untuk kendaraan pribadi (Pasal 19 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009).

d) Pajak Air Permukaan

Menurut Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, Pajak Air Permukaan adalah pajak atas pengambilan dan/atau pemanfaatan air permukaan. Air permukaan adalah semua air yang terdapat pada permukaan tanah, tidak termasuk air laut, baik yang berada di laut maupun di darat. Tarif Pajak Air Permukaan ditetapkan paling tinggi sebesar 10% (Pasal 24 Undang-Undang nomor 28 Tahun 2009).

e) Pajak Rokok

Menurut Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, Pajak Rokok adalah pungutan atas cukai rokok yang dipungut oleh Pemerintah. Tarif Pajak Rokok ditetapkan sebesar 10% (sepuluh persen) dari cukai rokok. Pajak Rokok dikenakan atas cukai rokok yang ditetapkan oleh Pemerintah (Pasal 29 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009).

Penerimaan pajak rokok, baik bagian Provinsi maupun bagian Kabupaten/kota, dialokasikan paling sedikit 50% untuk mendanai pelayanan kesehatan masyarakat dan penegakan hukum oleh aparat yang berwenang ( Pasal 31 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009).

Ada 11 jenis pajak yang dikelola oleh Kabupaten/Kota, pajak yang termasuk pajak yang dikelola Kabupaten/Kota adalah sebagai berikut :

f) Pajak Hotel

Menurut Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan retribusi Daerah, Pajak Hotel adalah pajak atas pelayanan yang disediakan oleh hotel.

Hotel adalah fasilitas penyedia jasa penginapan/peristirahatan termasuk jasa terkait lainnya dengan dipungut bayaran, yang mencakup juga motel, losmen, gubuk pariwisata, wisma pariwisata, pesanggrahan, rumah penginapan dan sejenisnya, serta rumah kos dengan jumlah kamar lebih dari 10 (sepuluh). Tarif Pajak Hotel ditetapkan paling tinggi sebesar 10% (Pasal 35 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009).

g) Pajak Restoran

Menurut Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, Pajak Restoran adalah pajak atas pelayanan yang disediakan oleh restoran. Restoran adalah fasilitas penyedia makanan dan/atau minuman dengan dipungut bayaran, yang mencakup juga rumah makan, kafetaria, kantin, warung, bar, dan sejenisnya termasuk jasa boga/katering. Tarif Pajak Restoran ditetapkan paling tinggi sebesar 10% (Pasal 40 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009).

h) Pajak Hiburan

Menurut Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak dan Retribusi Daerah, Pajak Hiburan adalah pajak atas penyelenggaraan hiburan. Hiburan adalah semua jenis tontonan, pertunjukan, permainan, dan/atau keramaian yang dinikmati dengan dipungut bayaran. Tarif Pajak Hiburan ditetapkan paling tinggi sebesar 35% (tiga puluh lima persen). Khusus untuk hiburan berupa pagelaran busana, kontes kecantikan, diskotik, karaoke, klab malam, permainan ketangkasan, panti pijat, dan mandi uap/*spa*, tarif Pajak Hiburan dapat ditetapkan paling tinggi sebesar 75% (tujuh puluh lima persen). Khusus hiburan kesenian rakyat/tradisional dikenakan tarif Pajak

Hiburan ditetapkan paling tinggi sebesar 10% (Pasal 45 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009).

i) Pajak Reklame

Menurut Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, Pajak Reklame adalah pajak atas penyelenggaraan reklame. Reklame adalah benda, alat, perbuatan, atau media yang bentuk dan corak ragamnya dirancang untuk tujuan komersial memperkenalkan, menganjurkan, mempromosikan, atau untuk menarik perhatian umum terhadap barang, jasa, orang, atau badan, yang dapat dilihat, dibaca, didengar, dirasakan, dan/atau dinikmati oleh umum. Tarif Pajak Reklame ditetapkan paling tinggi sebesar 25% (Pasal 50 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009).

j) Pajak Penerangan Jalan

Menurut Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, Pajak Penerangan Jalan adalah pajak atas penggunaan tenaga listrik, baik yang dihasilkan sendiri maupun diperoleh dari sumber lain. Tarif Pajak Penerangan Jalan ditetapkan paling tinggi sebesar 10% (sepuluh persen). Penggunaan tenaga listrik dari sumber lain oleh industri, pertambangan minyak bumi dan gas alam, tarif Pajak Penerangan Jalan ditetapkan paling tinggi sebesar 3% (tiga persen). Penggunaan tenaga listrik yang dihasilkan sendiri, tarif Pajak Penerangan Jalan ditetapkan paling tinggi sebesar 1,5% (Pasal 55 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009).

k) Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan

Menurut Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan adalah pajak atas kegiatan pengambilan mineral bukan logam dan batuan, baik dari sumber alam di dalam dan/atau permukaan bumi untuk dimanfaatkan. Mineral Bukan Logam dan Batuan adalah mineral bukan logam dan batuan sebagaimana dimaksud di dalam peraturan perundang-undangan di bidang mineral dan batubara. Tarif Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan ditetapkan paling tinggi sebesar 25% (Pasal 60 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009).

l) Pajak Parkir

Menurut Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, Pajak Parkir adalah pajak atas penyelenggaraan tempat parkir di luar badan jalan, baik yang disediakan berkaitan dengan pokok usaha maupun yang disediakan sebagai suatu usaha, termasuk penyediaan tempat penitipan kendaraan bermotor. Parkir adalah keadaan tidak bergerak suatu kendaraan yang tidak bersifat sementara. Tarif Pajak Parkir ditetapkan paling tinggi sebesar 30% (Pasal 65 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009).

m) Pajak Air Tanah

Menurut Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, Pajak Air Tanah adalah pajak atas pengambilan dan/atau pemanfaatan air tanah. Air Tanah adalah air yang terdapat dalam lapisan tanah atau

batuan di bawah permukaan tanah. Tarif Pajak Air Tanah ditetapkan paling tinggi sebesar 20% (Pasal 70 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009).

n) Pajak Sarang Burung Walet

Menurut Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, Pajak Sarang Burung Walet adalah pajak atas kegiatan pengambilan dan/atau pengusahaan sarang burung walet. Burung walet adalah satwa yang termasuk marga *collocalia*, yaitu *collocalia fuchliap haga*, *collocalia maxina*, *collocalia esculanta*, dan *collocalia linchi*. Tarif Pajak Sarang Burung Walet ditetapkan paling tinggi sebesar 10% (Pasal 75 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009).

o) Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan

Menurut Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan adalah pajak atas bumi dan/atau bangunan yang dimiliki, dikuasai, dan/atau dimanfaatkan oleh orang pribadi atau Badan, kecuali kawasan yang digunakan untuk kegiatan usaha perkebunan, perhutanan, dan pertambangan.

Bumi adalah permukaan bumi yang meliputi tanah dan perairan pedalaman serta laut wilayah kabupaten/kota. Bangunan adalah konstruksi teknik yang ditanam atau dilekatkan secara tetap pada tanah dan/atau perairan pedalaman dan/atau laut. Tarif Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan ditetapkan paling tinggi sebesar 0,3% (Pasal 80 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009).

p) Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan

Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan adalah pajak atas perolehan hak atas tanah dan/atau bangunan. Perolehan Hak atas Tanah dan/atau Bangunan adalah perbuatan atau peristiwa hukum yang mengakibatkan diperolehnya hak atas tanah dan/atau bangunan oleh orang pribadi atau Badan. Tarif Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan ditetapkan paling tinggi sebesar 5% (Pasal 88 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009).

**F. Pajak Reklame**

Banyak para ahli yang sudah mengemukakan teorinya tentang reklame salah satunya adalah Berkhouwer yang dikutip oleh Sutedi, (2013:118) yang mendefinisikan reklame Setiap pernyataan yang secara sadar ditujukan kepada public dalam bentuk apapun juga yang dilakukan oleh seseorang peserta lalu lintas perniagaan, yang diarahkan kearah sasaran memperbesar penjualan barang-barang atau jasa-jasa yang dimasukan oleh pihak yang berkepentingan dalam lalu lintas perniagaan.

Pajak Reklame menurut Peraturan Daerah Nomor 18 Tahun 2001 tentang Pajak atas penyelenggaraan Reklame adalah Reklame adalah benda, alat, perbuatan atau media yang menurut bentuk susunan dan corak ragamnya untuk tujuan komersil, dipergunakan untuk memperkenalkan, menganjurkan atau memujikan suatu barang, jasa atau orang yang ditempatkan atau dilihat, dibaca, didengar dari suatu tempat oleh umum, kecuali yang dilakukan oleh Pemerintah.



Reklame adalah benda, alat perbuatan, atau media yang menurut bentuk dan corak ragamnya untuk tujuan komersial, dipergunakan untuk memperkenalkan menganjurkan atau memuji suatu barang, jasa atau orang, ataupun untuk mencari perhatian umum kepada suatu barang, jasa atau orang yang di tempatkan atau dapat dilihat, dibaca dan atau didengarkan dari suatu tempat umum kecuali yang pelukan oleh pemerintah. Tarif pajak ini ditetapkan sebesar 25% dari nilai sewa reklame.

### **1. Jenis Pajak Reklame**

Dalam Peraturan Daerah Nomor 18 Tahun 2001 tentang Penyelenggaraan Reklame Dijelaskan Bahwa Penyelenggaraan reklame dibedakan menurut jenis, ukuran, konstruksi dan kelas jalan.

#### **a) Reklame Papan atau billboard.**

Reklame papan atau billboard adalah reklame yang terbuat dari papan Kayu, colibrite, vynil, termasuk seng atau bahan lain yang sejenis, dipasang atau digantungkan termasuk yang digambar pada bangunan, halaman, di bahu jalan/berm, mdian jalan, bando jalan, jembatan penyebrangan orang (JPO) dan titik lokasi yang sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan.

#### **b) Reklame Megatron Videotron dan Light Emitting Diode (LED)**

Reklame megatron, Videotron, light emitting diode (LED) adalah reklame yang menggunakan layar monitor berupa program reklame atau iklan bersinar dengan gambar dan/atau tulisan berwarna yang dapat diubah-ubah, terprogram dan difungsikan dengan tenaga listrik.

c) Reklame Layar

Reklame layar adalah reklame yang diselenggarakan dengan menggunakan bahan kain, termasuk kertas, plastik, karet atau bahan lain yang sejenisnya dengan itu, seperti bandir, umbul-umbul dan spanduk.

d) Reklame Melekat

Reklame Melekat (stiker) adalah reklame yang berbentuk lembaran lepas, diselenggarakan dengan cara disebar, diberikan atau dapat diminta ditempelkan, dilekatkan, dipasang, digantungkan pada suatu benda.

e) Reklame Selebaran/Brosur

Reklame selebaran/brosur adalah reklame yang berbentuk lembaran lepas, diselenggarakan dengan cara disebar, diberikan atau dapat diminta dengan ketentuan tidak untuk ditempelkan, dilekatkan, dipasang, digantungkan pada suatu benda lain.

f) Reklame Berjalan/ Kendaraan

Reklame berjalan/kendaraan adalah reklame yang ditempelkan pada kendaraan.

g) Reklame Udara

Reklame udara adalah reklame yang diselenggarakan di udara dengan menggunakan balon gas atau alat lain yang sejenisnya.

h) Reklame Film/Slide

Reklame film atau reklame slide adalah reklame yang diselenggarakan dengan cara menggunakan klise berupa kaca atau film, atau bahan-bahan lain yang di

proyeksikan dan/atau diperagakan pada layar atau benda lain atau dipancarkan dan/atau diperagakan melalui pesawat televisi.

i) Reklame Peragan

Reklame Peragan adalah reklame yang diselenggarakan dengan cara memperagakan suatu barang dengan atau tanpa disertai suara.

j) Reklame Teks Berjalan (Running text)

Reklame teks berjalan adalah jenis reklame yang menayangkan naskah dan diatur secara elektronik.

k) Reklame Grafiti

Reklame grafiti adalah reklame yang berupa tulisan atau gambar atau lukisan yang dibuat pada dinding bangunan, dengan menggunakan cat.

l) Reklame Mural

Reklame Mural adalah reklame yang berupa gambar atau lukisan seperti lokasi tertentu yang dibuat pada dinding dan atau pada bagian lain dari bangunan, baik bangunan kepemilikan pribadi, badan hukum maupun komersil, dengan menggunakan cat.

m) Reklame Neon Box

Reklame neon box adalah jenis reklame yang diselenggarakan menggunakan konstruksi tertentu yang menggunakan lampu penerangan didalamnya dan memiliki rancangan atau design khusus dengan mengedepankan aspek estetika serta terintegrasi dengan lingkungannya sebagai asesoris kota.

## 2. Penyelenggaraan Reklame

a) Penyelenggaraan reklame menurut ukuran adalah :

- 1) 1 meter x 2 meter
- 2) 2 meter x 4 meter
- 3) 3 meter x 5 meter
- 4) 4 meter x 6 meter
- 5) 4 meter x 8 meter
- 6) 5 meter x 10 meter
- 7) Dan ukuran lainnya.

b) Penyelenggaraan reklame menurut konstruksi adalah :

- 1) Konstruksi berat, untuk reklame jenis megatron, Videotron, light emitting diode (LED), billboard, bando jalan dan jembatan penyebrangan orang (JPO), terdiri dari :

- a. Kaki tunggal adalah sarana reklame yang sistem kaki konstruksinya hanya satu.
- b. Kaki ganda adalah sarana reklame yang sistem kaki konstruksinya terdiri atas dua tiang.
- c. Rangka adalah sarana reklame yang sistem kaki konstruksinya berbentuk rangka dengan mempertimbangkan estetika, dan
- d. Menempel pada sarana reklame yang konstruksinya menyatu pada bagian bangunan dengan memakai konstruksi-konstruksi tambahan yang menyatu dengan konstruksi bangunan tersebut.

2) Konstruksi ringan untuk jenis reklame diluar sebagaimana dimaksud dalam huruf a.

c) Penyelenggaraan Reklame Menurut Kelas Jalan adalah :

- 1) Jalan arteri Primer (Jalan Nasional)
- 2) Jalan arteri Sekunder (Jalan Propinsi)
- 3) Jalan kolektor (Jalan Kota)
- 4) Jalan lokal/lingkungan
- 5) Jalan tol

### **3. Objek Pajak Reklame**

Menurut MARIHOT P. SIAHAAN (2010:384) objek pajak reklame itu seperti :

Objek pajak reklame adalah semua penyelenggaraan reklame. Penyelenggaraan reklame dapat dilakukan oleh penyelenggara reklame atau perusahaan jasa periklanan yang terdaftar pada dinas pendapatan daerah kabupaten/kota. Penyelenggaraan reklame yang ditetapkan menjadi objek pajak reklame adalah meliputi: reklame papan, reklame megatron, reklame kain, reklame melekat (stiker), reklame selebaran, reklame berjalan, reklame udara, reklame suara, reklame film dan reklame peragaan.

### **4. Subjek Pajak Reklame**

Pada pajak reklame subjek pajak adalah orang pribadi atau badan yang menyelenggarakan atau melakukan pemesanan reklame. Sementara itu wajib pajak adalah orang pribadi atau badan yang menyelenggarakan reklame. Jika reklame diselenggarakan langsung oleh orang pribadi atau badan yang memanfaatkan reklame untuk kepentingan sendiri, wajib pajak reklame adalah orang pribadi atau badan

tersebut. Apabila penyelenggaraan reklame dilaksanakan oleh pihak ketiga, misalnya perusahaan jasa periklanan, pihak ketiga tersebut menjadi wajib pajak reklame.

### **G. Penerimaan Pajak**

Adapun pengertian penerimaan pajak menurut Suryadi dalam Siti Kurnia Rahayu (2010) adalah Penerimaan pajak merupakan sumber pembiayaan negara yang dominan baik untuk belanja rutin maupun pembangunan.

Dari pengertian tersebut bahwa penerimaan dapat menjadi sumber pembiayaan pembangunan untuk menunjang kemandirian pembiayaan pemerintah dan dilaksanakan secara efektif dan efisien. Uang pajak digunakan untuk pembiayaan dalam rangka memberikan rasa aman bagi seluruh lapisan masyarakat. Setiap warga negara mulai saat dilahirkan sampai dengan meninggal dunia, menikmati fasilitas atau pelayanan dari pemerintah yang semuanya dibiayai dengan uang yang berasal dari pajak. Pajak juga digunakan untuk mensubsidi barang-barang yang sangat dibutuhkan masyarakat dan juga membayar utang negara ke luar negeri. Pajak juga digunakan untuk membantu Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) baik dalam hal pembinaan dan modal. Dengan demikian jelas bahwa peranan penerimaan pajak bagi suatu negara menjadi sangat dominan dalam menunjang jalannya roda pemerintahan dan pembiayaan pembangunan. Disamping fungsi budgeter (fungsi penerimaan) di atas, pajak juga melaksanakan fungsi redistribusi pendapatan dari masyarakat yang mempunyai kemampuan ekonomi yang lebih tinggi kepada

masyarakat yang kemampuannya lebih rendah. Oleh karena itu tingkat kepatuhan Wajib Pajak dalam melaksanakan kewajiban perpajakannya secara baik dan benar merupakan syarat mutlak untuk tercapainya fungsi redistribusi pendapatan. Sehingga pada akhirnya kesenjangan ekonomi dan sosial yang ada dalam masyarakat dapat dikurangi secara maksimal.

#### **H. Konsep Strategi**

Strategy and structure “merupakan penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang sebuah perusahaan, dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan itu.

Menurut Kenneth Andrew dalam Husaeni (2006) Konsep Strategi Kooperatif “Strategy adalah pola sasaran, maksud atau tujuan dan kebijakan serta rencana-rencana penting untuk mencapai tujuan itu, yang dinyatakan dengan cara seperti menetapkan bisnis yang di anut atau yang akan di anut oleh perusahaan, dan jenis atau akan menjadi apa perusahaan ini”.

Dalam manajemen strategi yang baru, Mintzberg mengemukakan 5P yang sama artinya dengan strategi, yaitu:

##### **1. Strategi Perencanaan (*Plan*)**

Konsep strategi tidak lepas dari aspek perencanaan, arahan atau acuan gerak langkah perusahaan untuk mencapai suatu tujuan di masa depan. Akan tetapi, tidak selamanya strategi adalah perencanaan ke masa depan yang belum dilaksanakan. Strategi juga menyangkut segala sesuatu yang telah dilakukan sebelumnya.

## 2. Strategi Pola (*Patern*)

Menurut Mintzberg, srategie adalah pola (*strategy is patern*), yang selanjutnya disebut sebagai *intended strategy*, karena belum terlaksana dan berorientasi ke masa depan. Atau disebut juga sebagai *realized strategy* karena telah dilakukan oleh perusahaan.

## 3. Strategi Posisi (*Position*)

Yaitu memposisikan produk tertentu ke pasar tertentu yang dituju. Strategi sebagai posisi menurut Mintzberg cenderung melihat ke bawah, yaitu ke suatu titik bidik di mana produk tertentu bertemu dengan pelanggan, dan melihat ke luar yaitu meninjau berbagai aspek lingkungan eksternal. Sebagai contoh, perusahaan rokok Marlboro dan Sampoerna Mild merupakan perusahaan yang paling serius mempromosikan produknya di Indonesia. Masing-masing mempunyai strategi posisi berbeda di pasar. Marlboro mempromosikan diri sebagai rokok kaum pria sejati yang menyukai tantangan alam seperti digambarkan melalui iklan-iklannya. Sedangkan Sampoerna Mild lebih ditujukan kepada generasi muda yang memiliki rokok berkadar tar dan nikotin ringan.

## 4. Strategi Perspektif (*Perspektif*)

Jika dalam arti Pola dan Posisi cenderung melihat ke bawah dan ke luar, maka sebaliknya dalam Perspektif cenderung lebih melihat ke dalam yaitu ke dalam organisasi, dan ke atas yaitu melihat grand vision dari perusahaan.



### 5. Strategi Permainan (*Play*)

Dalam arti ini, strategi adalah suatu manuver tertentu untuk memperdaya lawan atau pesaing. Suatu merek misalnya meluncurkan merek kedua agar posisinya tetap kukuh dan tidak tersentuh, karena merek-merek pesaing akan sibuk berperang melawan merek kedua tadi.

