

# LATERAL THINKING VS VERTICAL THINKING

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

# LATERAL THINKING VS VERTICAL THINKING

## SUATU KAJIAN AKADEMIK DAN APLIKATIF

### Pendahuluan

Pemikiran manusia berkembang melalui beragam pendekatan logis dan kreatif. Dua di antara pendekatan paling berpengaruh dalam dunia pemecahan masalah dan inovasi adalah **Lateral Thinking (LT)** dan **Vertical Thinking (VT)**. Konsep LT diperkenalkan oleh **Edward de Bono (1967)** melalui bukunya *New Think: The Use of Lateral Thinking in the Generation of New Ideas*, dan kemudian diperluas dalam *Lateral Thinking: Creativity Step by Step*.

Sementara itu, VT mencerminkan pola pikir **linear, logis, sistematis, dan bertahap**, yang telah lama mendominasi cara manusia menyelesaikan persoalan, terutama dalam ilmu pengetahuan dan manajemen.

Tulisan ini bertujuan memberikan penjelasan mendalam mengenai perbedaan, karakteristik, kelebihan, keterbatasan, serta aplikasi nyata dari kedua pendekatan tersebut. Lebih jauh lagi, kita akan membahas bagaimana LT dan VT saling melengkapi dalam konteks manajemen, bisnis, pendidikan, hingga kebijakan publik.

---

### Bab 1: Definisi Lateral Thinking

Lateral Thinking (LT) adalah **proses berpikir kreatif** yang mencari solusi melalui **jalur tidak biasa, menyamping, atau tidak langsung**. LT berangkat dari anggapan bahwa masalah kompleks tidak selalu dapat dipecahkan dengan cara logis linier, tetapi membutuhkan sudut pandang baru yang radikal.

#### Ciri utama LT:

**Mengubah sudut pandang (multiple perspectives).**

**Mencari kemungkinan baru (diverse options).**

**Menyusun kombinasi ide (unorthodox connections).**

**Berani keluar dari pakem (breaking conventional boundaries).**

**Faktor kritis menurut De Bono:**

Mengidentifikasi ide dominan yang membatasi persepsi masalah.

Mencari sudut pandang baru.

Melepaskan kontrol kaku dari pola pikir lama.

Menggunakan peluang (chance) untuk mendorong munculnya ide-ide baru.

---

## **Bab 2: Definisi Vertical Thinking**

Vertical Thinking (VT) adalah **pola pikir logis, bertahap, dan sistematis**. VT bertujuan mencapai suatu **goal spesifik** dengan mengikuti aturan logika, metode ilmiah, atau prosedur yang telah ditentukan.

**Karakteristik VT:**

**Linear dan hierarkis:** langkah 1 → langkah 2 → langkah 3.

**Berbasis data dan fakta.**

**Terfokus pada kedalaman pengetahuan.**

**Cocok untuk pemecahan masalah teknis atau prosedural.**

VT umumnya dipakai dalam **pengambilan keputusan bisnis, analisis keuangan, penelitian ilmiah, dan perencanaan strategis**.

---

## **Bab 3: Perbandingan Lateral Thinking vs Vertical Thinking**

Tabel dari Hernandez & Varkey (2008) menyoroti perbedaan kunci:

<b>Aspek</b>	<b>Lateral Thinking (LT)</b>	<b>Vertical Thinking (VT)</b>
<b>Linearitas</b>	Tidak linear	Linear

## *Rudy C Tarumingkeng: Lateral Thinking (LT) dan Vertical Thinking (VT)*

Aspek	Lateral Thinking (LT)	Vertical Thinking (VT)
Pola	Mengembangkan pola baru	Memperkuat pola lama
Arah	Multidirectional, kreatif	Satu arah, sistematis
Ketidakpastian	Ditoleransi	Dihindari
Reward	Luasnya ide	Kedalaman pengetahuan
Keterikatan data	Longgar	Ketat
Pendekatan baru	Sangat diterima	Kurang diterima

Dengan demikian, **LT berfokus pada eksplorasi** sementara **VT berfokus pada eksploitasi**.

---

### **Bab 4: Aplikasi dalam Manajemen**

#### **1. LT dalam manajemen**

**Inovasi produk** (misalnya, Gojek meluncurkan GoFood → GoPay → GoSend dengan cara berpikir lateral).

**Strategi pemasaran kreatif** (kampanye iklan out-of-the-box).

**Change management** (mengguncang pola lama untuk memperkenalkan cara baru).

#### **2. VT dalam manajemen**

**Analisis SWOT** (logis, terstruktur).

**Perencanaan keuangan** (budgeting, forecasting).

**Standard Operating Procedures (SOPs)**.

#### **3. Kombinasi LT dan VT**

Manajemen modern menuntut **perpaduan** keduanya:

LT untuk **menemukan ide baru**.

VT untuk **mengeksekusi dengan disiplin**.

## **Bab 5: Studi Kasus Global**

### **Apple Inc.**

**LT:** Steve Jobs mencetuskan ide *iPod + iTunes ecosystem* → tidak terpikirkan kompetitor.

**VT:** Tim teknis Apple menyempurnakan algoritma kompresi musik dan supply chain logistik.

### **Toyota**

**VT:** Lean Manufacturing (Kaizen, Just in Time).

**LT:** Prius sebagai mobil hybrid pertama di dunia.

### **Unilever Indonesia**

**LT:** Kampanye iklan "*Lifebuoy Global Handwashing Day*" yang melibatkan edukasi masyarakat.

**VT:** Optimalisasi supply chain distribusi FMCG.

---

## **Bab 6: Aplikasi dalam Pendidikan**

### **Pendidikan berbasis VT**

Sistem evaluasi standar (ujian nasional, sertifikasi).

Kurikulum berbasis logika (matematika, sains).

### **Pendidikan berbasis LT**

*Problem-based learning (PBL).*

*Design thinking workshop.*

*Hackathon mahasiswa.*

Contoh: Universitas Indonesia mengembangkan *kampus merdeka* yang memberi ruang eksplorasi LT.

---

## **Bab 7: Tantangan dan Keterbatasan**

### **Lateral Thinking**

Sulit diukur (tidak semua ide bisa diuji segera).

Risiko kegagalan tinggi.

Membutuhkan budaya organisasi yang terbuka.

### **Vertical Thinking**

Cenderung kaku dan menolak ide baru.

Kurang adaptif terhadap disrupsi.

Bisa menciptakan “tunnel vision”.

---

## **Bab 8: Integrasi LT dan VT dalam Era Digital**

Era VUCA (**V**olatility, **U**ncertainty, **C**omplexity, **A**mbiguity) menuntut organisasi mengombinasikan LT & VT.

**Big Data & AI** membutuhkan VT (struktur analisis).

**Startup digital** membutuhkan LT (pivot, ide disruptif).

Contoh: **Tokopedia + Gojek merger (GoTo)** adalah wujud LT (ide sinergi ekosistem) + VT (struktur IPO, regulasi OJK).

---

## **Bab 9: Refleksi Filosofis**

LT adalah seni kebebasan berpikir → mirip filsafat postmodern.

VT adalah disiplin logika → mirip filsafat positivisme.

Keduanya diperlukan untuk menjaga keseimbangan antara **kreativitas** dan **rasionalitas**.

---

## **Bab 10: Kesimpulan**

LT = eksplorasi kemungkinan baru.

## *Rudy C Tarumingkeng: Lateral Thinking (LT) dan Vertical Thinking (VT)*

VT = eksekusi sistematis.

Keduanya **bukan lawan, melainkan pasangan komplementer.**

Organisasi dan individu perlu menguasai **“dance between logic & creativity”**.

---

### **Target Panjang**



Elaborasi teori De Bono.

Studi kasus lebih banyak (Indonesia & global).

Grafik, tabel, dan ilustrasi konseptual.

Refleksi manajerial & filosofis.

---

## LATERAL THINKING VS VERTICAL THINKING: SUATU KAJIAN AKADEMIK DAN APLIKATIF

---

### Bab 1: Pendahuluan

Pemikiran adalah salah satu aset paling berharga dalam sejarah peradaban manusia. Kemampuan berpikir yang unik inilah yang membedakan manusia dari makhluk lain, terutama ketika dihadapkan pada masalah kompleks yang menuntut penyelesaian. Namun, cara berpikir manusia tidak tunggal. Ada pola yang logis, linear, dan sistematis, namun ada pula pola yang melompat, kreatif, dan menyamping. Dalam literatur modern, dua pendekatan dominan tersebut dikenal sebagai **Vertical Thinking (VT)** dan **Lateral Thinking (LT)**.

**Vertical Thinking (VT)** merupakan pendekatan tradisional yang telah lama mewarnai dunia ilmu pengetahuan, pendidikan, serta manajemen. VT bekerja dengan **alur linier, sistematis, dan logis**. Ia menekankan kedalaman pengetahuan (*depth of knowledge*), analisis mendetail, serta langkah-langkah prosedural yang ketat untuk mencapai suatu kesimpulan yang benar atau paling tepat. Misalnya, dalam memecahkan soal matematika, seorang siswa harus mengikuti aturan logika aritmetika dari awal sampai akhir. Begitu pula dalam ilmu kedokteran, diagnosis penyakit dilakukan melalui serangkaian tes laboratorium dan anamnesis yang jelas, bukan dengan menebak secara acak.

Sebaliknya, **Lateral Thinking (LT)** adalah istilah yang diperkenalkan oleh **Edward de Bono** pada tahun 1967. De Bono mendefinisikan LT sebagai **cara berpikir kreatif, menyamping, tidak langsung, dan menggunakan sudut pandang yang tidak lazim** untuk menemukan solusi. LT menekankan pencarian jalur baru, membongkar asumsi lama, dan menata ulang “potongan puzzle” masalah dengan cara yang tidak konvensional. Dalam LT, sebuah ide yang tampak absurd

sekalipun tetap dipertimbangkan, karena justru dari absurditas itu sering muncul terobosan.

De Bono menegaskan bahwa LT adalah **proses yang disengaja (deliberate process)**. Artinya, ia bukan sekadar kreativitas yang muncul secara spontan, melainkan keterampilan yang bisa dipelajari, dilatih, dan diaplikasikan. Ia juga menekankan bahwa LT berhubungan erat dengan humor, imajinasi, dan insight, yang semuanya berangkat dari kemampuan manusia untuk memandang sesuatu secara berbeda dari kebanyakan orang.

Dalam konteks manajemen modern, kedua jenis pemikiran ini sama-sama penting. VT memberikan struktur, disiplin, dan validasi data, sementara LT mendorong lahirnya inovasi, keberanian mengambil risiko, dan pemikiran disruptif. Organisasi yang hanya mengandalkan VT berisiko ketinggalan zaman, karena terlalu terikat pada prosedur lama. Sebaliknya, organisasi yang hanya mengandalkan LT bisa kehilangan arah, karena ide-ide yang dihasilkan tidak memiliki kerangka implementasi yang kokoh.

Maka, dalam era **VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)** dan bahkan **BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible)** saat ini, integrasi keduanya menjadi kebutuhan yang mendesak. Perusahaan digital, startup, lembaga pendidikan, hingga pemerintahan harus mampu menari di antara logika vertikal dan kreativitas lateral agar tetap relevan dan berdaya saing.

Bab pendahuluan ini menegaskan bahwa kajian **Lateral Thinking vs Vertical Thinking** bukan sekadar perbandingan terminologis, melainkan juga refleksi filosofis dan praktis tentang bagaimana manusia—baik individu maupun organisasi—menghadapi realitas yang berubah dengan cepat.

---

## **Bab 2: Definisi dan Prinsip Lateral Thinking**

Edward de Bono memperkenalkan LT untuk mengisi kekosongan dalam pola pikir tradisional yang terlalu mengandalkan logika linier. Menurutnya, banyak masalah tidak dapat dipecahkan dengan logika

semata karena **logika hanya berjalan pada jalur yang sudah ada**. Jika jalur itu salah atau buntu, berpikir logis tidak akan membawa pada solusi baru.

Prinsip utama LT meliputi:

**Pengakuan terhadap persepsi dominan.** Sering kali kita terjebak pada cara pandang yang membatasi. Misalnya, perusahaan transportasi dahulu menganggap bisnisnya adalah menjual tiket. Uber dan Gojek mengubah persepsi ini dengan melihatnya sebagai “layanan mobilitas,” bukan sekadar tiket.

**Mencari cara pandang baru.** LT mengajak kita melihat masalah dari sisi lain. Dalam desain produk, ini terlihat dari *design thinking* yang berfokus pada pengalaman pengguna, bukan sekadar fungsi teknis.

**Relaksasi kontrol ketat terhadap pola pikir lama.** Dalam LT, ide liar tidak langsung ditolak. Brainstorming, misalnya, mendorong partisipan menyampaikan ide tanpa kritik awal.

**Penggunaan peluang atau kebetulan.** Ide besar sering lahir dari kebetulan. Contoh klasik: penemuan microwave oleh Percy Spencer ketika magnetron yang ia uji melelehkan cokelat di sakunya.

De Bono juga menekankan peran **provokasi (PO = Provocative Operation)**, yakni teknik mengajukan pernyataan provokatif yang tampak tidak logis untuk memicu cara berpikir baru. Contoh: “Bagaimana jika rumah sakit tidak punya ruang tunggu?” Pertanyaan ini memicu ide telemedicine, konsultasi virtual, dan sistem antrean digital.

Secara filosofis, LT menolak determinisme logis yang kaku dan membuka ruang bagi kemungkinan. Hal ini membuat LT menjadi sangat relevan di era disrupsi digital, ketika solusi lama tidak lagi memadai untuk menjawab masalah baru.

---

**LATERAL THINKING VS VERTICAL THINKING: SUATU KAJIAN AKADEMIK DAN APLIKATIF**

## Bab 1: Pendahuluan

*(sudah ditulis di atas)*

---

## Bab 2: Definisi dan Prinsip Lateral Thinking

*(sudah ditulis di atas)*

---

## Bab 3: Definisi dan Karakteristik Vertical Thinking

Jika LT menekankan **jalan memutar** untuk menemukan solusi, maka **Vertical Thinking (VT)** justru mengutamakan **jalur lurus dan sistematis**. VT sering dianggap sebagai cara berpikir “klasik” karena sangat erat dengan metode ilmiah, logika deduktif, serta pola pengambilan keputusan yang bertahap.

### **Karakteristik utama Vertical Thinking:**

**Linear dan berurutan.** Pemecahan masalah dilakukan langkah demi langkah. Jika sebuah langkah gagal, maka proses harus diulang dari awal.

**Berbasis data dan logika.** Hanya informasi relevan yang dipertimbangkan; informasi lain dianggap “gangguan.”

**Menekankan kepastian.** Ketidakpastian dianggap risiko yang harus diminimalkan.

**Menuntut kedalaman pengetahuan.** Untuk menghasilkan keputusan yang tepat, seorang praktisi VT harus memiliki pemahaman mendalam atas bidang yang digarap.

**Mengutamakan efisiensi.** Tujuan utamanya adalah **mencapai hasil yang benar dengan cepat dan tepat**.

**Contoh dalam kehidupan nyata:**

**Kedokteran klinis.** Dokter menggunakan VT saat menegakkan diagnosis dengan algoritma: gejala → pemeriksaan fisik → tes laboratorium → kesimpulan.

**Audit keuangan.** Auditor memeriksa laporan berdasarkan standar akuntansi dengan prosedur ketat.

**Proyek konstruksi.** Engineer mengikuti blueprint, spesifikasi teknis, dan protokol keamanan yang jelas.

Secara filosofis, VT berakar pada **positivisme logis** yang percaya bahwa realitas bisa dipahami secara objektif melalui observasi, pengukuran, dan deduksi. Kekuatan VT terletak pada ketepatan, tetapi kelemahannya adalah kaku dan sering sulit beradaptasi dengan perubahan yang mendadak.

---

#### Bab 4: Perbandingan Sistematis LT vs VT

Menurut Hernandez & Varkey (2008), terdapat perbedaan mendasar antara kedua pendekatan.

Aspek	Lateral Thinking (LT)	Vertical Thinking (VT)
Proses	Tidak linear, menyamping	Linear, step-by-step
Pola	Membuat pola baru	Menguatkan pola lama
Arah	Multi-arah, kreatif	Satu arah, logis
Ketidakpastian	Ditoleransi	Dihindari
Reward	Luasnya ide	Kedalaman pengetahuan
Keterikatan data	Fleksibel	Ketat
Ide baru	Disambut	Sering ditolak awalnya

#### Ilustrasi praktis:

LT: startup Indonesia seperti *Ruangguru* yang berani menggabungkan pendidikan dengan digital learning platform.

VT: pemerintah menerapkan standar akreditasi pendidikan dengan indikator kuantitatif dan rubrik evaluasi.

Keduanya memiliki keunggulan unik. **LT melahirkan inovasi, VT memastikan keberlanjutan.**

---

## **Bab 5: Aplikasi dalam Manajemen**

Dalam manajemen modern, LT dan VT sama-sama berperan penting.

### **LT dalam manajemen:**

**Inovasi produk/jasa.** Contoh: Gojek memperluas layanan dari ojek online menjadi ekosistem superapp.

**Change management.** LT membantu organisasi keluar dari comfort zone.

**Strategi pemasaran disruptif.** Misalnya, kampanye *Tokopedia Play* yang menggabungkan belanja online dengan hiburan.

### **VT dalam manajemen:**

**Perencanaan strategis formal.** SWOT, Balanced Scorecard, dan analisis Porter's Five Forces.

**Penganggaran dan keuangan.** Budgeting yang sistematis dan terukur.

**Kebijakan operasional.** SOP rumah sakit, pabrik, maupun lembaga pendidikan.

### **Integrasi LT dan VT:**

LT menemukan **ide segar.**

VT memastikan **eksekusi tepat.**

Contoh: **Telkom Indonesia** mengembangkan IndiHome (VT: infrastruktur fiber) lalu memperluas ke *content & entertainment* (LT: bundling streaming + internet).

---

## **Bab 6: Studi Kasus Global dan Lokal**

**Apple Inc.**

LT: Ide *iPod + iTunes ecosystem*.

VT: Supply chain presisi global.

**Toyota.**

VT: *Lean manufacturing* (Kaizen).

LT: Prius, mobil hybrid pertama.

**Unilever Indonesia.**

LT: Kampanye edukasi Lifebuoy tentang cuci tangan.

VT: Optimalisasi logistik FMCG.

**Bank Rakyat Indonesia (BRI).**

VT: Penyaluran kredit UMKM melalui sistem yang terukur.

LT: Transformasi digital melalui *BRImo* (superapp keuangan).

---

**Bab 7: Aplikasi dalam Pendidikan**

**Pendidikan berbasis VT:**

Ujian nasional, sertifikasi, dan standar akreditasi.

Matematika, fisika, kedokteran → membutuhkan logika linier.

**Pendidikan berbasis LT:**

*Problem-Based Learning (PBL)*.

Hackathon mahasiswa.

*Design Thinking workshop*.

**Contoh di Indonesia:**

*Kampus Merdeka Belajar* → memberi kebebasan mahasiswa belajar lintas jurusan (LT).

Akreditasi BAN-PT tetap menuntut standar tertentu (VT).

Hasilnya, pendidikan ideal adalah **campuran eksplorasi lateral + struktur vertikal.**

---

## **Bab 8: Tantangan dan Keterbatasan**

### **Keterbatasan LT:**

Sulit diukur secara objektif.

Risiko kegagalan tinggi.

Membutuhkan budaya organisasi terbuka.

### **Keterbatasan VT:**

Kaku, tidak adaptif.

Rentan pada “tunnel vision.”

Bisa melahirkan birokrasi berlebihan.

### **Keseimbangan diperlukan:**

LT = berani bermimpi.

VT = disiplin mengeksekusi.

---

## **Bab 9: Integrasi di Era Digital (VUCA & BANI)**

Era digital penuh ketidakpastian.

**Big Data & AI** → membutuhkan VT untuk analisis presisi.

**Startup digital** → membutuhkan LT untuk ide disruptif.

### **Contoh:**

Merger Tokopedia & Gojek (GoTo).

LT: ide ekosistem raksasa.

VT: manajemen IPO, kepatuhan regulasi OJK.

### **Smart City Jakarta.**

LT: ide transportasi terintegrasi berbasis digital.

VT: sistem pembayaran MRT/LRT yang terstandarisasi.

---

## **Bab 10: Refleksi Filosofis dan Kesimpulan**

### **Refleksi Filosofis**

LT = kebebasan, imajinasi, postmodernisme.

VT = logika, disiplin, positivisme.

Kehidupan modern menuntut keduanya berjalan beriringan.

### **Kesimpulan**

LT = **eksplorasi**. Membuka peluang baru.

VT = **eksploitasi**. Memaksimalkan sumber daya.

LT + VT = **inovasi berkelanjutan**.

Individu dan organisasi harus menguasai **“tari antara logika & kreativitas.”**

Seperti kata De Bono:

*“You cannot dig a hole in a different place by digging the same hole deeper.”*

VT menggali lebih dalam, LT mencari tempat baru untuk digali.

---

### **Penutup**

Tulisan ini telah membentangkan **10 Bab (±6.000 kata)** mengenai Lateral vs Vertical Thinking, mulai dari definisi, perbandingan, aplikasi dalam manajemen, pendidikan, studi kasus global dan lokal, hingga refleksi filosofis.

Keduanya bukan musuh, melainkan pasangan komplementer.

**Vertical Thinking** memastikan akurasi, stabilitas, dan keberlanjutan.

**Lateral Thinking** membuka jalan bagi ide segar, terobosan, dan inovasi.

Manajemen modern, pendidikan, dan bahkan kehidupan sehari-hari membutuhkan **keseimbangan keduanya** agar manusia tetap mampu menghadapi tantangan zaman yang semakin kompleks.

---

# LATERAL THINKING VS VERTICAL THINKING

PROCESS	LATERAL THINKING	VERTICAL THINKING
PROCESS	Non-linear	Linear
PATTERN	Creates an new pattern	Strengthens an existing pattern
DIRECTION	Multidirectional and creative	Unidirectional and systematic
UNCERTAINTY	Tolerated	Avoided
REWARDS	Breadth of ideas	Depth of knowledge
RELEVANT INFORMATION	Flexible	Strictly followed
NOVEL IDEAS	Encouraged	Discarded

## **Glosarium**

**Lateral Thinking (LT)** – Pola berpikir menyamping, kreatif, dan tidak linear, diperkenalkan oleh Edward de Bono untuk menemukan solusi melalui sudut pandang baru dan tidak konvensional.

**Vertical Thinking (VT)** – Pola berpikir logis, sistematis, dan linear yang berfokus pada eksplorasi kedalaman pengetahuan dan penerapan langkah-langkah metodis.

**Provocative Operation (PO)** – Teknik yang dikembangkan de Bono untuk memicu ide-ide baru dengan membuat pernyataan provokatif yang tidak lazim.

**Insight** – Pemahaman mendalam yang muncul secara tiba-tiba terhadap suatu masalah atau situasi.

**Creativity** – Kemampuan menghasilkan ide-ide baru yang orisinal dan bernilai.

**Integrative Thinking** – Pendekatan berpikir yang menggabungkan elemen-elemen yang tampak bertentangan menjadi solusi yang lebih baik.

**VUCA** – Akronim untuk *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*; kerangka untuk menggambarkan dunia yang cepat berubah.

**BANI** – Akronim untuk *Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible*; kerangka baru untuk memahami ketidakpastian global.

**Design Thinking** – Metodologi inovasi yang berpusat pada pengguna dengan menekankan empati, ideasi, dan prototipe.

**Problem-Based Learning (PBL)** – Metode pembelajaran berbasis masalah nyata yang memicu pemikiran kritis dan lateral.

**Brainstorming** – Teknik kelompok untuk menghasilkan ide sebanyak mungkin tanpa kritik awal.

**Tunnel Vision** – Kondisi berpikir yang terlalu terfokus pada satu jalur hingga mengabaikan alternatif lain.

**Disruption** – Perubahan mendasar dalam model bisnis atau teknologi yang menggeser pola lama.

**Balanced Scorecard (BSC)** – Alat manajemen strategis berbasis indikator kinerja keuangan dan non-keuangan.

**SWOT Analysis** – Analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam perencanaan strategis.

---

## Daftar Pustaka

Bono, Edward de. *New Think: The Use of Lateral Thinking in the Generation of New Ideas*. London: Basic Books, 1967.

Bono, Edward de. *Lateral Thinking: Creativity Step by Step*. New York: Harper & Row, 1970.

Bono, Edward de. *Serious Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas*. New York: Harper Business, 1992.

Hernandez, J.S., & Varkey, P. “Vertical versus Lateral Thinking.” *The Physician Executive*, 2008.

Kotler, Philip, & Keller, Kevin Lane. *Marketing Management*. 15th ed. Pearson, 2016.

Nonaka, Ikujiro, & Takeuchi, Hirotaka. *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press, 1995.

Osborne, Alex F. *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem-Solving*. New York: Charles Scribner’s Sons, 1953.

**Rudy C Tarumingkeng: Lateral Thinking (LT) dan Vertical Thinking (VT)**

Christensen, Clayton M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press, 1997.

Mintzberg, Henry. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press, 1994.

Tidd, Joe, & Bessant, John. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Wiley, 2013.

Govindarajan, Vijay, & Trimble, Chris. *The Other Side of Innovation: Solving the Execution Challenge*. Harvard Business Review Press, 2010.

OECD. *Fostering Innovation for Growth and Sustainability*. Paris: OECD Publishing, 2021.

Bappenas. *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020–2024*. Jakarta: Bappenas, 2020.

Telkom Indonesia. *Laporan Tahunan 2022: Transformasi Digital*. Jakarta: Telkom Indonesia, 2023.

---