

Pengaruh CRM dan Komunikasi *Account Executive* terhadap Loyalitas Klien B2B melalui Kepuasan Pelanggan

Dea Rosita Sari^{1*}, Heni Susilowati²

^{1,2} Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Studi Ekonomi Modern, Indonesia

Email: sarridhea@gmail.com¹, heni@stiestekom.ac.id²

*Penulis Korespondensi: sarridhea@gmail.com

Abstract. Client loyalty is a crucial factor in sustaining business relationships within the Business-to-Business (B2B) sector. This study aims to analyze the impact of Customer Relationship Management (CRM) and the communication skills of Account Executives on client loyalty, with customer satisfaction serving as a mediating variable. A quantitative approach was employed, utilizing a survey of 45 clients of PT Maxindo Mitra Solusi selected through total sampling. Data analysis was conducted using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results indicate that neither CRM nor Account Executive communication skills have a significant direct effect on client loyalty. Conversely, both variables were found to have a significant positive impact on customer satisfaction. Furthermore, customer satisfaction exerts a significant positive influence on client loyalty and acts as a full mediator in the relationship between CRM, Account Executive communication skills, and client loyalty. These findings suggest that B2B client loyalty is shaped more by the creation of customer satisfaction than by the direct application of CRM or communication skills. Therefore, companies need to optimize customer relationship management and enhance the quality of Account Executive interactions to create service experiences capable of sustaining long-term business relationships.

Keywords: Account Executive; B2B Business; Client Loyalty; Customer Satisfaction; Relationship Management.

Abstrak. Loyalitas klien merupakan faktor penting dalam menjaga keberlanjutan hubungan bisnis pada sektor *Business to Business* (B2B). Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh Customer Relationship Management (CRM) dan kemampuan komunikasi *Account Executive* terhadap loyalitas klien dengan menempatkan kepuasan pelanggan sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif melalui survei terhadap 45 klien PT Maxindo Mitra Solusi yang dipilih dengan teknik total sampling. Data dianalisis menggunakan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa CRM maupun kemampuan komunikasi *Account Executive* tidak memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap loyalitas klien. Sebaliknya, kedua variabel tersebut terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Selanjutnya, kepuasan pelanggan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap loyalitas klien sekaligus berperan sebagai mediator penuh dalam hubungan antara CRM, kemampuan komunikasi *Account Executive*, dan loyalitas klien. Temuan ini menunjukkan bahwa loyalitas klien B2B lebih banyak dibentuk melalui terciptanya kepuasan pelanggan daripada melalui penerapan CRM atau kemampuan komunikasi secara langsung. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengoptimalkan pengelolaan hubungan pelanggan serta meningkatkan kualitas interaksi *Account Executive* guna menciptakan pengalaman layanan yang mampu mempertahankan hubungan bisnis dalam jangka panjang.

Kata Kunci: Account Eksekutif; Bisnis B2B; Kepuasan Pelanggan; Loyalitas Klien; Manajemen Relasi.

1. LATAR BELAKANG

Perkembangan transformasi digital telah mengubah pola persaingan bisnis, termasuk pada sektor *Business to Business* (B2B), sehingga perusahaan dituntut tidak hanya menyediakan produk dan layanan yang berkualitas, tetapi juga mampu membangun hubungan kerja sama yang berkelanjutan dengan klien. Dalam lingkungan bisnis B2B, loyalitas klien menjadi aset yang bernilai karena setiap hubungan bisnis umumnya melibatkan nilai transaksi yang tinggi, masa kerja sama yang relatif panjang, serta peluang keberlanjutan kontrak di masa mendatang. Oleh sebab itu, perusahaan perlu menerapkan strategi yang mampu memperkuat hubungan dengan klien melalui

pengelolaan hubungan pelanggan yang efektif serta komunikasi yang berkualitas. Menurut (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018), kualitas hubungan yang terpelihara dengan baik akan memberikan kontribusi terhadap keberlangsungan hubungan bisnis. Sejalan dengan hal tersebut, (Berezina, Cobanoglu, Miller, & Kwansa, 2021) menjelaskan bahwa penerapan strategi pengelolaan hubungan pelanggan menjadi salah satu faktor penting dalam mempertahankan loyalitas klien di tengah perkembangan teknologi dan transformasi digital.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan perusahaan dalam membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan adalah melalui penerapan *Customer Relationship Management* (CRM). CRM dipahami sebagai suatu pendekatan strategis yang memadukan proses bisnis, pemanfaatan teknologi, serta peran sumber daya manusia untuk mengenali kebutuhan pelanggan dan menciptakan hubungan yang saling menguntungkan secara berkelanjutan (Kotler & Keller, 2018) (Buttle & Maklan, 2019). Meskipun demikian, keberhasilan implementasi CRM tidak hanya bergantung pada sistem dan teknologi yang digunakan, tetapi juga ditentukan oleh kemampuan komunikasi *Account Executive* (AE) sebagai pihak yang berinteraksi secara langsung dengan klien. Dalam konteks bisnis B2B, komunikasi yang efektif memungkinkan AE membangun kepercayaan, memahami kebutuhan klien secara lebih mendalam, menawarkan solusi yang sesuai, serta menjaga kesinambungan hubungan kerja sama dalam jangka panjang (Wulandari & Putra, 2020).

Berbagai penelitian terdahulu melaporkan bahwa penerapan *Customer Relationship Management* (CRM) serta kemampuan komunikasi *Account Executive* (AE) berkontribusi dalam meningkatkan loyalitas pelanggan (Agustina & Hidayat, 2020). Namun, temuan tersebut belum sepenuhnya konsisten karena beberapa penelitian lain menunjukkan bahwa implementasi CRM belum mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas pelanggan. Adanya perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara CRM, kemampuan komunikasi *Account Executive*, dan loyalitas pelanggan masih memerlukan pengujian lebih lanjut. Oleh sebab itu, penelitian pada konteks perusahaan *Business to Business* (B2B) menjadi penting untuk memberikan bukti empiris yang lebih komprehensif mengenai keterkaitan antarvariabel tersebut.

Loyalitas pelanggan tidak hanya dipengaruhi oleh hubungan secara langsung dengan variabel-variabel yang diteliti, tetapi juga dapat terbentuk melalui tingkat kepuasan yang dirasakan pelanggan. Penelitian (Rahimi & Kozak, 2017) menjelaskan bahwa penerapan *Customer Relationship Management* (CRM) yang dilakukan secara efektif mampu meningkatkan kepuasan pelanggan, yang selanjutnya mendorong terbentuknya loyalitas. Temuan tersebut didukung oleh penelitian (Pratama & Kusumawati, 2022) yang menyatakan bahwa komunikasi yang efektif memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kepuasan pelanggan. Selain itu, (Nguyen &

Nguyen, 2019) mengemukakan bahwa kepuasan pelanggan merupakan salah satu faktor utama yang berperan dalam membangun loyalitas pada hubungan bisnis *Business to Business* (B2B). Berdasarkan temuan-temuan tersebut, kepuasan pelanggan diposisikan sebagai variabel intervening yang menjelaskan mekanisme pengaruh *Customer Relationship Management* (CRM) dan kemampuan komunikasi *Account Executive* terhadap loyalitas klien.

Berdasarkan uraian permasalahan dan kesenjangan hasil penelitian yang telah dipaparkan, penelitian ini dilakukan untuk mengkaji pengaruh *Customer Relationship Management* (CRM) dan kemampuan komunikasi *Account Executive* terhadap loyalitas klien pada perusahaan *Business to Business* (B2B), dengan menempatkan kepuasan pelanggan sebagai variabel intervening di PT Maxindo Mitra Solusi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pengembangan ilmu pada bidang pemasaran relasional, khususnya dalam menjelaskan keterkaitan antara implementasi strategi CRM, kompetensi komunikasi *Account Executive*, dan kepuasan pelanggan sebagai faktor yang berkontribusi terhadap terbentuknya loyalitas klien pada perusahaan B2B.

2. KAJIAN TEORITIS

Teori Customer Relationship Management (CRM)

Penelitian ini didasarkan pada konsep *Customer Relationship Management* (CRM) sebagai pendekatan strategis dalam mengelola hubungan pelanggan secara berkelanjutan. Menurut (Buttle & Maklan, 2019), Studi (Izzah, Simamora, & Sarfina, 2025) menemukan bahwa CRM berdampak positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Selain itu, penelitian (Malik, Zakaria, Bahri, & Fadilla, 2025) menemukan bahwa elemen CRM, termasuk proses dan teknologi, secara signifikan meningkatkan kepuasan pelanggan dalam industri jasa. Pelanggan yang puas cenderung membeli barang lagi, berkomitmen untuk waktu yang lama, dan merekomendasikan perusahaan kepada orang lain. CRM merupakan integrasi antara strategi bisnis, proses, dan teknologi yang digunakan perusahaan untuk memahami kebutuhan pelanggan serta membangun hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan.

Customer Relationship Management (CRM) tidak hanya berfungsi sebagai sistem pengelolaan data pelanggan, tetapi juga sebagai strategi bisnis yang bertujuan membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan melalui interaksi yang lebih personal, responsif, dan berorientasi pada penciptaan nilai. Pemanfaatan informasi pelanggan secara efektif memungkinkan perusahaan memahami kebutuhan pelanggan, meningkatkan kepuasan, serta mendorong terbentuknya loyalitas pelanggan (Buttle & Maklan, 2019) (Kotler & Keller, 2018).

Selain itu, konsep CRM erat kaitannya dengan pendekatan relationship marketing yang menekankan pentingnya membangun hubungan jangka panjang dibandingkan sekadar

transaksi jangka pendek. Dalam konteks ini, keberhasilan CRM tidak hanya ditentukan oleh teknologi, tetapi juga oleh kualitas interaksi manusia. Dalam konteks B2B, CRM memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan (Rahimi & Kozak, 2017).

Customer Relationship Management (CRM)

Customer Relationship Management (CRM) merupakan strategi yang digunakan perusahaan untuk mengelola hubungan pelanggan secara efektif melalui pemanfaatan data dan teknologi. Implementasi CRM memungkinkan perusahaan memahami kebutuhan pelanggan, meningkatkan kualitas layanan, serta menciptakan pengalaman yang lebih personal (Buttle & Maklan, 2019). Studi (Izzah, Simamora, & Sarfina, 2025) menemukan bahwa CRM berdampak positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Selain itu, penelitian (Malik, Zakaria, Bahri, & Fadilla, 2025) menemukan bahwa elemen CRM, termasuk proses dan teknologi, secara signifikan meningkatkan kepuasan pelanggan dalam industri jasa. Pelanggan yang puas cenderung membeli barang lagi, berkomitmen untuk waktu yang lama, dan merekomendasikan perusahaan kepada orang lain. Hubungan yang terbangun secara berkelanjutan melalui CRM dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan sehingga mendorong terbentuknya loyalitas jangka panjang. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa CRM memiliki pengaruh positif terhadap loyalitas pelanggan karena mampu meningkatkan kualitas interaksi dan kepuasan pelanggan (Rahimi & Kozak, 2017).

H1: *Customer Relationship Management* (CRM) berpengaruh positif terhadap loyalitas klien B2B

H2: *Customer Relationship Management* (CRM) berpengaruh positif terhadap kepuasan klien B2B

Kemampuan Komunikasi Account Executive

Kemampuan komunikasi *Account Executive* (AE) merupakan faktor penting dalam membangun hubungan bisnis yang efektif. Kualitas interaksi personal yang dilakukan oleh tenaga penjualan atau manajer akun dengan pelanggan memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan pelanggan dan membangun hubungan jangka panjang (DeVito, 2015) (al. A. A., 2023). Penelitian menunjukkan bahwa komunikasi yang jelas, responsif, dan berorientasi pada kebutuhan pelanggan akan mempermudah pemahaman terhadap kebutuhan klien sehingga mampu meningkatkan kepuasan pelanggan dalam hubungan bisnis B2B (Pratama & Kusumawati, 2022). Dalam konteks B2B, komunikasi yang efektif dapat meningkatkan kepercayaan dan memperkuat hubungan jangka panjang, sedangkan komunikasi yang kurang tepat dapat menurunkan kualitas hubungan dengan klien. Penelitian juga

menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal yang baik berpengaruh terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan (Dewi & Nurhayati, 2021).

H3: Kemampuan komunikasi *Account Executive* berpengaruh terhadap loyalitas klien B2B

H4: Kemampuan komunikasi *Account Executive* berpengaruh terhadap kepuasan klien B2B

Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan respon evaluatif pelanggan terhadap kesesuaian antara harapan dan kinerja layanan yang diterima. Kepuasan muncul ketika kinerja layanan mampu memenuhi atau melebihi harapan pelanggan (Kotler & Keller, 2018). Pelanggan yang merasa puas cenderung melakukan pembelian ulang serta memberikan rekomendasi kepada pihak lain, sehingga kepuasan menjadi faktor penting dalam membentuk loyalitas pelanggan. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas (Wulandari & Putra, 2020).

H5: Kepuasan pelanggan berpengaruh positif terhadap loyalitas klien B2B

Loyalitas Pelanggan

Loyalitas pelanggan merupakan komitmen pelanggan untuk terus menggunakan produk atau jasa suatu perusahaan secara konsisten meskipun terdapat berbagai alternatif yang ditawarkan oleh pesaing. Loyalitas tidak hanya ditunjukkan melalui pembelian ulang, tetapi juga melalui kepercayaan, kesediaan untuk merekomendasikan perusahaan kepada pihak lain, serta keengganan untuk beralih ke kompetitor (Kotler & Keller, 2018). Dalam konteks bisnis *Business to Business* (B2B), loyalitas pelanggan menjadi faktor penting karena hubungan kerja sama yang terjalin umumnya bersifat jangka panjang, melibatkan nilai transaksi yang besar, serta membutuhkan tingkat kepercayaan yang tinggi antar kedua belah pihak.

Menurut (Griffin, 2010), pelanggan yang loyal memiliki karakteristik melakukan pembelian ulang secara konsisten, menggunakan berbagai layanan yang ditawarkan perusahaan, merekomendasikan perusahaan kepada pelanggan lain, serta memiliki ketahanan terhadap penawaran dari pesaing. Oleh karena itu, loyalitas pelanggan menjadi salah satu indikator keberhasilan perusahaan dalam membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Semakin tinggi tingkat loyalitas pelanggan, semakin besar peluang perusahaan untuk mempertahankan keberlangsungan bisnis, meningkatkan profitabilitas, dan memperoleh keunggulan kompetitif.

Peran Kepuasan Pelanggan sebagai Variabel Mediasi

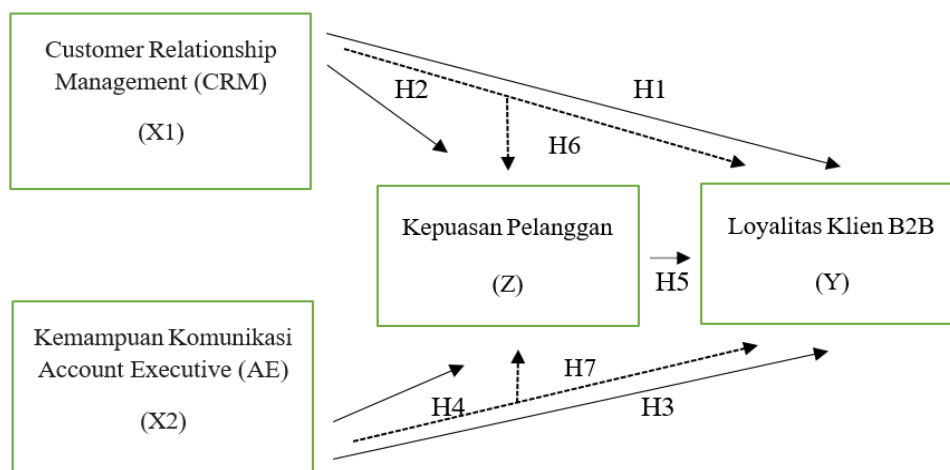
Kepuasan pelanggan merupakan kondisi yang muncul ketika pelanggan merasakan bahwa kinerja produk atau layanan yang diterima sesuai atau bahkan melebihi harapannya. Dalam hubungan bisnis B2B, kepuasan pelanggan memiliki peran penting karena dapat memperkuat hubungan jangka panjang antara perusahaan dan klien. Pelanggan yang merasa puas cenderung memiliki tingkat kepercayaan yang lebih tinggi, bersedia melanjutkan kerja sama, serta menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan.

Dalam penelitian ini, kepuasan pelanggan diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh *Customer Relationship Management* (CRM) dan kemampuan komunikasi *Account Executive* terhadap loyalitas klien B2B. Implementasi CRM yang efektif memungkinkan perusahaan memahami kebutuhan pelanggan, memberikan layanan yang lebih personal, serta merespons permasalahan pelanggan secara cepat sehingga meningkatkan kepuasan pelanggan (Buttle & Maklan, 2019). Di sisi lain, kemampuan komunikasi *Account Executive* yang baik juga mampu menciptakan interaksi yang efektif, membangun kepercayaan, dan meningkatkan pengalaman pelanggan, yang pada akhirnya berdampak pada meningkatnya kepuasan pelanggan.

Penelitian (Izzah, Simamora, & Sarfina, 2025) menunjukkan bahwa penerapan *Customer Relationship Management* (CRM) berpengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan. Temuan tersebut didukung oleh (Malik, Zakaria, Bahri, & Fadilla, 2025) yang menyatakan bahwa strategi CRM yang efektif mampu meningkatkan kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan melalui pengelolaan hubungan pelanggan yang lebih baik. Selanjutnya, (al. J. D., 2024) menjelaskan bahwa implementasi CRM yang efektif berperan dalam meningkatkan kepuasan pelanggan yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan loyalitas dan retensi pelanggan. Oleh karena itu, kepuasan pelanggan dipandang sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana CRM dan kemampuan komunikasi *Account Executive* dapat meningkatkan loyalitas klien dalam hubungan bisnis jangka panjang.

H6: Kepuasan pelanggan memediasi pengaruh *Customer Relationship Management* (CRM) terhadap loyalitas klien B2B.

H7: Kepuasan pelanggan memediasi pengaruh kemampuan komunikasi *Account Executive* terhadap loyalitas klien B2B.

Kerangka Berfikir:**Gambar 1.** Kerangka Berfikir.**3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Customer Relationship Management* (CRM) dan kemampuan komunikasi *Account Executive* terhadap loyalitas klien dengan kepuasan pelanggan sebagai variabel mediasi. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pengujian hubungan antar variabel yang diukur secara numerik dan dianalisis menggunakan teknik statistik.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh klien yang pernah menggunakan jasa perusahaan dalam konteks *Business to Business* (B2B). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah total sampling, yaitu seluruh populasi dijadikan sampel penelitian sebanyak 45 responden. Teknik ini dipilih karena jumlah populasi relatif kecil sehingga memungkinkan untuk diteliti secara keseluruhan.

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Kuesioner disusun menggunakan skala Likert dengan rentang nilai 1 sampai 5, dimana nilai 1 menunjukkan sangat tidak setuju dan nilai 5 menunjukkan sangat setuju. Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel yang telah dikembangkan dari teori dan penelitian terdahulu.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan software SmartPLS. Analisis dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu uji model pengukuran (outer model) yang meliputi uji validitas dan reliabilitas, serta uji model struktural (inner model) yang meliputi pengujian hipotesis dan nilai koefisien determinasi (R-square).

Indikator Variabel

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
CRM (X ₁) (Menurut Agustina dan Hidayati, 2020)	1. Database pelanggan dikelola dengan baik 2. Personalisasi karyawan 3. Kecepatan respon terhadap keluhan pelanggan 4. Konsistensi komunikasi antara perusahaan dan Klien	Likert (1–5)
Kemampuan Komunikasi AE (X ₂) (Menurut Agustina dan Hidayati, 2020)	1. Kemampuan mendengarkan aktif 2. Kejelasan dan ketepatan penyampaian 3. Empati dan sensitivitas emosional 4. Kemampuan persuasi dan negosiasi 5. Kemampuan menjaga hubungan jangka panjang	Likert (1–5)
Kepuasan Pelanggan (Z) (Menurut Kotler & Keller, 2018; Zeithaml et al., 2017)	1. Kesesuaian antara harapan dan layanan 2. Kualitas layanan 3. Responsivitas perusahaan atau AE 4. Hubungan interpersonal dengan AE 5. Nilai total layanan yang dirasakan (perceived value)	Likert (1–5)
Loyalitas Klien (Y) (Menurut Agustina dan Hidayati, 2020)	1. Pembelian ulang 2. Kerikatan dan komitmen jangka panjang 3. Kepercayaan dan kepuasan 4. Bersedia merekomendasikan 5. Komitmen pada hubungan bisnis	Likert (1–5)

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini berjumlah 45 klien yang merupakan pengguna jasa perusahaan dalam konteks *Business to Business* (B2B). Karakteristik responden disajikan untuk memberikan gambaran umum mengenai profil responden penelitian.

Tabel 2. Karakteristik Responden.

No	Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
1.	Jenis Kelamin	Laki-laki	45	100%
2.	Usia	25-35 tahun	45	100%
3.	Jabatan	IT	45	100%

Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

a. Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian layak digunakan. Validitas konvergen diukur menggunakan nilai Average Variance Extracted (AVE), sedangkan reliabilitas diukur menggunakan Composite Reliability dan Cronbach's Alpha.

Tabel 3. Uji Validitas Konvergen.

Variabel	AVE
CRM (X1)	0,65
Komunikasi AE (X2)	0,67
Kepuasan (Z)	0,63
Loyalitas (Y)	0,69

Berdasarkan Tabel 3, seluruh nilai AVE lebih besar dari 0,50, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk memiliki validitas konvergen yang baik.

Tabel 4. Uji Reliabilitas.

Variabel	Cronbach Alpha	Composite Reliability
CRM (X1)	0,82	0,88
Komunikasi AE (X2)	0,85	0,90
Kepuasan (Z)	0,83	0,89
Loyalitas (Y)	0,87	0,91

Berdasarkan Tabel 4, seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang baik.

Analisis Model Struktural (Inner Model)

a. Koefisien Determinasi (R-Square)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Tabel 5. Nilai R-Square.

Variabel	R²
Kepuasan (Z)	0,739
Loyalitas (Y)	0,721

Nilai R-Square sebesar 0,721 menunjukkan bahwa variabel loyalitas klien dapat dijelaskan oleh variabel CRM, komunikasi *Account Executive*, dan kepuasan pelanggan sebesar 72,1%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode bootstrapping dengan melihat nilai t-statistic ($>1,96$) dan p-value ($<0,05$)

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis.

Hipotesis	Hubungan	t-stat	p-value	Hasil
H1	CRM → Loyalitas	0.334	0.738	Ditolak
H2	CRM → Kepuasan	3.994	0.000	Diterima
H3	Komunikasi AE → Loyalitas	0.601	0.548	Ditolak
H4	Komunikasi AE → Kepuasan	4.100	0.000	Diterima
H5	Kepuasan → Loyalitas	4.770	0.000	Diterima

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Customer Relationship Management* (CRM) dan kemampuan komunikasi *Account Executive* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas pelanggan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai p-value yang melebihi tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian, kedua hipotesis tersebut dinyatakan ditolak. Meskipun demikian, kedua variabel tersebut terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan.

Lebih lanjut, kepuasan pelanggan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pelanggan. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan pelanggan berperan sebagai variabel intervening yang krusial dalam menjembatani pengaruh CRM dan komunikasi *Account Executive* terhadap loyalitas pelanggan. Oleh karena itu, dalam konteks hubungan bisnis B2B, upaya peningkatan loyalitas pelanggan lebih efektif dilakukan melalui optimalisasi kepuasan pelanggan sebagai mekanisme mediasi utama.

Uji Mediasi

Pengujian mediasi dilakukan untuk mengetahui peran kepuasan pelanggan dalam memediasi hubungan antara CRM dan komunikasi terhadap loyalitas klien.

Tabel 7. Uji Mediasi.

Hubungan	Hipotesis	t-stat	p-value	Keterangan
CRM → Kepuasan → Loyalitas	H6	3.046	0.002	Mediasi Penuh
Komunikasi AE → Kepuasan → Loyalitas	H7	3.119	0.002	Mediasi Penuh

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan berperan sebagai mediator penuh (*full mediation*) dalam hubungan antara *Customer Relationship Management* (CRM) dan kemampuan komunikasi *Account Executive* terhadap loyalitas pelanggan. Hal ini ditunjukkan oleh signifikannya pengaruh tidak langsung, sementara pengaruh langsung kedua variabel independen terhadap loyalitas pelanggan tidak signifikan.

Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan pelanggan merupakan variabel intervening yang krusial dalam menjembatani pengaruh CRM dan komunikasi *Account Executive* terhadap loyalitas pelanggan. Oleh karena itu, dalam konteks B2B, loyalitas pelanggan lebih efektif dibangun melalui peningkatan kepuasan pelanggan sebagai mekanisme mediasi utama dibandingkan melalui pengaruh langsung variabel independen.

Pembahasan

Pengaruh CRM terhadap Loyalitas Klien B2B

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Customer Relationship Management* (CRM) tidak memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap loyalitas klien B2B (koefisien 0,054; t-statistic 0,334; p-value 0,738). Temuan ini mengindikasikan bahwa keberadaan sistem CRM belum tentu mampu membentuk loyalitas apabila manfaat yang dirasakan pelanggan belum tercermin dalam pengalaman layanan yang mereka terima. Dalam hubungan bisnis B2B, loyalitas lebih banyak dipengaruhi oleh kualitas hubungan yang dibangun secara berkelanjutan dibandingkan dengan penggunaan sistem pengelolaan pelanggan semata.

Temuan tersebut berbeda dengan penelitian (Agustina & Hidayat, 2020) yang menyatakan bahwa implementasi CRM berpengaruh positif terhadap loyalitas pelanggan. Perbedaan hasil kemungkinan dipengaruhi oleh karakteristik objek penelitian. Pada PT Maxindo Mitra Solusi, CRM berfungsi sebagai sarana pendukung untuk mengelola informasi pelanggan, sedangkan keputusan klien untuk mempertahankan kerja sama lebih dipengaruhi oleh pengalaman pelayanan yang mereka rasakan selama menggunakan layanan perusahaan.

Hasil penelitian ini juga memperkuat konsep *relationship marketing* yang menyatakan bahwa loyalitas pelanggan tidak terbentuk hanya melalui pemanfaatan teknologi, tetapi melalui kemampuan perusahaan menciptakan nilai dan kepuasan secara berkelanjutan. Dengan demikian, implementasi CRM perlu diikuti oleh peningkatan kualitas layanan, responsivitas terhadap kebutuhan pelanggan, serta pemanfaatan informasi pelanggan secara lebih optimal agar manfaat CRM dapat benar-benar dirasakan oleh klien.

Pengaruh Komunikasi Account Executive terhadap Loyalitas Klien B2B

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan komunikasi *Account Executive* tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas klien B2B (koefisien -0,078; t-statistic 0,601; p-value 0,548). Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi yang dilakukan oleh *Account Executive* belum mampu secara langsung mendorong komitmen klien untuk mempertahankan hubungan kerja sama dengan perusahaan. Dalam konteks hubungan bisnis B2B, loyalitas tidak hanya dibentuk oleh kualitas komunikasi, tetapi juga dipengaruhi oleh pengalaman pelanggan selama

menggunakan layanan serta manfaat yang dirasakan dari kerja sama yang terjalin. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa efektivitas komunikasi tidak cukup diukur dari intensitas interaksi antara *Account Executive* dan klien. Komunikasi yang mampu menciptakan loyalitas adalah komunikasi yang berorientasi pada penyelesaian kebutuhan pelanggan, penyampaian informasi yang akurat, serta kemampuan memberikan solusi yang sesuai dengan permasalahan yang dihadapi pelanggan. Apabila komunikasi hanya bersifat rutin tanpa memberikan nilai tambah bagi pelanggan, maka hubungan yang terbangun belum tentu berkembang menjadi loyalitas (Buttle & Maklan, 2019).

Hasil penelitian ini berbeda dengan temuan (Putri, 2021) yang menyatakan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif terhadap loyalitas pelanggan. Perbedaan tersebut diduga dipengaruhi oleh karakteristik responden dan konteks penelitian. Penelitian (Putri, 2021) dilakukan pada hubungan *Business to Consumer* (B2C), sedangkan penelitian ini berfokus pada hubungan *Business to Business* (B2B) yang memiliki karakteristik pengambilan keputusan lebih kompleks, melibatkan lebih dari satu pihak, serta mempertimbangkan aspek kinerja layanan, kepercayaan, dan keberlanjutan kerja sama. Oleh karena itu, komunikasi yang baik belum tentu mampu membentuk loyalitas apabila belum menghasilkan kepuasan pelanggan.

Temuan ini sejalan dengan hasil uji mediasi yang menunjukkan bahwa kemampuan komunikasi *Account Executive* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan, sedangkan kepuasan pelanggan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas klien. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa komunikasi berperan sebagai faktor yang meningkatkan kualitas pengalaman pelanggan terlebih dahulu sebelum akhirnya mendorong terbentuknya loyalitas. Dengan demikian, perusahaan tidak hanya perlu meningkatkan kemampuan komunikasi *Account Executive*, tetapi juga memastikan bahwa setiap interaksi mampu memberikan solusi, membangun kepercayaan, dan menciptakan kepuasan pelanggan secara berkelanjutan.

Pengaruh CRM terhadap Kepuasan Pelanggan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa CRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan (koefisien 0,461; t-statistic 3,994; p-value 0,000). Temuan ini mengindikasikan bahwa implementasi CRM yang dilakukan perusahaan telah mampu mendukung terciptanya pengalaman layanan yang lebih baik bagi klien. Pengelolaan hubungan pelanggan yang efektif memungkinkan perusahaan memahami kebutuhan pelanggan secara lebih mendalam sehingga pelayanan yang diberikan menjadi lebih sesuai dengan harapan dan ekspektasi mereka.

Penerapan CRM tidak hanya berfungsi sebagai sistem pengelolaan data pelanggan, tetapi juga sebagai strategi untuk membangun hubungan yang lebih personal dan berkelanjutan. Melalui pemanfaatan informasi pelanggan secara optimal, perusahaan dapat memberikan respons yang lebih cepat, menawarkan solusi yang lebih tepat, serta meningkatkan kualitas interaksi pada setiap tahapan layanan. Kondisi tersebut mendorong meningkatnya *perceived value* yang dirasakan pelanggan sehingga mereka memiliki penilaian yang lebih positif terhadap kualitas layanan perusahaan (Buttle & Maklan, 2019).

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian (Izzah S. d., 2025) yang menyimpulkan bahwa implementasi CRM memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan melalui peningkatan kualitas hubungan antara perusahaan dan pelanggan. Hasil serupa juga dilaporkan oleh (Evilia, 2025) yang menyatakan bahwa penerapan CRM yang didukung oleh proses bisnis dan pemanfaatan teknologi mampu meningkatkan kepuasan pelanggan pada perusahaan jasa. Kesamaan temuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan CRM tidak hanya ditentukan oleh penggunaan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan informasi pelanggan untuk menciptakan layanan yang responsif, personal, dan berorientasi pada kebutuhan pelanggan.

Pengaruh Komunikasi Account Executive terhadap Kepuasan Pelanggan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan komunikasi *Account Executive* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan (koefisien 0,460; t-statistic 4,100; p-value 0,000). Temuan ini mengindikasikan bahwa kualitas komunikasi yang terjalin antara *Account Executive* dan klien berperan penting dalam membentuk pengalaman layanan yang positif. Komunikasi yang berlangsung secara efektif memungkinkan perusahaan memahami kebutuhan pelanggan dengan lebih baik sehingga solusi yang diberikan menjadi lebih tepat sasaran dan sesuai dengan harapan klien.

Dalam hubungan bisnis B2B, komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga sebagai media untuk membangun kepercayaan, menciptakan rasa nyaman, serta memperkuat hubungan kerja sama yang berkelanjutan. Kemampuan *Account Executive* dalam mendengarkan kebutuhan pelanggan, memberikan penjelasan secara jelas, serta merespons permasalahan secara cepat dapat meningkatkan persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan yang diterima. Kondisi tersebut pada akhirnya mendorong meningkatnya tingkat kepuasan pelanggan karena mereka merasa memperoleh perhatian dan solusi yang sesuai dengan kebutuhan bisnisnya (Buttle & Maklan, 2019).

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian (Putri, 2021) Putri dan Salman (2021) yang menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal yang efektif mampu meningkatkan kepuasan pelanggan melalui terciptanya interaksi yang lebih berkualitas antara perusahaan dan pelanggan. Hasil serupa juga dilaporkan oleh (Evilia, 2025), yang menyatakan bahwa kualitas hubungan dengan pelanggan, didukung oleh implementasi CRM dan komunikasi yang responsif, berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan pelanggan. Kesamaan temuan tersebut menunjukkan bahwa komunikasi merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan pengalaman layanan yang positif, terutama pada perusahaan yang berorientasi pada hubungan jangka panjang dengan pelanggan.

Pengaruh Kepuasan Pelanggan terhadap Loyalitas Klien B2B

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas klien (koefisien 0,867; t-statistic 4,770; p-value 0,000). Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan yang dirasakan pelanggan menjadi salah satu faktor utama yang menentukan keberlanjutan hubungan kerja sama antara perusahaan dan klien. Semakin tinggi kepuasan yang diperoleh pelanggan dari kualitas layanan yang diberikan, semakin besar pula kecenderungan mereka untuk mempertahankan hubungan bisnis serta terus menggunakan layanan perusahaan dalam jangka panjang.

Dalam konteks hubungan *Business to Business* (B2B), kepuasan pelanggan tidak hanya mencerminkan terpenuhinya harapan terhadap layanan, tetapi juga menggambarkan tingkat kepercayaan pelanggan terhadap kemampuan perusahaan dalam memberikan solusi yang sesuai dengan kebutuhan bisnis mereka. Pengalaman layanan yang konsisten, responsif, dan mampu memberikan nilai tambah akan membentuk persepsi positif terhadap perusahaan. Persepsi tersebut kemudian berkembang menjadi komitmen untuk melanjutkan kerja sama, mengurangi kecenderungan berpindah ke kompetitor, serta mendorong pelanggan memberikan rekomendasi kepada mitra bisnis lainnya (Griffin, 2010) (Buttle & Maklan, 2019).

Temuan penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian (Nguyen & Nguyen, 2019) Nguyen dan Nguyen (2019) yang menyatakan bahwa kepuasan pelanggan merupakan determinan utama dalam membentuk loyalitas pada hubungan bisnis jangka panjang. Hasil serupa juga dilaporkan oleh (Evilia, 2025), yang menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan pelanggan berkontribusi secara langsung terhadap terbentuknya loyalitas melalui pengalaman layanan yang lebih baik. Kesamaan hasil tersebut memperkuat bahwa kepuasan pelanggan berperan sebagai fondasi utama dalam menciptakan loyalitas, khususnya pada perusahaan yang beroperasi di sektor B2B dan mengutamakan hubungan bisnis yang berkelanjutan.

Peran Kepuasan sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan berperan sebagai variabel mediasi penuh (*full mediation*) dalam hubungan antara *Customer Relationship Management* (CRM) dan kemampuan komunikasi *Account Executive* terhadap loyalitas klien B2B. Temuan ini menunjukkan bahwa baik implementasi CRM maupun kemampuan komunikasi belum mampu memberikan pengaruh secara langsung terhadap loyalitas pelanggan. Sebaliknya, kedua variabel tersebut terlebih dahulu meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan, yang kemudian menjadi faktor utama dalam mendorong terbentuknya loyalitas klien.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa dalam hubungan bisnis B2B, loyalitas tidak muncul hanya karena perusahaan memiliki sistem CRM yang baik atau *Account Executive* yang mampu berkomunikasi secara efektif. Loyalitas akan berkembang ketika pelanggan merasakan manfaat nyata dari kualitas layanan yang diterima, sehingga muncul rasa puas terhadap pengalaman selama menjalin kerja sama dengan perusahaan. Dengan demikian, kepuasan pelanggan berfungsi sebagai mekanisme yang menjembatani pengaruh CRM dan kemampuan komunikasi terhadap loyalitas. Temuan ini memperlihatkan bahwa keberhasilan strategi pemasaran relasional tidak hanya bergantung pada proses interaksi, tetapi juga pada kemampuan perusahaan menciptakan pengalaman layanan yang bernilai bagi pelanggan (Buttle & Maklan, 2019).

Temuan penelitian ini konsisten dengan konsep mediasi dalam *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) yang menjelaskan bahwa suatu variabel dikatakan sebagai mediator penuh apabila pengaruh langsung antarvariabel tidak signifikan, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui variabel mediator terbukti signifikan (Hair, 2021). Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian (Evilia, 2025) Evilia, Zakaria, Bahri, dan Fadilla (2025) yang menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan menjadi mekanisme penting yang menghubungkan implementasi CRM dengan loyalitas pelanggan. Temuan tersebut memperkuat bahwa pada sektor B2B, keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan loyalitas klien lebih ditentukan oleh kemampuannya menciptakan kepuasan pelanggan daripada hanya mengandalkan sistem CRM atau kualitas komunikasi secara langsung.

Implikasi praktis dari hasil penelitian ini adalah PT Maxindo Mitra Solusi perlu memandang CRM dan komunikasi *Account Executive* sebagai sarana untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, bukan sebagai tujuan akhir dalam membangun loyalitas. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa setiap strategi CRM dan setiap interaksi dengan pelanggan mampu menghasilkan pengalaman layanan yang positif, memberikan solusi yang sesuai dengan kebutuhan klien, serta menciptakan nilai tambah yang dapat memperkuat hubungan bisnis dalam jangka panjang.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa *Customer Relationship Management* (CRM) dan kemampuan komunikasi *Account Executive* tidak memiliki pengaruh signifikan secara langsung terhadap loyalitas klien B2B. Namun demikian, kedua variabel tersebut terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Selanjutnya, kepuasan pelanggan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas klien serta berperan sebagai variabel mediasi penuh (*full mediation*) dalam hubungan antara CRM dan komunikasi *Account Executive* terhadap loyalitas. Temuan ini menunjukkan bahwa loyalitas klien B2B lebih ditentukan oleh tingkat kepuasan yang dirasakan dibandingkan pengaruh langsung dari implementasi CRM maupun komunikasi *Account Executive*.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan disarankan untuk mengoptimalkan implementasi CRM dan meningkatkan kemampuan komunikasi *Account Executive* dengan berfokus pada penciptaan kepuasan pelanggan, seperti melalui personalisasi layanan, peningkatan responsivitas, serta komunikasi yang lebih relevan dan berbasis kebutuhan klien. Selain itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi secara berkala terhadap pengalaman pelanggan guna memastikan tingkat kepuasan tetap terjaga, mengingat kepuasan terbukti sebagai faktor utama dalam membentuk loyalitas klien. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan menambahkan variabel lain seperti kepercayaan, kualitas layanan, atau harga, serta menggunakan jumlah sampel yang lebih besar dan beragam agar hasil penelitian menjadi lebih komprehensif dan memiliki tingkat generalisasi yang lebih tinggi.

DAFTAR REFERENSI

- Agustina, L., & Hidayat, R. (2020). *Pengaruh Customer Relationship Management terhadap Loyalitas Pelanggan*. Jurnal Manajemen dan Bisnis.
- al., A. A. (2023). *The Role of Communication Quality in Customer Satisfaction and Relationship Marketing*. International Journal of Data and Network Science.
- al., J. D. (2024). *Customer Relationship Management and Customer Loyalty: The Mediating Role of Customer Satisfaction*. Journal of Business Research.
- Berezina, K., Cobanoglu, C., Miller, B. L., & Kwansa, F. A. (2021). *The Impact of Customer Relationship Management on Customer Loyalty in the Digital Era*. Journal of Hospitality and Tourism Technology.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. London: Routledge.

- DeVito, J. A. (2015). *The Interpersonal Communication Book (14th ed.)*. Boston: Pearson.
- Dewi, D., & Nurhayati, N. (2021). *Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kepuasan Pelanggan*. Jurnal Ilmu Komunikasi.
- Evilia, Z. B. (2025). *A Quantitative Analysis of CRM Strategies on Customer Satisfaction and Loyalty: A Case Study in Space Rental Service Business*. TALENTA Publisher, Universitas Sumatera Utara.
- Griffin, J. (2010). *Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Hair, J. F. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*. Cham, Switzerland: Springer Nature Switzerland AG (Springer Cham).
- Izzah, N., Simamora, B. D., & Sarfina, U. (2025). *Pengaruh Customer Relationship Management dan Kualitas Layanan terhadap Kepuasan Pelanggan*. Efisiensi: Kajian Ilmu Administrasi.
- Izzah, S. d. (2025). *Pengaruh Customer Relationship Management dan Kualitas Layanan terhadap Kepuasan Pelanggan PT Kereta Commuter Indonesia*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Yogyakarta.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2018). *Marketing Management (15th ed.)*. Harlow: Pearson Education.
- Malik, Y. G., Zakaria, M., Bahri, S., & Fadilla, M. (2025). *A Quantitative Analysis of CRM Strategies on Customer Satisfaction and Loyalty*. Jurnal Sistem Teknik Industri.
- Nguyen, M. H., & Nguyen, T. T. (2019). *Customer Satisfaction and Loyalty in B2B Markets*. Journal of Business Research.
- Pratama, A., & Kusumawati, K. (2022). *Pengaruh Komunikasi terhadap Kepuasan Pelanggan*. Jurnal Administrasi Bisnis.
- Putri, S. &. (2021). *Pengaruh Komunikasi Interpersonal Customer Service Terhadap Loyalitas Pelanggan (Survei Pada PT. Supra Raga Transport)*. KALBISOCIO Jurnal Bisnis dan Komunikasi.
- Rahimi, R., & Kozak, M. (2017). *Impact of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction*. Tourism Management.
- Wulandari, N., & Putra, Y. (2020). *Pengaruh Kepuasan Pelanggan terhadap Loyalitas*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm (7th ed.)*. New York: McGraw-Hill Education.